



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave BTH32031 - Salgsledelse og personlig salg

Navn: Ole Bjørn Trevland Tjelta

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Salg av lavinteresse-tjenester

## **BTH3203 - Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg**

Utleveringsdato:

11.01.21

Innleveringsdato:

02.06.2021

Studiested:

BI Oslo

*"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket."*

## INNHOILDSFORTEGNELSE

BTH3203 - Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg.1

<b>1.0 SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>2.0 INTRODUKSJON TIL PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 HVA ER SALG?</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 HVA ER EN LAVINTERESSE-TJENESTE?</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3 VERDISKAPNING OG VERDI</b> .....	<b>7</b>
<b>2.4 INFORMASJON, SALG OG INNSIKT - BEGREPSFORKLARING</b> .....	<b>7</b>
<b>2.5 OM BEDRIFTEN</b> .....	<b>8</b>
<b>2.6 KONKURRANSEFORTRINN I SALG</b> .....	<b>9</b>
<b>2.7 UTFORDRINGER KNYTTET TIL SALGET - OG KJØPETS PROSESSER</b>	<b>10</b>
<b>2.8 ABC SOM SALGSTEKNIKK</b> .....	<b>11</b>
<b>2.9 TELEMARKETING OG TELEFONSALG</b> .....	<b>11</b>
<b>3.0 FORHANDLING AV TJENESTER MED FLERE KONKURRENTER</b> ....	<b>12</b>
<b>3.1 MODERNE SELGER OG DISC-METODE</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3 B2B-SALG OG LØTB-MODELLEN</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4 JVDB-MODELLEN</b> .....	<b>16</b>
<b>3.5 SELGERS UTFORDRINGER KNYTTET TIL SALG AV LAVINTERESSE-TJENESTE</b>	<b>17</b>
<b>3.6 ENDRING AV SALG OG SALGSMETODER</b> .....	<b>19</b>
<b>3.7 KJØPSBESLUTNINGER - FORSTÅ HVORDAN KUNDEN TAR BESLUTNINGER</b>	<b>20</b>
<b>4.1 INTRODUKSJON</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2 VALG AV METODE</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3 UNDERSØKELSESPØRSMÅL</b> .....	<b>23</b>
<b>4.4 KVALITATIV METODE</b> .....	<b>23</b>
<b>4.4 INTERVJUGUIDEN BRUKT TIL DYBDEINTERVJU</b> .....	<b>24</b>
<b>4.5 INTERVJUOBJEKT</b> .....	<b>24</b>
<b>4.6 GJENNOMFØRING AV DYBDEINTERVJU</b> .....	<b>24</b>
<b>4.7 DYBDEINTERVJU - SVAR</b> .....	<b>25</b>
<b>5.0 KONKLUSJON OG ANALYSE AV DATAINNSAMLING</b> .....	<b>30</b>
<b>6.1 DISC-MODELLEN I SALG AV TJENESTER</b> .....	<b>30</b>
<b>6.2 LØTB-ANALYSE</b> .....	<b>31</b>
<b>6.1 ØNSKE MODELL</b> .....	<b>32</b>
<b>6.2 GAP-MODELLEN</b> .....	<b>32</b>
<b>6.3 IDIC- MODELLEN</b> .....	<b>34</b>
<b>6.4 SWOT-MODELLEN</b> .....	<b>36</b>
<b>6.5 LIT-MODELLEN</b> .....	<b>38</b>

## 1.0 Sammendrag

Majoriteten av mennesker anerkjenner begrepet salg. Gjennom salg blir relasjoner og verdier skapt. Salg er også en av de viktigste aktivitetene i en bedrift. Som privatperson er man ofte godt kjent med telefonselgere, gateselgere og dør til dør selgere. Dette er ofte selgere som tilbyr lavinteresse-tjenester. Dette er tjenester som en forbruker gjerne har (mobilabonnement, strømleverandør, alarmselskaper og tv og internettleverandører). Gjennom dybdeintervju, teori og analyser viser det seg at situasjonen i bedriftsmarkedet er lik. Lavinteresse-tjenester er noe bedrifter er avhengig av, dog har bedriftene ikke kapasitet eller interesse av å endre, bytte eller fornye disse tjenestene. I denne situasjonen er kunden det vi kaller for dormant account. I tillegg til kunder som er «sovende» er det også knyttet store utfordringer til at selve tjenestene er egalitære.

Gjennom dette får vi et helt eget B2B-marked som har svært unike særtrekk. Markedet skiller seg ut og blir et utfordrende marked gjennom følgende premiser:

- De fleste bedrifter og organisasjoner er potensielle kunder.
- Tjenestene er tilnærmet egalitære i form av pris, produkt, distribusjon og påvirkning
- Kundene har ofte tjenesten fra før og er dormant account.
- Selgere har allerede dårlig rykte.
- Svært mange konkurrenter.

På bakgrunn av dette ligger hele grunnlaget for denne oppgaven. I all hovedsak vil det derfor være svært hensiktsmessig og betydningsfullt å oppdage muligheter og utfordringer for en selger i dette spesifikke markedet for å finne ut hvordan en selger potensielt kan gjøre salg til et konkurransefortrinn.

Ulike analyser, modeller og ti ulike intervjuobjekter med ulik bakgrunn og erfaring har gitt oss unik informasjon. Denne informasjonen har blitt gjennomgått og prosessert inn til en ny modell som gir oversikt over de viktigste egenskapene ved en selger i dette markedet. Denne modellen har vi valgt å kalle for lavinteresse-tjenestemodellen og er basert på funnene i denne oppgaven. Hvilke overordnede egenskaper ved en generell selger er ikke ukjent og har sin forankring i salgets historie, nåværende form og karaktertrekk. På den andre siden har dette krevende markedet også lært oss viktige egenskaper hos en selger som er unikt for nettopp salg av lavinteresse-tjenester. Rykte og renommé samt kreativitet er svært viktig. Å være selger er krevende og kreativt og viktigheten av å levere sterke prestasjoner er sentralt.

Salg har forandret seg gjennom digitalisering, dog har denne undersøkelsen vist at salg av lavinteresse-tjenester ikke har hatt den samme digitale utviklingen og endringen som vi kan se i andre markeder. Selgere har en mer tradisjonell og «dyttende» måte å selge på. Samtidig som digitale hjelpemidler er en svært viktig del av hverdagen til disse selgerne. Dette på bakgrunn av den enorme kundeporteføljen, informasjon og konkurrenter.

I B2B-salg er det lite som utkonkurrer kompetanse og kunnskap. Som selger er det viktig som å ha kunnskap om markedet og tjenestene, i tillegg til å ha en svært høy forståelse for kundebehov og kundeforståelse. Selgere av lavinteresse-tjenester er ingen unntak for denne egenskapen ved en selger. Kompetanse og kunnskap utgjør derfor fundamentet av hva som kreves av en selger i dette markedet.

## 2.0 Introduksjon til problemstilling

I starten på 2021 var det i overkant av 600.000 bedrifter i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2021). De fleste bedriftene ønsker og arbeider mot å skape effekten ved å ha et konkurransefortrinn, men det er få som lykkes. Et konkurransefortrinn er ofte en fordelaktig ressurs eller kompetanse som en bedrift besitter. Det finnes markeder hvor tjenester og produkter er tilnærmet identiske og hvor produktene og tjenestene i seg selv ikke kan gi fortrinn i markedet.

I et slikt marked hvor produktene og tjenestene i seg selv ikke kan gi ønsket effekt av konkurransefortrinn vil det være naturlig å muliggjøre ønsket om kommersiell suksess gjennom salg. De fleste bedrifter vil ha en eller annen form for salgsaktiviteter og i flere bedrifter vil salg være en av de viktigste hovedaktivitetene. Det vil derfor være sentralt for samtlige bedrifter å kartlegge samt forstå hvordan man kan skape lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser i vanskelige markeder, hvor salg er det eneste konkurransefortrinnet.

I denne oppgaven vil jeg derfor undersøke hva som kreves av en selger i bransjer som tilbyr lavinteresse-tjenester. For å belyse og underbygge undersøkelses-spørsmålene skal jeg undersøke en bedrift som tilbyr tjenester i kategorien vi har valgt å kalle for lav-interessetjenester. Ved å få et innenfra og ut perspektiv vil vi få en tosidig forståelse av problemstillingen.

Hva som kreves av en selger i et konkurransemarked er et bredt tema og på bakgrunn av dette vil det være naturlig å avgrense dette i oppgaven. Dette for å fordype og trekke fram det som er relevant for undersøkelsen jeg skal gjennomføre. Jeg vil primært fokusere på salg av tjenester i bedriftsmarkedet. Vi kaller salg mellom bedrifter for business to business ofte omtalt som B2B i denne oppgaven. Jeg kommer også til å anvende ulike teorier og modeller som kan relateres til salg, salgsteknikk samt drøfte hvordan salg av lavinteresse-tjenester og digitalisering av salg henger sammen. For å forstå hvordan digitalisering er sterkt knyttet til salg av lavinteresse-tjenester er det sentralt å forstå grunnleggende prinsipper i salg og

kjøp. Det vil derfor være sentralt å dra inn teori som omhandler salgets og kjøpets prosesser som en del av denne oppgaven.

*Problemstilling: Hva kreves av en selger i et utfordrende business to business-marked hvor tjenestene som tilbys er egalitære, og salg er det eneste konkurransefortrinnet?*

Denne problemstilling omhandler i stor grad egenskaper ved en selger og en selgers styrke og svakheter. Den inkluderer også viktige tema som utfordringer knyttet til salg og viktigheten av salg i virksomheter som nøkkel til verdiskapning. Gjennom denne problemstillingen blir vi kjent med et nytt begrep. Dette begrep blir i denne oppgaven omtalt som lav-interesstjenester. Hvilke bransjer og tjenester som inngår i dette begrepet vil vi komme tilbake til under kapittel 2.2. Hovedfokuset i oppgaven er knyttet til utfordringer knyttet til salgets og kjøpets prosesser, samt hvordan salg kan bli et konkurransefortrinn gjennom avgjørende faktorer.

I denne oppgaven vil vi undersøke bedriften *Maksi distribusjon AS* som er en bedrift som tilbyr lavinteresse-tjenester i bedriftsmarkedet. Vi vil gjennomføre intervju med selgere og som tidligere ansatt vil jeg også hente empirisk data fra denne bedriften og bransjen for å eksemplifisere og konkretisere teori og analyser. Jeg har valgt å bygge videre på oppgaven jeg skrev i faget BST3202 salgsledelse og personlig salg. På bakgrunn av karakteren B og stor grad av personlig interesse for problemstillingen har jeg valgt å bruke denne tidligere oppgaven som grunnlag for videre forskning og undersøkelse i en noe omformulert og konkretisert problemstilling.

## **2.1 Hva er salg?**

Salg er ofte en av de viktigste aktivitetene som skjer i en bedrift og uten salg har ikke virksomheten mulighet til å påvirke markedet utad. Salg, markedsføring, kundebehandling, service og relasjonsbygging har tre hovedoppgaver. De hovedoppgavene handler om kunden. Hvordan finne, vinne, beholde og utvikle kunder

(Hofbauer, 2016, s. 20). Det vil også være sentralt å forstå at det er knyttet store utfordringer til hva salg er og hvordan salg skal være. Salg er på ingen måte bestemt og teoretisk forankret, men er kreativt, abstrakt og undrende.

På bakgrunn av nettopp dette er salg dynamisk og stadig i endring. Nye måter å handle på gir dermed grunnlag for å selge på nye måter. Salgsfunksjonen i en bedrift vil variere stort da kundens beslutningsgrunnlag er så forskjellig fra bransje til bransje. Vi måler ofte suksess i salg etter kommersiell gevinst. Salgsprosessen er prosessen av et salg og en salgsprosess inneholder grunnleggende kategorier som hvem er kunden, hvordan bearbeide kunden og kontakte kunden. En viktig del av salgsprosessen handler om få kunden til å handle mer og handle igjen (lojalitet). Fra et bedriftsperspektiv vil salg være nøkkelen hvis bedriften skal kunne påvirke sine omgivelser utad (Hofbauer, 2016, s. 35). En større del av salget handler om selve transaksjonen. Vi skiller overordnet mellom business to business-salg og business to customer-salg. Et forbrukermarked og et bedriftsmarked. Disse to markedene har store forskjeller, men også likheter. Felles for begge markedene er at kunden alltid vil stå i sentrum og en trygg og god relasjonen mellom selger og kunden er sentralt.

