



ENT-1000
ENTREPRENØRSKAP
OG
SALG / MARKEDSFØRING

10. februar 2009

Gründersalgssituasjoner!

- **Salg til en selv**
- **Salg til offentlig støtte/såkorn/venture/**
- **Salg til aksjonærer**
- **Salg til bank**
- **Salg til leverandører**
- **Salg til medarbeidere**
- **Salg til egen familie**
- **Salg til pilotkunder**
- **Salg til kanaler/partnere**
- **Salg til forretningskunder**
- **Salg til konsumentkunder**
- **Salg til andre interessenter**

"The act of designing the company's offer and image so that it occupies a distinct place in the target customer's mind." Philip Kotler

- 1. Merkevare – "To brand or not to brand" - Navnevalg**
- 2. Posisjonering: bred / spisset**
- 3. Verdibudskapet (total value proposition)**
- 4. Utvikle assosiasjonene og løftene til merkevaren**
- 5. Styre alle kontaktpunktene kunden har med merkevaren!**
- 6. Kunder/målgrupper – produkter (kunde- og produktmatrise)**
- 7. Etablere salgsprosesser for de viktigste salgssituasjoner**
- 8. Etablere salgs- og markedskanalstrategi**
- 9. Struktur, størrelse salgs-/markedsfunksjonen**

1. "To brand or not to brand"

Et grunnleggende veivalg: merkevare eller ikke; merkvarenavn

- a. Bygge eller ikke bygge merkevare
- b. Produktmerkevare/tjenestemerkevare eller selskapet som merkevare



Velg et merkevarenavn:

- **Hinte noe om produktet/selskapets goder**
- **Hinte noen om produktet/selskapets egenskaper**
- **Posisjonerende**
- **Lett å uttale, kjenne igjen og huske**
- **Unikt/distinkt**
- **Fungere internasjonalt (språkmessig)**
- **Vurdere i forhold til virksomheten**

Bred posisjonering

- a) Best på drift (kostnadseffektivitet)**
- b) Best på produkt (de beste produktene/tjenestene)**
- c) Best på kunderelasjoner (best mot kunder)**
 - Være best på en av disse tre kategoriene
 - Bli "god nok" på de to andre kategoriene
 - Fortløpende, jobbe knallhardt på å bedre deg i hovedkategorien for å holde på lederskapet.
 - Fortløpende jobbe for å bedre de to andre kategoriene for ikke å sakke akterut!

Spesifikk posisjonering

- **Velge det viktigste godet ved selskapet/produktet**
 - **Best kvalitet**
 - **Best ytelse**
 - **Best verdi for pengene**
 - **Mest holdbar**
 - **Mest solid**
 - **Raskest**
 - **Tryggest**
 - **Lettest å bruke**
 - **Billigst**
 - **Mest prestisje**
 - **Mest tilgjengelig mm.!**

Det samlede verdibudskapet (total value proposition)