## **2.2 Hva er en lavinteresse-tjeneste?**

I denne oppgaven vil vi ofte bruke begrepet lavinteresse-tjeneste. Det vil derfor være sentralt å gjøre en begrepsforklaring. Dette er et begrep vi kan bruke om tjenester som ofte kan være sekundærtjenester eller støttetjenester i bedrifter. En virksomhet trenger som regel ulike tjenester for å kunne utføre hovedaktivitetene i bedriften. Tjenestene kan kategoriseres med svært høy grad av utilitaristisk verdi (Thorsten, Houston, 2019, s. 69). Disse lav-interesstjenestene kan være strøm for å drifte blant annet maskiner, printere, datamaskiner og lys. Andre sekundærtjenester kan være signal, telefon, internett, og regnskapstjenester samt andre abonnement som er sentrale for kommunikasjon og IT-systemer. Ulike CRM-systemer kan være eksempler på IT-systemer som bedrifter ofte vil være avhengige av. Vi har også valgt å kategorisere transport som en lavinteresse-tjeneste. Det er viktig å presisere at transport som tjeneste kan være en hovedaktivitet, men vi tar i denne oppgaven utgangspunkt i at transport brukes til å frakte virksomhetens produserte varer og materialer til produksjonen. Felles for alle de ulike lavinteresse-tjeneste-



ne er at de er sekundærtjenester som har indirekte verdi for virksomheten. Mange konkurrenter og passive kunder skaper utfordringer knyttet til salg av disse tjenestene. Utfordringen ligger i å få solgt disse tjenestene til bedrifter, da dette er en type tjeneste kunder ofte har fra før og verken har kapasitet eller ressurser på å endre ofte. På den andre siden er de fleste virksomheter interessert i å kutte kostnader og skape størst mulig verdi for seg selv og eventuelle eiere. Det er her muligheten for salg av lavinteresse-tjenestene ligger. Videre i denne oppgaven skal vi se nærmere på hvordan kunder tar sine beslutninger, hvilke utfordringer som er knyttet til salg av tjenestene og hvordan man som selger skal kunne skape større verdi i form av salg. Verdiskapning vil være sentralt for en virksomhet som driver med salg.

### **2.3 Verdiskapning og verdi**

Alt salg har sin forankring i å skape verdier. Gjennom salg skapes det ofte verdi for kunden og for bedriften. Verdi er ofte omtalt som penger, men det kan også være bruksverdi og behovsverdi for kunden eller selger. Ulike salg har ulik verdi. Et salg av et par trommestikker er et salg med lite verdi i form av penger, dog høy bruksverdi for kunden. Et salg av en bruktbil medfører større risiko og større verdiskapning i form av penger. Bedrifter etableres i all hovedsak for å levere verdier andre bedrifter skal tjene penger på (Kunøe, 2010, s. 254). I et salg står ærlighet sentralt og salg er ofte tillitsbasert. Kunden må kunne føle seg trygg på selger og at selger har riktig informasjon og at han forteller sannheten. Gjennom dette vil begge parter kunne gjøre en trygg og ærlig handel.

### **2.4 Informasjon, salg og innsikt - begrepsforklaring**

Hofbauer er tydelig i sin bok *Salgets helter* at selgere i stor grad er usikre og uvitende om hva som menes med ordene informasjon, kunnskap og innsikt (Hofbauer, 2016, s. 19). Vi skal nå forklare begrepene for å få en forståelse på hvordan det å være selger er en svært viktig del av bedriften og hvordan salg har endret seg fra å handle om «kunst» til å handle mer om kunnskap og vitenskap.

Fra et salgsperspektiv vil informasjon og kunnskap henge sammen, men være to helt forskjellige kategorier. Informasjon er data som er samlet og organisert. I et moderne salg kan man si at kunnskap og informasjon spiller en nøkkelrolle. Kun-

den vil ofte kunne samle det meste av informasjonen den trenger til å ta en beslutning selv. Informasjon som pris, egenskaper, fordeler, ulemper og spesifikasjoner. Selger må derfor inneha stor informasjon og kunnskap til å hjelpe kjøper i situasjonen.

Vi deler hovedsakelig kunnskap inn i to deler: taus kunnskap (tacit knowledge) og kjent kunnskap (explicit knowledge) er de to ulike delene (Hofbauer, 2016, s. 20). Kjent kunnskap omhandler den universelle kunnskapen som kan skrives ned. Det er den tause kunnskapen som er sentralt og er den kunnskapen som skjer gjennom praktisering. Taus kunnskap kan da altså beskrives som den kunnskapen man får gjennom praktisk gjennomførelse og erfaring. Som en moderne selger vil denne typen kunnskap være svært viktig å tilegne seg. I jobbsammenheng vil kjent kunnskap være de formelle målbare kravene være. Dette kan være krav som utdanning, salgshall og ansiennitet. Dog er det altså denne tause kunnskapen som er den viktigste og den mest anvendelige i salg.

Innsikt er det tredje begrepet som ifølge Hofbauer er et av de tre viktigste ordene når det kommer til salg. Innsikt fra et selgers ståsted handler om å utfordre tankesettet til kjøper på nye måter. Den enkelte og unike kjøper har et behov og sammen med kunnskap og informasjon fra selger, skal man hjelpe kunden i å få bedre innsikt på hvilke behov og problem som skal løses på best mulig måte. Vi tar utgangspunkt i at kjøper er uvitende om sine egne problemstillinger (Hofbauer, 2016, s. 21).

## **2.5 Om bedriften**

I denne oppgaven har vi valgt å bruke en bedrift for datainnsamling og analyse. Maksi distribusjon AS er et transport og distribusjonsfirma stiftet i 1997 og er en del av konsernet Maksi Eiendom AS. Selskapet som primært utfører transport og lagertjenester ligger i Sola kommune, side om side ved Stavanger Lufthavn.

Maksi tilbyr også lagerhotell, tollager og cargohandling fra hovedkontoret ved Stavanger lufthavn. Firmaet består i dag av 46 ansatte. Maksi er forkortelsen for Magne, Kåre og Sigurd, og ble etablert til å utføre distribusjonen for Braathens i 1980. Den gang var det primært opphenting av flyfrakt mellom Sola og Stavanger som var primærinntekten. Selskapet holder til på Maksiterminalen i Sola. Maksi solgte flyfraktaktivitetene til DSV air & sea i 2005. Maksi distribusjon er et svært godt eksempel på en bedrift som arbeider i et krevende marked og hvor transport som lavinteresse-tjeneste er hovedaktivitet. Bedriften er brukt på bakgrunn av at vi besitter empirisk data og har et innblikk i bransjen. I tillegg vil denne bedriften kunne være et godt eksempel for å konkretisere og eksemplifisere problemstillingen og undersøkelsesspørsmålene vi har lagt fundamentet i oppgaven rundt.

## **2.6 Konkurransefortrinn i salg**

I en bedrift som tilbyr lavinteresse-tjeneste er konkurransefortrinn svært viktig. Et konkurransefortrinn er en effekt av å inneha noe i virksomheten som ikke konkurrentene har tilgang på. Dette kan være ressurser i form av kunnskap, lokale eller at bedriften besitter unikheter i forskjellige former. Som en tjeneste med lav interesse er det ofte noen viktige faktorer som utspiller seg større enn andre. I bedriftsmarkedet som privatmarkedet vil pris være en av faktorene. I andre tjenester vil det ofte være større fokus på service, tilgjengelighet, distribusjon og leveranse. Det er viktig for virksomheten å være dynamiske i fortrinn å jobbe mot konkurrentene for det er på denne måten man kan beholde eksisterende kunder og hindre kundenedgang i tillegg til å øke kjøpslojaliteten. I en lavinteresse-tjeneste som alle andre tjenester og produkter vil kunden alltid velge det alternativet som virker best for seg selv eller bedriften. Derfor er det viktig å alltid kunne tilby den sterkeste totalpakken. Et konkurransefortrinn er en effekt man oppnår ved å ha kvaliteter, kompetanse eller kunnskap som andre ikke har. Det vil derfor være naturlig at en bedrifter i bransjen som tilbyr lavinteresse-tjenester er avhengige av effektivt salg og dyktige selgere. Det er også her oppgaven har sin forankring.

En bedrift som er usikker på sine styrker kan gjennomføre en konkurrentanalyse gjennom å bruke The competitive analysis worksheet (Clabaugh & Forbes, 1992, s. 248) for å avdekke hva sin egen bedrift er bedre på enn konkurrentene.

## 2.7 utfordringer knyttet til salget - og kjøpets prosesser

Bedrifter som driver med salg er svært komplekse og mer dynamiske enn før (Johnston & Marshall, 2016, s. 47). For en bedrift som primært driver med salg, er det viktig at salg blir et konkurransefortrinn. Hvis salg skal bli et konkurransefortrinn er det fire ulike kritiske suksessfaktorer som virksomheten må lykkes med (Hofbauer, 2016, s. 53). Vi skal nå se nærmere på hvordan de ulike faktorene utspiller seg i en bedrift som selger tjenester som vi tidligere har kategorisert som lavinteresse-tjenester. I en bedrift som skal kunne dra nytte av salg som et konkurransefortrinn er en av de kritiske suksessfaktorene at alle roller må få opplæring. Opplæring skal omhandle hvordan selge, hva salg er og hvordan det utøves. I denne opplæringen bør man også få en liten forståelse på hvordan ens rolle kan bidra i salgsskyen. Salgsskyen er et begrep som omtaler salg som en større del enn kun «sannhetens øyeblikk». Salgsskyen er både indirekte og direkte salg og er også det som skjer før og etter salgøyeblikket (Hofbauer, 2016, s. 35).

Telefonsalg, stands og hyppig kundekontakt bygger mye på den kjente ABC-regelen. ABC-regelen omhandler at en selger alltid skal gå mot en transaksjon og avslutte salget. Dette har i senere tid vist seg å være en teknikk som bærer preg av å være lite suksessfull. I moderne salg vet man at ABC-regelen ikke fungerer på bakgrunn av at kjøper ikke ønsker å bli tvunget til å ta en kjøpsbeslutning (Hofbauer, 2016, s. 54). Salg av lavinteresse-tjenester foregår ofte på møte med kunden over telefon, hvor selger aktivt, mer eller mindre prøver å tvinge på kunden et nytt og «bedre» tilbud. Hvorfor er salg av disse tjenestene basert på en salgsteknikk som er bevist lite gunstig og i verste fall ødeleggende? Mye av dette ligger i selve tjenesten. Strømløseleverandør, mobilabonnement, internett og transport-tjenester er alle tjenester som er sekundærtjenester. Med sekundærtjenester menes tjenester som må til for å understøtte hovedaktivitetene. Disse underliggende tjenestene blir ofte satt bort på bakgrunn av relativt små kostnader for bedriften sammenlignet med Lønnsutgifter, eiendeler og andre tyngre investeringer som en bedrift gjør. Dette medfører et meget passivt forhold til de ulike tjenestene som bedriften har som ikke utgjør de viktigste postene på inntekt og utgift. En bedrift vil alltid være mest mulig kostnadseffektiv, og det er her selgere av lavinteresse-tjenester ser sin mulighet. Videre skal vi se nærmere på hvordan salg av lavinter-

se-tjenester foregår på bakgrunn av analysen gjort i forkant. Hvor tjenestene knyttet til hovedaktivitetene ikke alltid blir fulgt like godt opp. Dette forklarer også hvorfor salg av lavinteresse-tjenester foregår på den utdaterte og ukvalifiserte salgsmetoden ABC-regelen.

## **2.8 ABC som Salgsteknikk**

Aggresivt, påtrengende og uhøflig er ofte reaksjoner fra kunder knyttet til salg gjennom telefon, salgsstand, gjentakende nyhetsbrev eller kundeundersøkelser med selgende undertone. Hvorfor er det slik at salgsteknikker til disse tjeneste baserer seg på denne typen salgsteknikker som ikke er den foretrukne salgsmetode for moderne salg? Mye av dette ligger som tidligere nevnt i at bedrifter og organisasjoner ofte har et svært passivt forhold til sine sekundærtjenester. Mangel på ressurser i bedriften til å ta på større utskiftninger av digitalt utstyr, nye avtaler og nye kontakter er en av årsakene til at salg og forhandlinger av lavinteresse-tjenester kan være en av de større utfordringene. I en liten til stor bedrift er det ofte kritiske systemer som jobber sammen, og utskiftning og bruk av ressurser på dette sees på som en større kostnad en kostnaden ved å betale noe ekstra per abonnement, godsfrakt eller å ha noe økning i styrke på internettet. Kunden er i dette tilfellet det vi kaller *dormant* account (sovende) som vil si at kunden er mer eller mindre tilfreds og vil reagere med et klart nei om et salg fremstøt (Berg, 2018, s. 37). Dette er i all hovedsak bakgrunnen til salgsteknikken er som den er.

Dette fører oss tilbake på hvorfor det er så viktig for selgere av disse lavinteresse-tjenestene å ha en forhandlingsteknikk som bærer preg ABC-regelen og som samtidig følger noen av de fire ulike kritiske suksessfaktorene som skal bidra å gjøre salg til et konkurransefortrinn.

## **2.9 Telemarketing og telefonsalg**

En av de mest brukte metodene for salg av lavinteresse-tjeneste er gjennom telefon. Vi skal nå se nærmere på nøkkelegenskapene ved bruk av telemarketing og hvorfor det å ha flere kontaktpunkter er viktigere enn å ha få, sterkere interaksjoner med potensielle kunder. Moderne salg er blitt mer digitalisert og gjennom dette vil også salg kunne måles, evalueres og kontrolleres (Johnston & Marshall,

2016, s.47). Den generelle forståelsen av hvorfor det er så attraktivt med bruk av telemarketing er effektiviteten og kostnadsbesparelsene gjennom kundemøter. Telefonsalg er en målrettet og rask metode for å komme i kontakt med potensielle kunder og kontaktpersoner (Berg, 2018, s. 25). I tillegg til å kunne kutte kostnader per «kundemøte» vil det også gjennom gode forberedelser bidra til å komme i kontakt med flere kunder. En selger som er i kontakt med 50 kunder vil ofte selge mer enn en selger som kommer i kontakt med 10 kunder. Ved telemarketing på bedriftsmarkedet vil det ofte ikke alltid handle om salg, men å oppnå direkte kundemøter, oppfølging, mersalg, kryssalg og idesalg (Berg, 2018, s. 210). Dette gjør at effektivitet oppnås på begge sider av ligningen. Det er ressurs og kostnads-effektiv for selger som slipper å reise til personlige besøk og det er også effektivt for bedriften som gjerne håndterer andre aktiviteter primært. Dette gjør at telemarketing, i tillegg til å være effektivt og kostnadsbesparende for begge parter, også er en krevende oppgave for selger på bakgrunn av kundekategorien *dormant account*, som ofte er tilfreds med nåværende situasjon. For å lære mest mulig av å bruke telefon som salgstjeneste, er det en god ide å gjøre opptak (Kjølberg, 2004, s. 144).

I seg selv er telemarketing, som tidligere nevnt, effektivt og kostnadsbesparende for kunder; både lojale, marginale og ikke-besøksverdige. Svakheten ved dormant account-kunder, er at presset kan bli for stort på kunden. Flere konkurrenter og et stort marked skaper stor konkurranse blant tjeneste-tilbydere. Vi har også tidligere nevnt hvordan aktørene som selger lavinteresse-tjeneste har en aggressiv og svært aktiv salgs- og forhandlingsteknikk på bakgrunn av kundene som er tilfreds og/eller ikke er villige til å gjøre endring på bakgrunn av manglende ressurser og kunnskap. Dette kan skape misnøye blant kundene, hvor kunden kan føle seg trengt opp i et hjørne og er nødt til å ta for seg en kjøpsbeslutning. Offensiv salgsteknikk har skapt utfordringer knyttet til en telefonselgers rykte.

### **3.0 Forhandling av tjenester med flere konkurrenter**

Tjenester som transport, internett, mobil, telefonabonnement og strøm er tjenester med flere konkurrenter og mange kunder både på privatmarkedet og på bedrifts-

markedet. Enormt tilbud og stor etterspørsel gjør at selgere og virksomheter er svært avhenging av å kunne tilby det mest lukrative tilbudet for å i det hele tatt kunne overleve. Forhandlingsteknikk er derfor svært viktig. Som en moderne bedrift er det også svært viktig å ha god kjemi og jevnlig kontakt med markedsavdelingen. En kombinasjon av forhandlings- og markedsføringsteknikk samt god coaching er derfor svært viktig.

Forhandling skjer fra begge sider av tjenesten; både selger og kjøper vil og kan forhandle. Dette kan gjøres på mange forskjellige måter, og forhandlingsteknikk står sentralt. Ulike lett gjenkjennelige forhandlingsmetoder, handler i følge (Berg 2018, s.184) om å:

- Tilfredstille behov
- Hva om
- Be om tilbud
- Ultimatum
- Konkurrentreferanser

Dette gjelder også produkter og tjenester hvor kunden i liten grad har kundemakt, og dette er et tilfelle hvor markedet er marginalt og tilgjengeligheten er begrenset. Ulike forhandlingsteknikker brukes i ulike markeder. Når man som selger har passive kunder, er dette en ekstra stor utfordring. For å «lokke» kunden, er det avgjørende å vite hva vedkommende har behov for, og hva bedriften trenger for å akseptere tilbudet. Dette kaller vi for behovsanalyse. Ulike kunder og kjøpere har forskjellige måter å ta beslutninger på. Vi skal komme tilbake til ulike modeller på hvordan en selger kan få bedre oversikt over kundeporteføljen ved hjelp av ulike profiler og kommunikasjonverktøy. Dette ansvaret, som handler om hvem som er kunden og hvordan kunden gjør beslutninger, ligger på selger. Moderne salg har, i motsetning til tradisjonelt salg, for uttrykk av å være mer verdibasert og krevende for selgere. I en situasjon der konkurrentene er mange og produktene egalitære, vil det være ganske like forhandlings situasjoner. Spesielt i B2B er tillit svært viktig. Gjennom en god behovsanalyse av kjøpers situasjon, vil det oppstå tillit og empati (Berg, 2018, s. 193). Dette er sentralt i moderne salg og forhandlingsteknikk.

### 3.1 Moderne selger og Disc-Metode

Salg er en nøkkelaktivitet i de aller fleste bedrifter på en eller annen måte. Som vi skal se nærmere på, har dette yrket vært dynamisk gjennom ulike epoker og tider. Historisk sett har salg handlet om å avslutte salg og gjennomføre en transaksjon. I dag handler salg mer om å hjelpe og veilede kunden gjennom hele kundereisen. Et moderne salg kan være enkelt og ukomplisert, andre mer utfordrende og krevende. Her kan det være relevant å se på de to ulike systemene for kognisjon, system 1 og system 2. Dette er eksempler på hvordan kunden utfører og tenker i sin kjøpsprosess (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017). System 1 kan være kjøp og salg hvor det ikke kreves noe form for vurdering, evaluering og analyse. Dette kan være kjøp av for eksempel melk, frukt og lyspærer. System 2 er derimot mer krevende for kunden, og her må kunden gjøre kognitive vurderinger internt og ulike analyser. Her kan eksempler være kjøp av hus, bil eller datamaskin. En selger må derfor forstå situasjonen til kunden og hvordan vedkommende tenker og vurderer, for å få best innblikk i kundens situasjon. Videre må en selger ofte forholde seg til tre ulike typer kunder: lojale, nye og potensielle kunder (Hofbauer, 2016, s. 73). Derfor er det viktig for en selger å arbeide selvstendig og strukturert, gjerne gjennom et digitalt CRM-system. Gjennom dette kan vi også forstå at en selger må ha stor arbeidskapasitet. Moderne salg, og spesielt verdibasert salg, innebærer også at selger må ha svært god kunnskap om produktene sine. Dette varierer fra produkt til produkt, dog er dette ofte en sentral del av salgsyrket.

Moderne selgere er avhengige av å levere gode salgstall og prestasjoner, og det finnes en rekke digitale løsninger som kan plukke opp disse. I tillegg til dette er det ikke uvanlig at selgere må skrive sin egen salgsplan (Berg, 2018, s. 234). En slik salgsplan er sentral for å få oversikt over mål, evaluering, budsjetter og andre viktige deler av salgstjenesten. Dette er for å strukturere og effektivisere, i tillegg til å sammenligne salgsprestasjoner mot tidligere og nåværende salgstall. Det å være selger i moderne tid er mer enn bare å selge. Det er også svært viktig at en selger er i stand til å opprettholde nåværende kunder, og det er av stor betydning å ha lojale kunder som bidrar til gjenkjøp og mersalg. For mange bedrifter er dette avgjørende for å overleve i markedet.



Moderne salg er mer strukturert enn tradisjonelt salg. I bedrifter er det ofte et team bestående av ulike ressurser, blant annet en markedsavdeling, salg, service og IT. For et effektivt samarbeid er det ikke bare viktig at selger er dyktig og har gode prestasjoner eksternt; en må også klare å arbeide internt. Dette betyr at selger jobber målrettet både utad og innad mot bedriften, og kan ta del i og skape løsninger og verdier for bedriften selv. For en moderne bedrift vil det være viktig at ansatte, inkludert selgere, er innovative, eksperimentelle og inspirerende. Videre er dialog og god kommunikasjon viktig for å dele erfaringer. Det er viktig for en selger å være en menneskekjenner, forstå situasjoner og forstå at mennesker er forskjellige. Dette preger salg, kjøp og beslutningsmønstre (Berg, 2018, s. 70). På bakgrunn av dette, skal vi nå se nærmere på verktøy for å avdekke relasjoner, og få en forståelse for relasjonsbegrepet. To av modellene vi skal ta for oss, er LØTB og JVBD modellene.

### **3.3 B2B-salg og LØTB-modellen**

Business to business salg skiller seg ut fra B2C (business to customer) på ulike måter. En av de viktigste forskjellene ligger i tillit og leveranse, men også selvfølgelig på totalpakke. En bedrift vil alltid være på jakt etter den beste pakken som kan skape størst verdiskapning til seg selv. Det er også viktig å merke seg at bedrifter som er små vil ofte være på markedet som forbrukere som vi ser i business to customer relationships (Hofbauer, 2016, s. 72). Igjen må vi forstå hvordan det er å være selger av lavinteresse-tjeneste. En av de viktigste faktorene på B2B-salg er tillit mellom kjøper og selger, og dette kan deles inn i tre ulike punkter:

1. Selger
2. Bedrift
3. Produkt

Med dette er det altså ikke bare selger som skal bygge tillit, men også virksomheten og tjenesten som skal kunne løse problemer og behov for å skape maksimal verdi.

Videre er hierarki og struktur svært viktig i en bedrift. Sett bort fra små bedrifter og enkeltpersonsforetak, er det ofte viktige avgjørelser som tas internt og høyere i

bedriften, av for eksempel direktører eller andre sjefer. For å få en oversikt over hvordan og hvem som tar avgjørelsene, vil det være sentralt for en hvilken som helst bedrift å få et system på ulike kunder om hvem som tar de viktige avgjørelsene. Dette er viktig for å være tette opp mot valget og avgjørelsen. For en bedrift med mange kunder er det viktig å ha ulike systemer på dette. Et slikt system er LØTB-modellen. Denne modellen gir en oversikt og identifiserer posisjonen til kunden som tar avgjørelsen, noe som er sentralt på bakgrunn av strategi. Viktigheten av å ha god struktur på og oversikt over kundeporteføljen er svært viktig. Dette skal vi også se på nærmere ved hjelp av JVDB-modellen. Senere i oppgaven skal vi se viktigheten av å integrere oversikt over kunder i digitale systemer for å skape en bedre relasjon til kunden.

### **3.4 JVDB-modellen**

Tidligere i oppgaven forklarte vi hvor viktig det er å forstå kundens kjøp og beslutningsmønster, og hvorvidt ulike verktøy som for eksempel DISC kan bli brukt. I et bedriftsmarked med mange kunder er det også viktig å forstå at ledere tar beslutninger (Berg, 2016, s.70). Derfor vil vi også trekke inn JVDB-modellen for å avdekke hvorvidt selger må få en forståelse for kjøps- og beslutningsatferd hvor beslutningene ikke bare tas på bakgrunn av menneskelige og relasjonelle sider. Som tidligere nevnt er bedriftsmarkedet svært annerledes enn det private forbrukermarkedet er. I bedrifter hvor det selges på både B2C og B2B er det viktig med god struktur og gode observasjonsevner.

Å ha mange forskjellige kunder, og god oversikt over disse, er ofte et problem i flere bedrifter. For å få oversikt over de ulike kundenes beslutnings- og handlemønstre, kan man skape ulike profiler. Disse profilene kaller vi for JVDB-profiler (Berg, 2016, s.71). I et marked med stor konkurranse og enormt mange ulike typer kunder, vil det være sentralt å få inn ulike kundekontakter i et slikt system hvor man har oversikt over hvilke kunder som har hvilke kjennetegn. JVDB er alfa og omega for B2B-selgere. Selv om DISC og JVDB begge er kommunikasjonsverktøy, vil JVDB være det programmet som vil være mest anvendelig med tanke på brukergrensesnitt, i tillegg til hvordan man enkelt kan skape ulike profiler. I til-

legg vil DISC være mer anvendelig mot produkter og tjenester som er mer avanserte (Berg, 2016, s. 72).

### **3.5 Selgers utfordringer knyttet til salg av lavinteresse-tjeneste**

Det er altså en rekke utfordringer for selgere av lavinteresse-tjenester. Hvem selgeren er og hvor han eller hun kommer fra, spiller en sentral og svært viktig rolle i hvordan vedkommende utfører jobben sin (Johnston & Marshall, 2016, s. 289). Dette kan vi også knytte opp mot de ulike utfordringene en selger står ovenfor. Salg av lavinteresse-tjenester er en større utfordring enn å selge tjenester hvor kunden er aktiv. Vi har tidligere i oppgaven drøftet hvorvidt muligheter og utfordringer ligger i salg av de tjenestene vi ser på som tjenester med lav interesse. Vi har sett at de største utfordringene knyttet til salg av disse er konkurranse, pris, passive kunder og mangel på ressurser og kunnskap hos kjøper. Vi har også avdekket at de fleste virksomheter har et ønske om å kutte kostnader for å videre øke verdiskapningen innad i bedriften. Det er primært i dette kostnadskuttet de største mulighetene ligger for å vende om kunden til kjøp, gjenkjøp og merkjøp. På den andre siden har vi også sett at bedrifter ikke har ressurser, kapasitet eller vilje til å ta en beslutning på en tjeneste de allerede har, og dette kan begrense produksjon og drift av hovedaktiviteter. Vi skal nå se på nøkkelegenskaper, utfordringer og hvorvidt man kan lykkes med salg av tjenester hvor kunden er passiv.

Digitalisering, informasjon og mer kunnskap er alle sentrale begreper som kan være med på å forklare endring i hvordan kunden handler og kjøper. Dog er det en viktig grunn til denne store endringen. Bakgrunnen for denne endringen ligger primært i internett. Internett har på mange måter endret kjøpsprosessen og hvordan kunder handler, henter informasjon, gjør behovsanalyse og hvordan kjøp og transaksjoner gjennomføres. Dette fører til store endringer både i privatmarkedet og i bedriftsmarkedet. Selv om store endringer fører til nyvinninger og endringer i salgssyrket, kan vi også se hvordan salgsmetoder og salgsteknikken i salg av lavinteresse-tjenestene ikke har forandret seg i like stor grad. Dette skyldes lite endring i hvordan man kjøper de tjenestene og hvor de tjeneste som en gang var lavinteresse-tjenester fortsatt er det.

Selgeryrket må i mye større grad involvere og ha innsikt i andre deler av bedriften, da spesielt med tanke på markeds- og service samt IT-avdelingene. Dette med tanke på at mye av salget skjer gjennom digitale løsninger og mindre direkte kontakt mellom kunder. Som tidligere nevnt har vi også utgitt telemarketing og telefonsalg som en viktig del av salg av lavinteresse-tjenestene. På bedriftsmarkedet er også kundekontakt gjennom telefon en viktig og ikke minst effektiv måte i å komme i kontakt med kunder på, både eksisterende og potensielle kunder. På den andre siden vil det også her være knyttet usikkerhet til hvor ofte man bør kontakte kunden for å tilby virksomheten ny avtaler, eller endre avtaler. Virksomheter og bedrifter vil ofte operere så magert som mulig med tanke på hvor mange ansatte som er i bedriften, i mange virksomheter vil lønnskostnader være den største utgiften virksomheten har og det vil derfor være marginal drift på den måten. Virksomheter har av denne grunn blant flere, ikke mulighet til å endre, fornye eller kjøpe tjenester bedriften allerede har. Her ligger det store utfordringen med tanke på sannhetens øyeblikk og selve leveransen av tjenesten. Her ligger også en av hovedutfordringene for selger.

Vi har tidligere snakket om flere utfordringer knyttet til salgsprosessen og brukt salg av lavinteresse-tjenester som et gjennomgående eksempel. En annen utfordring ligger i salgsprosessen sine første- og andre trinn. Disse trinnene handler om å lokalisere og kontakte kunden. Det er liten tvil om at verdibasert salgsmetode er krevende når virksomheten som selger lavinteresse-tjeneste må lokalisere kundene. Vi kan oppsummere kundene til de tjeneste med alle som har behov og tilgang til strøm, internett og telefon, samt transporttjenester. Hvis vi ser bort fra sistnevnte, er de fleste bedrifter i Norge potensielle kunder. Tall fra SSB (2020) viser at pr. 9.januar 2020 var det omlag 590.810 ulike bedrifter. Dette er i all hovedsak potensielle og eksisterende kunder for selgere av disse tjenestene. Over en halv million kunder og begrensende ressurser viser også til at selgere her vil ha større utfordringer knyttet til verdibasert salgsmetode. Verdibasert salgsmetode har vi omtalt tidligere i oppgaven. I tillegg er det viktig å forstå at bedrifter i Norge fordeler seg skjevt. Det er naturlig at det er flertall små bedrifter og bedrifter med få eller en ansatt. For selger av lavinteresse-tjenester er det her viktig å forstå at kunder som er i kategorien enkeltpersonsforetak og/eller liten bedrift med få ansatte ofte op-

pfører seg på markedet som en privatkunde. At en bedrift opptrer som en privatkunde vil si at bedriften vil gjøre de samme interne analysene som en vanlig kunde ville gjort. Ut fra tallene på SSB kan vi også se at 82 prosent av alle bedrifter i Norge er svært små bedrifter med maks 4 ansatte. I overkant av 60% er enkeltpersonsforetak (SSB, 2020).

De tallene vi nå har sett på viser hvordan kundeporteføljen til bedriftene som selger tjenestene er svært varierte. Større kunder med større behov kan være krevende og levere tjenester til. Også små bedrifter kan være krevende og skape tjenester tilpasset den enkelte bedrift. Dette legger grunnlag for en omfattende salgsplan og strategi. På mange måter vil vi kunne si at denne kundeporteføljen er unik. Den er enorm i form av størrelse, den er også svært ulik og forskjellene mellom virksomhet til virksomhet er stor. På den andre siden har disse lavinteresse-tjeneste også en stor fordel. Denne fordelten omhandler at tjenesten kan enkelt tilpasses hver enkelt bedrift, ikke på bakgrunn av at bedriften som selger disse tjenestene er så gode på å tilpasse seg ulike bedrifter, men fordi tjenesten de leverer er tilnærmet lik hver enkelt bedrift. Dette betyr at ressurser som i en annen tjenestebransjer ville blitt brukt til tilpasning og krevende installasjon heller kan bli brukt mot salg, markedsføring og service.

### **3.6 Endring av salg og salgsmetoder**

For å få en oversikt over hvordan man kan selge på best mulig måte er det viktig for enhver selger å forstå historien av salg, hvordan salg er i dag og hvordan historien av salg har vært. Vi skal nå se nærmere på hvordan salg har endret seg over tre epoker og hvordan salg i dag foregår på andre premisser enn før. Samtidig skal vi se at salg av lavinteresse-tjenester henter inspirasjon fra salgshistorien og bruker tradisjonelle metoder for salg. For å få en oversikt skal vi se på de ulike epokene for salg. Vi deler inn i tre ulike epoker for hvordan salg utøver seg på en periode på 100 år. Salg er en av de eldste yrkene som finnes (Hofbauer, 2016, s. 90). Sentralt for salg er kunden/kjøperen. Ingen salg foregår uten en kjøper og det er naturlig at kjøper står sentralt i alle epoker av endringen av salg. Forskjellen fra de ulike epokene er hvordan kjøper sin posisjon utspiller seg i salg. Vi har tidlige-

re nevnt abc-regelen som et eksempel på den første epoken hvor det handlet om å få til en handel, det var det viktigste. I den andre epoken var det viktigere for selger å drive verdibasert salg. Dette har vi også nevnt tidligere.

Verdibasert salg omhandler å være en samarbeidspartner til kjøper og sette seg inn i kjøper sin situasjon og være en del av løsningen. I denne perioden fikk vi også uttrykk som Key Account management, consultative Selling og SPIN selling (Hofbauer, 2016, s. 90). Den siste epoken er den epoken vi er inne i nå. Denne epoken er kompleks og består av flere egenskaper til tidligere epoker samtidig som den også tar noen steg videre i form av denne kompleksiteten. Som selger i epoke tre er det sentralt at selger bruker metoder vi kjenner igjen i verdibasert salg. Det er viktig for selger å forsøke, rådføre og være samtidig troverdig, effektiv og verdifulle rådgivere (Hofbauer, 2016, s. 90). På mange måter vil vi kunne si at B2B-salg av lavinteresse-tjenester henter inspirasjon fra alle disse ulike epokene.

### **3.7 Kjøpsbeslutninger - forstå hvordan kunden tar beslutninger**

Som selger uavhengig av hvilket marked og kundeportefølje er det viktig å ha et innblikk i hvordan kunder tar kjøpsbeslutninger og primært hvordan sine nøkkel og idealkunder tar kjøpsbeslutninger. Dette er for å finne ut hvordan selger kan legge opp og eventuelt forstå hvorfor salget ikke blir gjennomført. Vi skal se på tre ulike viktige egenskaper av hvordan kjøpsbeslutninger tas for å få et innblikk i hvorfor salg av lavinteresse-tjenester er en så stor utfordring og hvorfor telefonsalg, standsalg og generelt salg av sekundærtjenester er en så stor utfordring.

Det første punktet vi skal se på er hvordan kjøper sin situasjon er. Vi kan overordnet skille mellom to ulike kjøpere når vi snakker om lavinteresse-tjenester. Kunder som alltid er på jakt etter de beste avtalene og kunder som er lojale. Sistnevnte er gjerne ikke på bakgrunn av at kjøpet er veldig godt, men at kunden ikke har ressurser eller ville til å oppsøke og endre de tjenestene den har. Hvorvidt kunden har informasjon, kunnskap og innsikt i kjøpers situasjon vil også ha ulikt utfall på beslutningen.

Det andre punktet vil være hvordan kjøper sin organisasjon er bygget. Hvordan er strategien, hvordan er ressursene fordelt og i denne sammenheng, er det kapasitet og ressurser nok til å skape informasjon og kunnskap samt innsikt i sekundærtjenestene og hvor mye kan spares og tjenes ved bruk av ny leverandør av disse tjenestene. Beslutninger som tas gjøres ofte sentralt i en virksomhet (Hofbauer, 2016, s. 75).

En kunde både B2B og B2C, vil gjennomgå en beslutningsprosess. Denne beslutningsprosessen kan være formell eller uformell men består alltid av ulike faser. Fasene vil variere ut i fra hvor langt kunden har kommet i beslutningsprosessen. I det moderne salget foregår kjøpet ofte på kjøper sine premisser (Hofbauer, 2016, s. 76). Derfor er det naturlig at selgere må forstå de ulike fasene av en beslutningsprosess for å kunne øke innsikt, informasjon og kunnskap om hvordan selger på best mulig måte kan hjelpe kjøper til å nå en beslutning. Hvordan kan da selgere av lavinteresse-tjeneste bruke denne informasjonen til å hjelpe kunden med å ta en kjøpsbeslutning?

En potensiell kjøper har ofte ikke et behov for en lavinteresse-tjeneste, fordi den ofte har en eller annen form for tjenesten allerede. De aller fleste bedrifter og virksomheter har internett, signal, strøm og hvis det er aktuelt; transporttjenester i boks. Dette skaper en passiv kjøper som med utgangspunkt i kjøperens beslutningsprosess ikke har et problem, dog har kjøper mulighet. I denne sammenheng med de tjeneste vi tar utgangspunkt i denne oppgaven er det viktig å avklare mulighetene for kunden. Mulighetene for å kutte kostnader og tilby en bedre totalpakke.

I en ordinær beslutningsprosess vil det avdekkes problemer eller skapes muligheter for virksomheten. Selv om virksomheter ofte kan ha et noe passivt forhold til lavinteresse-tjenester er det også ingen hemmelighet at en virksomhet ønsker å kutte kostnader der det kan kuttes. Det er primært her mulighetene ligger for salg av lavinteresse-tjenester. Det er også her grunnlaget for enorm konkurranse, aktive selgere og tradisjonelle salgsmetoder (abc) oppstår. Selv om det ofte kan oppstå uregelmessig utskiftning av de lavinteresse-tjenestene er det ofte som tidligere nevnt at virksomheter ikke har ressurser og kapasitet til å utføre de store endrin-

gene på sekundærtjeneste på bakgrunn av ineffektivitet på hovedaktiviteter. Større stopp i produksjon av virksomhet kan da altså ha større kostnader enn kostnads-kuttet.

Det er også sentralt å forstå at når en selger i et marked med svært mange kunder og konkurrenter at det er en urimelighet å kreve at beslutningstakeren skal kjenne til, samle inn og ha oversikt over all tilgjengelig leverandør og produktinformasjon. (Ahrnell & Klockare, 1995, s. 69). Derfor vil selvsagt være sentralt å ha god oversikt over konkurrenter og tilbud som selger av lav-interesstjenester.

## 4.0 Metode & Data

### 4.1 Introduksjon

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på salg av lavinteresse-tjenester i bedriftsmarkedet. Det vil derfor være naturlig å samle inn data fra bedriftsmarkedet, samtidig også å finne en bedrift som tilbyr lavinteresse-tjenester og undersøke denne gjennom dybdeintervju og ulike søk. I denne delen vil vi også undersøke Konkurrenter til bedriften samt ulike selgere og fagpersoner på feltet. Dette vil være relevant for å få et bredere perspektiv på hva det er som kreves av en selger i et krevende marked hvor salg er det viktigste konkurransefortrinnet.

Analyseformålet vil være å avduke problemstillingen for å få en bredere forståelse av utfordringer i salgets prosesser.

### 4.2 Valg av metode

På bakgrunn av problemstilling vil det være naturlig å velge kvalitativt metode samt et eksplorativ design. Dette er et valg jeg har gjort på bakgrunn av at et eksplorativt design vil kunne gi en forståelse og innsikt i en uklar problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, s. 32). Samtidig vil et eksplorativ design være riktig å bruke når man primært er ute etter å forstå hva noe omhandler (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, s. 59). Jeg har valgt et eksplorativ design fordi det kan gi kvalitative data om problemstillingen og avduke, gi økt innsikt og forståelse i undersøkelsen. Jeg vil først og fremst utnytte primærdata som blir hentet inn, men innspill av sekundærdata i form av Big Data, offentlige kilder, standardiserte undersøkelser samt faglitteratur vil også forekomme.



### 4.3 Undersøkelsesspørsmål

Gjennom kvalitativ metode vil vi undersøke problemstillingen som omhandler utfordringer og muligheter knyttet til salg i et krevende marked hvor salg er det eneste konkurransefortrinnet. Det vil derfor være sentralt å få undersøkt problemstilling med noen undersøkelsesspørsmål som kan hjelpe med å forstå problemstillingen og hva som ligger i grunn for å besvare denne på best mulig måte. På bakgrunn av dette har jeg valgt ut fem ulike spørsmål som skal belyse problemstillingen. Undersøkelsesspørsmålene vil være sentrale i innhenting av data og vil være sentrale deler av intervjuguiden.

- Hvordan vil du si at salg av tjenestene har forandret seg over tid, og i så fall hvorfor?
- Hva kreves av en selger i en konkurransemarked?
- Hva er den beste måte å skaffe seg nye kunder på i ved salg av lavinteresse-tjenester?
- Hva er det viktigste konkurransefortrinnet for salg av lavinteresse-tjenester?
- Hva er utfordringene med å drive i et konkurransemarked?
- Hvem samarbeider du med i bedriften, når det gjelder salgsprosessen

### 4.4 Kvalitativ metode

Ved å bruke kvalitativ metode kan vi forstå respondentenes underliggende koblinger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, s. 103). I tillegg så vil det være naturlig å bruke kvalitativ metode basert på valgt problemstilling som primært avgjør metodevalg. Primærdata skal samles inn gjennom kommunikasjon med mennesker og i form av flere dybdeintervju. Denne formen er relevant fordi jeg ønsker at intervjuobjektene ikke skal påvirke hverandre. Det vil bli formulert en intervjuguide som vil være brukt i alle intervju med små modifikasjoner basert på hvem intervju objektet er. Gjennom å bruke dybdeintervju vil også moderatoren kunne styre samtalen mer i den retning moderator ønsker. Valg av dybdeintervju kontra fokusgrupper er også valgt på bakgrunn at det vil være intervjuer fra flere bedrifter og individer. En begrensing til dybdeintervju er at det har høyere kostnader enn dybdeintervju, dog vil ikke dette være relevant i denne undersøkelsen.

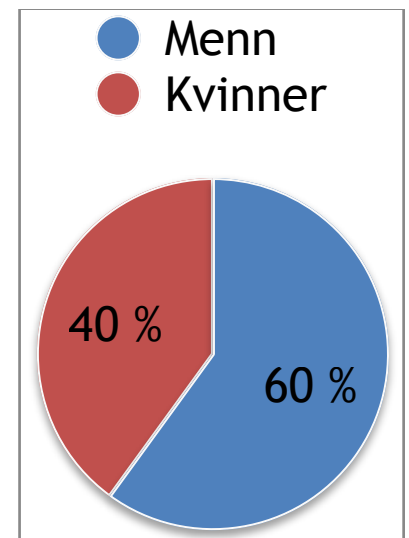
#### 4.4 Intervjuguiden brukt til dybdeintervju

Intervjuguiden ligger som vedlegg nederst i fagoppgaven.

#### 4.5 INTERVJUOBJEKT

Antall intervjuobjekter til dybdeintervju er forankret i anbefalt antall fra veiledningstimer. Gjennom dette har vi valgt ut ti relevante intervjuobjekter for å få satt lys på problemstillingen samtidig, også for å få et bredt perspektiv på undersøkelsesspørsmålene. Nedenfor er listen med intervjuobjektene yrke og alder. Utover denne informasjonen holdes alle intervjuobjektene anonyme.

- A - Mann 46 år - selger
- B - Mann 54 år - Markedsfører
- C - Kvinne 52 år - selger
- D - Kvinne 59 år - Selger
- E - Mann 78 år - Pensjonist - Tidligere selger
- F - Mann 26 år - Student - markedsføringsledelse
- G - Kvinne 42 år - logistikkleder
- H - Mann 61 år - Daglig leder
- I - Mann 25 år - Key account manager
- J - Kvinne 21 år - Deltidsjobb telefonsalg



#### 4.6 Gjennomføring av dybdeintervju

Gjennomføringen av dybdeintervju ble gjennomført i perioden 05.02.21-19.02.21. fire av totalt 10 dybdeintervju ble gjennomført digitalt på bakgrunn av coronasituasjonen. Gjennomføringen av dybdeintervju gikk som forventet, også de intervjuene som måtte gjennomføres digitalt. De digitale intervjuene ble tidsmessig noe kortere enn de fysiske intervjuene. Resten ble gjennomført i henhold til coronare-

striksjoner i det aktuelle området. Intervjuobjektene var i alderen 26 til 78 år gamle, hvorav fire var kvinner og seks var menn. Intervjuobjektene hadde ulike stillinger og fra tre ulike bedrifter. En av intervjuobjektene var også tidligere selger, men nå pensjonist.

Intervjuene har gitt informasjon som vi har drøftet tidligere, men har også belyst nye området i problemstillingen, både nye muligheter og utfordringer. Undersøkelsesspørsmålene var i all hovedsak svært relevante og gjennom disse fikk vi også svar som er relevant for videre analyse og drøfting.

Vi skal nå gjennomføre en oversikt over nye og interessante funn i innsamlingen: vi skal gjennom de ulike undersøkelsesspørsmålene få et større perspektiv på problemstillingen. Vi skal nå gå gjennom undersøkelsesspørsmålene for å se over de svarene vi har fått.

#### 4.7 Dybdeintervju - svar

*Det presiseres at jeg sitter på større mengder data fra dybdeintervju, dog setter fagoppgavens 40 sider begrensinger hvor mye informasjon og data som kan brukes. Jeg har derfor valgt ut det jeg anser som mest relevant og nyttig for videre analyse og drøfting*

##### **- Hvordan vil du si at salg av tjenestene har forandret seg over tid, og i så fall hvorfor?**

Vi har tidlige nevnt at salg av lavinteresse-tjenester ikke har forandret seg, da med fokus på selve forhandlingsteknikk. På den andre siden har det skjedd forandringer i måten bedriften tar imot ordre, håndterer ordre og kundene. Digitale hjelpemidler i form av CRM-systemer øker effektivitet og kundeservice. Samtidig er det også viktig at kommunikasjon til kundene ikke bare var gjennom disse programmene, men at man fysisk tok kontakt.

Grunnlaget for at bedriften valgte å utnytte denne type digitale hjelpemidler var primært for å kunne hjelpe kunden så fort som overhode mulig, samtidig som man skal ha bedre oversikt over flere ulike kunders tilnærming, behov og kjøpsmønstre.

### **- Hva kreves av en selger i en konkurransemarked?**

Problemstillingen omhandler svært sentrale deler av dette undersøkelsesspørsmålet og vi fikk her flere spennende svar i form av nye ideer og prinsipper. Det mest sentrale var at kunder ønsker seg forskjellige ting. Det finnes kunder som ønsker best mulig løsninger og det finnes de som kun ønsker best mulig pris. Gjennom de ulike intervjuene virket det som desto større bedrift, desto større fokus på pris. Større oppdrag havnet ofte på anbud, da var de utelukkende pris som var den viktigste faktoren. Det var de små og mellomstore bedriftene som ønsket kundeservice, hjelp og veiledning. Det som kreves av en selger er her å kunne respondere på henvendelser så fort som mulig. I den mellomstore bedriften vi intervjuet var det et gjennomgående tema om å kunne hjelpe kundene innen en time. Mens den ansatte i Posten Norge hadde responstid på opptil flere dager. Det var her mulighetene hos selger ligger for å anskaffe seg nye kunder.

En annen ikke teoretisk faktor for å lykkes av en selger omhandlet motivasjon. Ofte skiller vi mellom ytre og indre. Gjennomgående i intervjuene ble det snakket om interesse og gleden over å kunne drive med salg. Det var mer enn en jobb. Samtidig var det også viktig å påpeke at det å ha et godt tilbud var vell så viktig. Å være selger krever å være trygg og god med mennesker, både alene men også i team. Vi skal komme tilbake til dette i et annet undersøkelsesspørsmål.

### **- Hva er den beste måte å skaffe seg nye kunder på i ved salg av lavinteresse-tjenester?**

Primært var det tre ulike måter å tilegne seg nye kunder. Vi skal nå gå gjennom de svarene vi fikk. Det vil være viktig å nevne at i alle disse ulike grupperingene er det sentralt å være svært forberede seg, ha overskudd av kompetanse og kunnskap. Samtidig skal det ikke være et manus, for dette merker kunden med en gang. Under finner vi de tre viktigste måtene å tilegne seg nye kunder.

1. Den første måten å tilegne seg er møter. Gjennom intervjuene fikk vi en samvariasjon mellom effektivitet og kostnad. Selv om fysiske møter er bundet med høyere kostnader i form av tid og bruk av ressurser vil det være det mest lønnsomme i form av å skaffe bedriften nye kunder.
2. Den andre måten å tilegne seg kunder er gjennom telefon og mail. Dette er den mest kostnadseffektive måten å nå ut til kunder på, dog ikke like effektiv som fysiske møter. Positiv er at man kan nå ut til flere og at det er tidseffektivt. Utfordringer her er knyttet hvordan bedriften klarer å påvirke potensielle kunder til å bli sine.
3. Den tredje måten å tilegne seg kunder skiller seg ut ved at selger ikke er aktiv utad. Denne måten omhandler kunder som tar kontakt med bedriften i form av

ordre, henvendelser og spørsmål. Dette var et svært viktig punkt for de fleste. Det å kunne være tilgjengelig var den viktigste faktoren for en liten til mellomstor bedrift. Tilgjengelighet i de store virksomhetene var svak, derfor var det store muligheter til å vinne kunder på denne måten.

Det var også viktig at en kunde ikke kunne vinnes i et konkurransemarked med lavinteresse-tjenester om ikke bedriften hadde et navn og renommé. Det var viktig at kunder hadde gode opplevelser og anbefalte videre. Her vant ofte bedriftene mange kunder som på bakgrunn av andre kunder sine gode opplevelser tok kontakt. I tillegg til gode elektroniske tjenester og websider var det mulighet for bedriften å vokse i kundeporteføljen.

Under siterer vi en viktig del av salg i lavinteresse tjenester:

*«Mye av dagen handler om å ta i mot henvendelser og nesten utelukket vil jeg kunne si at dette er bedrifter som har hørt om oss gjennom andre kunder. Vi blir rett og slett anbefalt av andre nåværende kunder. Dette setter vi stor pris på og det er også en ekstra motivasjon når vi får bekreftet at vi er en bedrift som leverer det vi lover.»*

#### **- Hva er det viktigste konkurransefortrinnet for salg av lavinteresse-tjenester**

I et undersøkelsesspørsmål som ligger så tett på problemstillingen vil det være naturlig å få forskjellige svar basert på hvem man spør og hvilken bedrift man undersøker. I dybdeintervjuene som jeg gjennomførte fikk vi primært tre ulike svar på hva som var det viktigste konkurransefortrinnet i lavinteresse-tjenester.

I den minste bedriften var det kompetanse og tilgjengelighet som var den viktigste faktoren. Utrykket; «å snu seg rundt fort» var en sentral del. I den store bedriften som hadde samme aktivitet som primæraktivitet var det viktigste pris og rutenett. At bedriften kan levere over hele landet til rimelige priser.

Av intervjuobjekter valgte jeg også en tidligere selger som har solgt på en tradisjonell måte, men som ikke har solgt produkter og tjenester som kan kategoriseres som lavinteresse-tjenester. Selgeren var tidligere ansatt på Rieber Thorsen, en bilforretning som solgte Volvo biler fra perioden 1966 til 1987. Her var det produktene som var i fokus og selger hadde som ansvar om å få salget gjennom. Produktene var i seg selv svært lukrative og solgte seg nærmest selv.

Her var den tidligere selgeren svært opptatt av at salg handlet mer om å informere og fortelle, samt ordne i den økonomiske delen av salgsjobben.

Gjennom dette har vi fått et godt bilde på at konkurransefortrinn i salg er svært ulikt og hvem som selger og hva man selger er helt avgjørende for hva som kan være et fortrinn. Det skal også være sagt at vi finner noen røde tråder i intervjuene og vi vil nevne disse under i en liste. Dette er en liste som inkluderer de ulike mulige konkurransefortrinnene i ulike segmenter av et marked.

Større bedrifter:

- Pris
- Fysisk nettverk og spredning (nasjonalt-internasjonalt)
- Troverdighet
- Upersonlig
- Lengre responstid

Små bedrifter:

- Tilgjengelighet
- Kompetanse
- Responstid på henvendelser
- Intern kommunikasjon og hjelp i bedrift
- Evne til å snu seg om
- Personlig

*Tabell over konkurransefortrinn i store og små bedrifter*

I tillegg til dette ble det også nevnt i intervju at lokasjon kunne bli brukt som et konkurransefortrinn om lokasjon ga et direkte konkurransefortrinn. Hos den ene bedriften ble det nevnt at lokasjonen rundt flyplassen, ga et konkurransefortrinn med tanke på tilknytning nasjonalt og internasjonalt. Dette var også i etterkant blitt den største inntekten til bedriften.

**- Hva er utfordringene med å drive virksomhet i et konkurransemarked?**

Det er knyttet store utfordringer til konkurranse. Dog skal det sies at i et konkurransemarked vil det være avgjørende for bedriftene å utvikle seg, effektivisere ulike prosesser og drive ulikt innovasjonsarbeid. Dette for å i det minste ha mulighet til å overleve kommersielt. Gjennom ulike dybdeintervju fant vi også ut at selv om konkurransen er stor er det ofte også mange kunder.

I et intervju ble det også avklart at det var sentral å ha et navn. I den forstand at bedriften må ha et rykte og renommé. Dette var også viktig når vi snakket om å tilegne seg kunder, men ble gjensagt også her. I den ene bedriften ble rykte og tilgjengelighet beskrevet som den viktigste delen av å kapre markedsandel.

Spesielt hos lojale kunder vil dette være sentralt.

Utfordringene ligger også i nytenkning, vekst, kundeportefølje og andre konkurrenters aktivitet.

«Inngangsbarrierer er en form for mobilitetsbarrierer. Barrierene favoriserer eksisterende bedrifter, noe som vanskeliggjør etablering for nye aktører. Ved å analysere inngangsbarrierene kan det hjelpe å vurdere trussel fra eventuelle nye konkurrenter» (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 94-95). I en tidligere analyse av lavinteresse-tjenesten ved bruk av porter five forces har vi konkludert med at utfordringene er sterkt knyttet til trussel fra inntrengere. Det vil si at nye aktører kommer inn i konkurransen og etablerer seg med nye strategier og forretningsplaner. Dette var gjennom intervjuene en svært stor utfordring. Det å forholde seg til nye etableringer med nye forretningsideer er en stor utfordring for bedrifter som er godt etablert og har større utfordringer med strukturendring. Gjennom dette vil en av de større utfordringene knyttet til konkurranse omhandle de nye konkurrentene, samt at kundemakten er svært høy.

En annen utfordring for små og mellomstore bedrifter er at det er knyttet utfordringer til å selge seg inn. Det vil si at for å vinne nye kunder er det enklere om man er sterkt etablert og at man som bedrifter har et rykte. Dette gjaldt i bedrifts samt privatmarkedet og var en generell forståelse for å kunne i det hele tatt ha mulighet til å forhandle og selge.

#### **- Hvem samarbeider du med i bedriften, når det gjelder salgsprosessen**

Bakgrunnen for dette undersøkelsesspørsmålet ligger hovedsakelig i hvordan bedriften forholder seg til ulike salg og forhandlinger. I moderne salg vil det være naturlig og knytte salg og markedsføring sammen, samtidig ha kommunikasjon med administrasjon og utøvere.

Gjennom innhenting av data ble det observert at ulike salgsmøter og dedikerte salgsaktiviteter ble håndtert av selgerteam og salgsleder. Andre henvendelser og ulike oppdrag vil gjerne involvere resten av bedriften i form av administrasjon, utøvere og logistikkontoret. Dette var en naturlig del av bedriften for å finne best mulige løsninger.

Noe av det viktigste her var også muligheten til kommunikasjon gjennom bedriften. Det vil si at selgerteamet kunne kommunisere med resten av bedriften mens kunden var på møte eller i telefon for å finne en løsning fortløpende. Dette var svært viktig for å kunne vinne kunder på stedet. Det var også et sterkt konkurransefortrinn.

## 5.0 KONKLUSJON OG ANALYSE AV DATAINNSAMLING

Dybdeintervjuene og data har gitt oss god innsikt i problemstilling og undersøkelsesspørsmålene fra et faglig og praktisk perspektiv. Gjennom den første teoretiske delen av oppgaven samt primærdataene vi har samlet inn, har vi nok av informasjon og teori til å undersøke videre på problemstillingen om hva som kreves av en selger i et utfordrende marked hvor salg er det eneste konkurransefortrinnet. Allerede tidlig i intervjuene fant vi ut at for at salg i det hele tatt skal kunne være et konkurransefortrinn må salgsprosessen gjennomføres på en tilstrekkelig måte. Salg blir ikke et konkurransefortrinn om ikke selger, salgsteam og bedriftens strategi fungerer. Fra et bedriftsperspektiv vil det være sentralt å forstå at selgerteamet kan være så bra det bare vil, men klarer ikke bedriften levere den standard de har lovt vil det ikke fungere i lengden.

Dette tar oss videre til servicekvalitet og gap-modellen. Gap-modellen er et hjelpemiddel og verktøy som kan hjelpe bedrifter å forstå hva som kreves for å møte både egen standard, men også bransjestandard. Det er sentralt å forstå at gap-modellen har et gap som heter kundegapet. Kundegapet handler om opplevd tjeneste kontra forventning av tjenesten. Det er viktig at salgsteamet gir en realistisk forventning som kan oppleves i den opplevde tjenesten. Sentralt gjennom hver enkelt intervjuobjekt var også at når man driver med salg mellom bedrifter og spesielt tjenester, da var det svært viktig å være utadvent. I B2B er det alltid oppsøkende salg som er nøkkelen for salg. Dette gjelder spesielt i bedrifter som tilbyr lavinteresse-tjenester. Dette skaper også ofte problemer. I markeder som tilbyr lavinteresse-tjenester er kundene ofte det vi kaller *dormant* account (sovende) som vil si at kunden er mer eller mindre tilfreds med det den har og vil reagere med et klart nei om et salg fremstøt (Berg, 2018, s. 37).

## 6.0 ANALYSE OG DRØFTING

### 6.1 DISC-modellen i salg av tjenester

Egalitære tjenester krever innsikt i mennesker og relasjonsbygging. Dybdeintervju og teori har gitt sentral og viktig innsikt i hvor viktig behovsanalyse og hvordan



mennesker handler, kjøper og vurderer. På bakgrunn av dette vil det være sentralt for enhver bedrift som selger lavinteresse-tjenester å forstå kunder gjennom ulike verktøy og hjelpemidler. Et verktøy som kan brukes for å kartlegge samarbeid, kjøps- og atferd er Disc-modellen. Disc- Dominans, innflytelse, stødighet og grundighet (Berg, 2018, s. 70). En slik modell kan bli brukt ulikt, men vil være sentral i hvilken som helst bedrift som driver med salg, nærmere bestemt salg av lav-interesstjenester. Dette på bakgrunn av at denne modellen er et verktøy som kan være med på å bevisstgjøre og utvikle relasjoner i bedriftens nettverk. Dette gjelder internt og eksternt. Som tidligere nevnt vil det være avgjørende for større og mindre bedrifter med ulike team som jobber sammen med flere kunder og andre relasjoner og bevisstgjøre disse og få en forståelse av atferd mellom de ulike relasjonene. Et slik verktøy vil være svært sentralt i salg. For en selger er det svært viktig å få en forståelse av kundens relasjonelle og menneskelige behov og beslutningsmønstre. På bakgrunn av teori og dybdeintervju har vi fått en god forståelse av viktigheten av å forstå kundene. Hvordan de handler, hvordan de tenker og hvem som kjøper. Gjennom å bruke verktøy som DISC-modellen kan man bygge en relasjonell forståelse av kundene og implementere dette i det aktuelle CRM-systemet.

## 6.2 LØTB-ANALYSE

DISC-modellen kan være et verktøy for å styrke relasjoner og fortelle mer om hvordan kunden tenker og handler. I denne anledning vil det også være svært interessant å forstå hvordan en kunde i lav-interesstjenestemarkedet tenker og handler. Denne informasjonen har vi fått gjennom empiriske data hentet fra erfaring i bransjen, samt dybdeintervju. Å forstå kjøperprofil og kontaktpersoner er her meget sentralt. Gjennom en LØTB-analyse skal vi nå få en oversikt over ulike kjøpsargumenter fra de fire ulike kjøpertypene i LØTB-modellen. Denne modellen fungerer veldig godt opp mot en standardisert bedrift i det aktuelle markedet.

Kjøpertype	Argumentasjonsmetoder
<b>Leder</b>	Lønnsomhet på lang sikt(3-5 år) Effektivitet i bedriften Fordeler mot nåvernde situasjon
<b>Økonomi</b>	Tap gjennom nåvernde løsning Hvordan bedriften kan kutte kostnader ved bytte Levedyktighet og forutsigbarhet
<b>Tekniker</b>	Bedre ytelse, sterkere leverandør Bedre kvalitet og nyere teknologi Bedre funksjoner og oversikt
<b>Bruker</b>	Styrke effektivitet, Raskere løsninger som gir både bedre brukeropplevelser, men som også kan være en utslagsgiver på bedre lønn.

## 6.1 Ønske modell

En selger må forstå kundens behov, mangel og problem. Gjennom ØNSKE-modellen skal vi nå se nærmere sammenhengen mellom behov og krav.

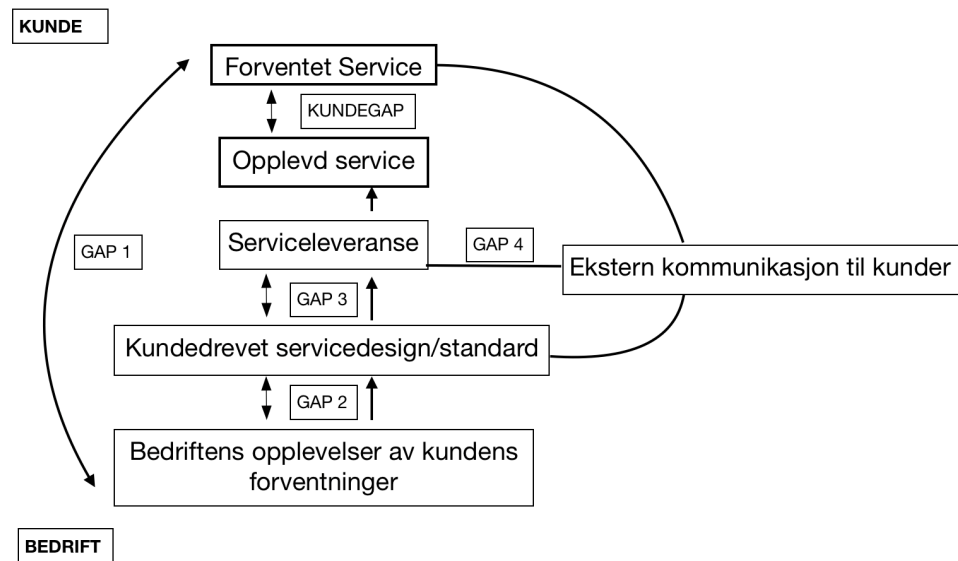
I dybdeintervjuene var det en rød tråd om å kunne identifisere kundenes behov og møte kundens forventninger. Viktigheten av dette understrekes også i boken; kunsten å selge av Petter berg (Berg, 2018, s.248),

	Pris	Logistikk	Kvalitet	Service
<b>Økonomi</b>	Lavest mulig pris	Tjenestegaranti	Garanti for leveranse	Gode betingelser og lave kostnader
<b>Nytteverdi</b>	kost/nytte Konkurransedyktig	At bedriften kan stoles på. brukervennlighet	Sømløs gjennomførelse av tjenesteleveranse Tjenesten er feilfri Den skal også ha høy kvalitet	- Tilgjengelighet og kundeservice - Støtteordning - Servicegrad
<b>Strategi</b>	Lønnsomhet	Installasjonstid Veiledning	Styrker og fordeler ved valgt tjeneste	Responstid og hurtighet. Evne til å vende seg rundt på kort tid.
<b>Kontroll</b>	Lønnsomhet	Møte bransjestandard (ISO 9001)	Møte bransjestandard (ISO 9001)	God oppfølging og ærlighet Rask responstid på service og utfordringer
<b>Effektivitet</b>	Lønnsomhet står i samsvar med levering	I tide levering JIT	Møte bransjestandard (ISO 9000)	Crmsystemer

\*Bransjestandard; kvalitetstyring og ulike fastsatte rammer og standard satt av internasjonale ISO. ISO 9000 er samling av flere standard.

Gjennom dybdeintervju og teori har vi avdekket hva en kunde forventer fra selger og hva selgers tjenester må leve opp til. For en selger er det viktig å kunne løse og avdekke behov. I bedrifter og tjenester hvor tjenestene er nokså like vil det være desto viktigere for selgere å kunne konkretisere behov og kjøpskriterier og påvirke kundens beslutningsgrunnlag (Berg, 2018, s.248). I denne forbindelse vil det være naturlig å ta for seg GAP-modellen. Denne modellen viser til kundens forventninger i forhold til den kvaliteten som er opplevd. I dybdeintervju ble det presisert at å ha et godt rykte er avgjørende for å i det hele tatt kunne arrangere

salgsmøter og få interesse av kunde. Derfor vil det være sentralt å avdekke de største hullene i salg av lavinteresse-tjenester.



Gap-modellen vil være nøkkelen til lojalitet og gjenkjøp. ØNSKE-modellen viste oss hva en kunde i segmentet lavinteresse-tjenester har av behov, muligheter og utfordringer for. En viktig del av dette vil da også være å kunne møte di forventningene og behov. En selger må kunne stå innenfor di rammene og avtale som blir lovet med kunden. Hvis ikke vil det være naturligt at rykte, renommé og gjenkjøp blir utenkelig.

### 6.3 IDIC- Modellen

SALGSPRO- SESS	STATUS	RESULTAT	UTFORDRING
<b>LOKALISERE</b>	Hvem er kundene?	Alle bedrifter som har behov for tjenestene. Dette er nærmest alle bedrifter. Et CRM-system vil her være sentralt.	Lokalisere alle kunder.
<b>KONTAKTE</b>	Hvordan komme i kontakt?	Telefonsalg, mail, telefonmøter, reklame og stand	Store mengder potensielle kunder, passive kunder, dårlig rykte, lang beslutningstid og lav interesse av tjenesten.
<b>BEARBEIDE</b>	Hvordan bearbeide/argumentere?	Overbevise gjennom telefon, mail og andre kontaktpunkter	Mange konkurrenter, passive kunder, ressurskrevende og vanskelig å komme i bearbeidingsfasen. Dårlig rykte.
<b>AVSLUTTE</b>	Hvilke avslutningsaktiviteter benyttes?	Legge ordre/tilbud inn i CRM-system	Dårlig rykte, stor konkurranse og utfordringer knyttet til uforutsigbarhet og skjulte kostnader.

#### Lokalisere

Vi har tidligere sett at denne type tjenester har en enorm kundeportefølje. Nærme-re alle privatkunder og bedriftskunder utnytter disse tjenestene. Dette gjør det enkelt for bedriftene å nå ut til alle på bakgrunn av mangfoldet. Samtidig skaper dette utfordringer og begrensninger knyttet til ressurser, konkurrenter og kapasitet. Det vil være nærmest umulig for hver enkelt virksomhet som driver salg av lavinteresse-tjenester å driv er nasjonalt. Til tross for dette finnes det også bedriften som driver med dette. Eksempel her kan være Posten Norge som driver med transport over hele Norge. I utgangspunktet er den potensielt enorme kundeporteføljen den største utfordringen. Å ha et elektronisk system gjerne i form av et CRM-system vil her være sentralt. I et slik system vil det være sentralt for å kun-

ne skape en kundeoversikt med utgangspunkt i nøkkelegenskaper, behov og nåværende økonomiske situasjon.

### **Kontakte**

Vi har tidligere i oppgaven omtalt telefonsalg, telemarketing og et aktivt samarbeid med markedsavdelingen som en viktig oppgave for å være i kontakt med kunder på. I en bransje med enorme kundeportefølje vil det være vanskelig å opprettholde og kontakte kunder og kjøpere. Dette skaper store utfordringer knyttet til denne delen av salgsprosessen. Selv om gjennom telefonsalg og telefonmøter er effektivt har det også sine bakdeler. Spesielt med tanke på sterk konkurranse, små marginer i forhold til pris og kostnad på tjeneste samt at kundene ofte har et passivt forhold til tjenestene. En viktig del av dette er også at det kan ha noe lang beslutningstid i bedrifter hvor større avgjørelser ofte skal inn sentralt i bedriften og bli bearbeidet. I tillegg er det også knyttet et dårlig rykte til salg og selgere som opererer med disse type tjenester. Dette gjør det ikke enklere i å komme i kontakt med nåværende og nye kunder. Salg av tjenestene byr også på utfordring med tanke på at virksomhet ofte har aktivitet og produksjon i utgangspunktet, og er opptatt av effektivitet. Dette gjør det vanskelig for selger å overbevise om at det er verdt det.

### **Bearbeide**

Den største utfordringen for en selger av lavinteresse-tjenester er å skape interesse for kundemne. I aller største grad vil det være å overbevise kunden om fordelene ved å bytte eller utnytte tjenestene. Med så stor potensiell kundeportefølje og enorm stor konkurranse, vil det være svært ressurskrevende for selger om å påvirke kunden for å velge sin virksomhets sin tjeneste. Den største utfordringen her er knyttet til bearbeidingsfasen. Som selger av lavinteresse-tjenester er det knyttet store utfordringer til å overbevise den passive kunden. Dette er som tidligere nevnt på bakgrunn av at kunden er passiv og at salg av disse tjenestene har et dårlig rykte.

### **Avslutte**

Det vil være viktig for en selger å få overlevert løsningsprestasjonen for kjøper. I denne fasen vil det også være viktig å overlevere tilbudet og forklare den økonomiske argumentasjonen. Som selger av lavinteresse-tjenester er tillit svært viktig. Det er ingen hemmelighet at selgere av disse tjenestene har et dårlig rykte med tanke på ærlighet, tillit og kan oppleves som om det ligger skjulte kostnader i tilbudet som blir kjøper blir tilbudt. Dette gjør at det å avslutte et salg for selger kan være svært utfordrende. I en mellomstor til stor bedrift vil det også være ekstra krevende å avslutte et salg, dette på bakgrunn av utskifting av sentrale deler i bedriften ofte krever en diskusjon innad sentralt i bedriften. Dette kan være et uromoment for enhver selger hvor det er lange og krevende prosesser for å få en handling og vedtak igjennom.

## **6.4 SWOT-modellen**

SWOT-modellen er en modell og et verktøy som kan brukes til å utforske styrker og svakheter hos en virksomhet. Dette kan være nyttig for å få en oversikt over muligheter og utfordringer. Vi skal bruke designet på denne modellen på en tradisjonell måte for å få oversikt over styrkene og svakhetene, samt mulighetene og trussel fra et selgers perspektiv. Vi tar utgangspunkt i SWOT-modellen fordi dette designet vil gi svar på sentrale deler av problemstillingen. Grunnlaget for dette er forankret i teori og datainnsamlingen gjennomført tidligere i oppgaven. Vi skal behandle denne dataen og teorien for å få et bilde på hva som kreves av en selger i et utfordrende marked og finne muligheter og utfordringer, styrker og svakheter ved å være en selger i et krevende marked hvor salg er eneste konkurransefortrinn,.

### **Styrker**

Struktur, kreativitet og kompetanse er sentralt ved salg av lavinteresse-tjenester. Evnen til å forberede seg godt, samt ha en god oversikt over tjenestene vil være de viktigste styrkene. En styrke hos en selger vil også være kreativ og kunne bruke denne evnen i sin favør. Det vil også være sentralt å forstå kundens behov og problem.

**Svakheter**

Gjennom dybdeintervjuet fant vi ut at det verste man som selger kan gjøre på lang sikt var å ikke forstå kunden. En selgers egenskaper til å gjennomføre en behovsanalyse er altså både den største styrke, samt den største svakhet. Vi knytter utfordringer knyttet til å ikke forstå kundens behov, samt gi en annen kvalitet på tjenesten enn forventet. Dette er en stor fallgrube for selgere generelt, men spesielt i markeder hvor kunden er det vi kaller *dormant account* (Sovende) som vil si at kunden er mer eller mindre tilfreds og vil reagere med et klart nei om et salg fremstøt (Berg, 2018, s37). Dette er tilfellet i salg av lavinteresse-tjenester og et marked hvor salg er det eneste konkurransefortrinnet. Andre viktige svakheter vil være å ikke ha nok kunnskap eller motivasjon til tjenesten eller produktet man formidler.

**Muligheter**

Gjennom dybdeintervju fikk vi innblikk i hvordan digitale hjelpemidler har blitt en sentral del av en selgers hverdag. Majoritet mente også at digitale hjelpemidler var svært nyttig og en viktig del av hverdagen. CRM-system er sentralt og vil gi store muligheter som selger av lavinteresse-tjenester. Som selger er det viktig å kjenne kunden. Hvem som handler, hvordan kunden handler og når kunden handler. Å digitalisere salg er her en av de viktigste mulighetene for å øke salg, produktivitet og effektivitet.

Salg er kreativt og en selger må kunne være kreativ. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi inntrykk av at salget foregikk på like måter. En mulighet her vil være å la selgerne få være kreative og forme sin arbeidsdag i større grad. Andre muligheter kan også være å utnytte IT-og telekommunikasjon. Dette kan være Tm-systemer, officepakker, e-mail, CRM og for eksempel interaktiv dialog. Salg handler om performance og en selger uten salg er ikke gunstig. Derfor vil det være en fordel om prestasjonsbasert lønn er i bruk, da i form av provisjon og lignende. Dette kan motivere selger på en positiv måte. Analyse av KTI og NTI kan være nøkkelen til å analysere en selgers prestasjon mot andre og normtall.

### **Trussel**

Som selger er man ofte forbindelsen mellom kunde og bedrift. Bedriften utad om man vil. Derfor er det en stor trussel om man oppnår et for stort kundegap (GAP-modellen) Å gi kunden feil forhåpninger og ikke kunne møte forventinger i form av at man lover for mye, eller gir for lite er en stor trussel for selger og bedrift. I dybdeintervjuene ble det nevnt at for å i det hele tatt kunne avtale et salgsmøte eller få gjennomført et salg, var det sentralt at man som bedrift hadde et godt rykte. Salg er prestasjonsbasert og derfor er det naturlig at man har de beste selgerne. Har konkurrenter bedre selgere i et marked der salg er eneste konkurransefortrinn er det naturlig at man som bedrift vil tape markedsandeler.

Relevant kompetanseprofil er også sentralt. Dette spesielt i rekrutteringsdelen. En selger med feil evner, kunnskaper, ferdigheter og erfaring og ikke passer profilen til bedriften vil være en trussel for lavere kommersiell suksess.

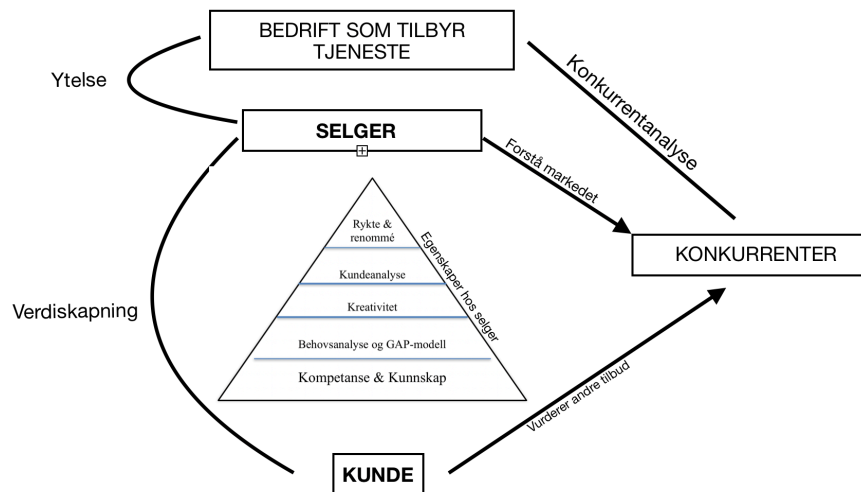
## **6.5 LIT-MODELLEN**

I denne undersøkelsen av hva som kreves av en selger i et krevende og egalitært marked har vi gjort nytenkende og viktige funn. En selger av lavinteresse-tjenester bør ha egenskaper som skiller seg ut fra andre tjenester og produkter. Gjennom teori, dybdeintervju, empirisk forskning, samt analyser har vi skapt en modell som definerer hva som kreves av en selger i et krevende marked hvor salg er det eneste konkurransefortrinn. Dette er en pyramide som inneholder de viktigste faktorene for å forstå hva som kreves som selger av lavinteresse-tjenester. Modellen har to ulike dimensjoner. Den ene omhandler selger og hva som kreves for selger, den andre dimensjonen omhandler kunden og hva kunden krever av selger. Denne modellen vil være sentral i en bedrift som tilbyr lav-interesstjenester på bakgrunn av viktige funn i undersøkelsen. Gjennom dybdeintervju var det sentralt at for en selger er rykte og renommé noe av det aller viktigste for å kunne komme i kontakt med kunder. For en kunde vil det være viktigst med kompetanse og kunnskap fra selger. Pyramiden tar for seg disse egenskapene i hva som kreves av egenskaper i dette krevende markedet.

Denne modellen viser en oversikt over de forskjellige byggeklossene som viser til hva som er viktig for å kreves og lykkes som selger i disse utfordrende markedene når kunden tilsynelatende er dormant account. Det vil være sentralt å forstå at



lavinteresse-tjenester er et nytt begrep som finner sin rot i tjenester som tilbyr samme kvalitet og resultat. Variasjonen i tjenestetilbud ligger ikke i tjenesten selv, men har sin forankring i salg, kundeservice og markedskommunikasjon. Modellen tar for seg den viktigste relasjonen som er mellom selger og kunde, dog tar modellen også hensyn til at salg handler om prestasjon og verdiskapning. Samt er det også viktig spesielt i salg av lavinteresse-tjenester å forstå konkurrentene. Kjenne-tegn for dette markedet er innovasjon og dynamikk. Derfor er konkurrentanalyse og markedsoversikt spesielt viktig i salg av lavinteresse-tjenester. Modellen er til bruk av selgere av lavinteresse-tjeneste for å få en oversikt over de viktigste elementene og egenskapene i et egalitært og krevende marked.



## 7.0 Oppsummering og funn

Hva kreves av en selger i et marked hvor salg er det eneste konkurransefortrinnet. Salg er først og fremst kreativt. Dette medfører i stor grad utfordringer knyttet til begrensninger i form av lover og regler som markedsrett og kjøpslov, samt det skaper store muligheter i form av at salg ikke er begrenset av faste rammer og at salgs og kjøpsprosessen gir rom for utfoldelse. På bakgrunn av dette har vi oppdaget sentrale egenskaper og trekk som kreves av en selger, for å gjøre nettopp salg til et konkurransefortrinn. I form av teori, analyser og dybdeintervju har vi fanget opp tendenser, meninger og kunnskap til å få en god oversikt over viktige faktorer for en selger som selger det vi har valgt å kalle for lavinteresse-tjenester. Ved salg av slike tjenester er salg hovedfaktoren for å påvirke markedet utad og

uten salg vil ikke virksomhetene overleve kommersielt. Av den grunn vil det være sentralt og viktig å få oversikt over hva som kreves av selgere i disse bransjene.

Vi har brukt SWOT-analyse på en utradisjonell måte. I denne analysen fikk vi god oversikt over sentrale deler av hva som kreves av en selger i dette krevende markedet. En selger må kunne anvende kunnskap og kompetanse for å møte kundene med overskudd og troverdighet. Selgeren må også kunne gjennomføre gode behovsanalyser og erkjenne problemene kunden har. På mange måter kan vi sammenligne dette med verdibasert salg. I GAP-modellen som er en modell hvor vi møter bransjestandard, kundeservice og ulike behovsanalysesegment har vi kundegap. En selger av disse tjenestene må kunne forstå kunden og gi forventet standard mot levert standard. Ved å se nærmere på salgsprosessen har vi også fått et bredt perspektiv på hva som kreves av selger i form av lokalisere, bearbeide, kontakte og avslutte handel og salg gjennom en krevende prosess hvor en møter store utfordringer knyttet til kundeanalyser, kundemøter og utfordringer knyttet til hvordan bearbeide kunder.

En selger av lavinteresse-tjenester er svært utsatt for konkurranse og konkurrentene er mange, for å kunne skape verdi er det viktig for hele bedriften å ha et godt rykte. Dette gjelder for både privat og bedriftsmarkedet. Dette var også en av de viktigste elementene og informasjonen av salg av tjenestene gjennom dybdeintervju.

Å forklare salg og forstå hvordan salg kan være et konkurransefortrinn er kompleks. Salg er krevende og avgjørende i de aller fleste bedrifter. En selger må forstå kunden, både hvordan den handler og hva den trenger. En selger må være kreativ for å kunne kapre kunder og skape salg. En selger må også ha kompetanse og kunnskap. I tillegg må en selger også kunne forholde seg til gitt standard og forventning fra bedriften samt imøtekomme de krav som møtes i lov og rettssystem.

For å svare på og understreke funn i problemstillingen og definere ulike karaktertrekk ved en selger i et avgjørende marked hvor salg er det eneste konkurransefortrinnet har vi skapt en modell som tar for seg de sentrale delene av salg av disse

lavinteresse-tjenestene. Modellen har vi valgt å kalle for lavinteresse-tjenestemodellen. Modellen tar for seg di mest sentrale egenskapene til en selger i dette markedet.

## 8.0 Litteraturliste

Hofbauer, Christian. (2016). Salgets Helter. Oslo: Universitetsforlaget

Berg, Petter. A(2018). Kunsten å selge(utg.5). Cappelen Damm.

Johnston, Mark W. & Marshall, Greg W.(2016) Sales Force Management(12. Utg). Taylor & Francis

Gripsrud, G, Olsson, U, og Silkoset, R. (2018). Metode og dataanalyse 3 utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Kjølborg, Tor. (2004). Selg mer! 47 trinn til målrettet markedsføring. N.W. Damm & Søn

Thorsten, Henning-Thurau & Houston, B, Mark. (2019). Entertainment Science. Springer

Ahrnell, Britt-Marie og Klockare Leif. (1995) Ut og selge tjenester. Fortuna Forlag

Maurice G. Clabaugh, jr og Jessie L. Forbes (1992) Proffesional Selling. West publishing Company

Kunøe, Gorm (2010) Salg og Salgsledelse med CRM systemer. Scan Forum

Dysvik, Anders & Kuvaas, Bård (2016) Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser(3. Utgave) Fagbokforlaget

Knut-Arne Futsæter.(2020, 24. April) Rekord etter rekord for norske nettsider.

Kampanje Hentet fra:

<https://kampanje.com/medier/2020/04/--rekord-etter-rekord-for-norske-nettsteder/>

Statistik sentralbyrå. (2020, 9. Januar) Virksomheter. Hentet fra: [https://](https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter)

[www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter](https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter)

Statistisk sentralbyrå. (2021, 7, Januar). Virksomheter årlig. SSB.no [https://](https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter)

[www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter](https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter)

## VEDLEGG:

<p><b>Styrker:</b>            Kompetanse            God struktur og arbeidskapasitet            God erfaring            Være tilgjengelig og effektiv            Være forberedt til salgsmøter            Være kreativ med salg            Responsdyktighet            Engasjere seg i varene og tjenestene</p>	<p><b>Svakheter:</b>            Være innpåsliten            Love for mye til kunden(GAP)            Ikke har nok kunnskap            Ikke forstå kundens behov(ØNSKE)            Ikke motivert av salgsobjekt</p>
<p><b>Muligheter:</b>            Integrere digitale systemer(CRM)            Oppnå større markedsandel gjennom salg            Coaching av selgere            Kundeanalyse/ABC-fordeling            Kreativitet            Prestasjonsbasert lønningssystem            IT- og teleutnyttelse            NKI(Nøkkeltallindeks) &amp; KTI            (Kundetilfredshetindeks)</p>	<p><b>Trusler:</b>            Nye konkurrenter            Få dårlig rykte gjennom å ikke levere rett standard            Oppnå større GAP(Gapmodellen)            Andre selgere            Sannhetens øyeblikk            Feil kompetanseprofil</p>

*Tabell av swot-analyse*

### *Intervjuguide brukt i datainnsamling*

Oppvarming(3-4 min)

Småprat, introdusere hva som skal skje, informere om at intervjuet blir tatt opp og takke for deltakelse:

Jeg vil på forhånd takke for din deltakelse i denne spørreundersøkelsen og gjøre bevisst på at denne undersøkelsen vil bli tatt opp digitalt og kun bli brukt i henhold til dette. Samtykke i henhold til opptak.

- Start opptak

Demografi(1-2 minutter)

Alder:

Kjønn:

Bosted:

Sivilstatus:

Søkeprosess(30-40 minutter)

- Salg av lavinteresse-tjenester har ikke forandret seg og har fortsatt et tradisjonelt preg?
- Hva kreves av en selger i en konkurransemarked?
- Hva er den beste måte å skaffe seg nye kunder på i ved salg av lavinteresse-tjenester?
- Hva er det viktigste konkurransefortrinnet for salg av lavinteresse-tjenester?
- Hva er utfordringene med å drive i et konkurransemarked?