- **Hvorfor skal kunden kjøpe av oss?**
- **Hva er unikt med oss?**

Utvikle assosiasjonene og løftene til merkevaren

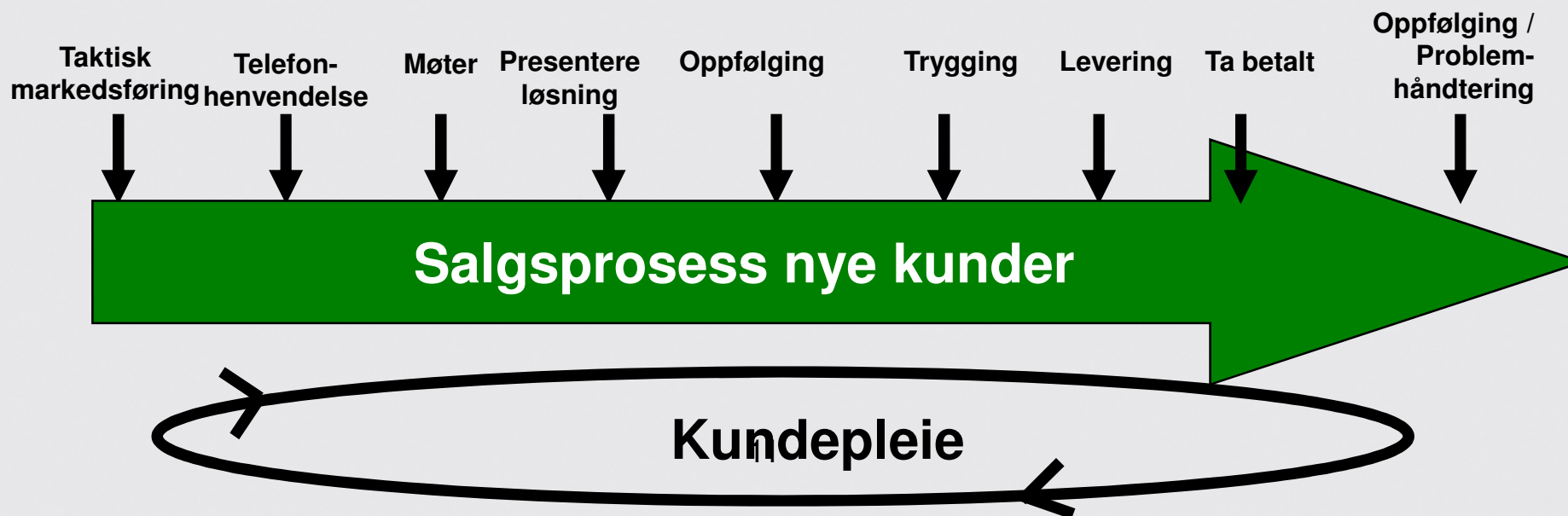
- **Assosiasjoner**
 - Positive assosiasjoner (vs. negative)
 - Intensiteten på assosiasjonene
 - Hvor unike er assosiasjonene?
- **Attributter** (feks. Mercedes: god ingeniørkunst, solid, holdebar, dyr)
- **Goder** (Mercedes: god ytelse, herlig å kjøre, prestisjefyllt å eie)
- **Selskapsverdier** (hva står selskapet for)
- **Personlighet** (selskapet/produktet "som person" eller "som dyr")
- **Brukere** (hvem kjøper produktet / av selskapet)

Styre kontaktpunktene overfor kunden rundt merkevaren

- **Taktisk markedsføring**
- **Salg**
- **Leveranse**
- **Service/support!**

Eksempel kontaktpunktene rundt merkevaren

- **Salgsprosess nye kunder**
 - **Markedsføring (dm/brosjyre, annonse, seminar/konferanser/events, etc.)**
 - **Telefonhenvendelse**
 - **Møter**
 - **Presentere løsning**
 - **Oppfølging skriftlig/muntlig**
 - **Bevisføring (referansesjekk, referansebesøk)**
 - **Slutføring**
 - **Levering**
 - **Ta betalt**
 - **Oppfølging etter salg/kjøp/levering**
 - **Håndtere problemer, klager**



Verktøy for å bygge merkevare

➤ Eie et ord

- Volvo – sikkerhet
- BMW – kjøre glede
- Mercedes – ingeniør

➤ Slagord

- Budweiser – “King of beer”
- General Electric – “We bring good things to life”
- Miele - “Forever better”
- PSI – No. 1 in retail technology

➤ Farger

- IBM – “Big blue”- blå

➤ Symboler/logo

➤ Historier

- **Kjøpetrang**
- **Kjøpeprosess**
- **Salgsutfordring**
- **Segmentering**

1. Irrelevant

- Kjøper har overhode ingen interesse for løsningen

2. Litt interesse

- Kjøper kan ha litt interesse for løsningen, men klarer seg fint uten



3. Tilstrekkelig interesse til å kunne kjøpe

- Kjøper er interessert i en slik løsning og tar gjerne en titt. Kjøper har et behov og hvis han/hun får svar på sine spørsmål og ikke blir avsporet i sin kjøpeprosess, så er det god sjanse for at kjøper slår til.



4. Intens interesse

- Kjøper er på utkikk etter en slik løsning, og evaluerer mange løsninger i sammen kategori. Så snart kjøper har funnet en god løsning, vil vedkommende kjøpe. Dette er en løsning kjøper vil skaffe seg uavhengig av hvor dyktig selger er.

5. Begjær

- Kunden begjærer denne løsningen og er "desperat" etter å skaffe seg et slikt produkt. Følelser er hoveddrivkraften til kjøpeavgjørelsen.



- **Stående-fot-løsninger**: Kjøper tar avgjørelse og kjøper på stående fot.
- **Rask-sjekk-løsninger**: Kjøper sjekker litt, stiller noen spørsmål, og beslutter basert på svarene.



- **Grundig-sjekk-løsninger:** Kjøper stille mange spørsmål, flere er involvert i kjøpeprosessen, kjøper skaffer flere tilbud, tester løsningen, og kjøper ved å signere en kontrakt.
- **Svært-grundig-sjekk-løsninger:** Kjøper stille mange spørsmål, flere er involvert i kjøpeprosessen, kjøper skaffer flere tilbud, tester løsningen, og kjøper ved å signere en kontrakt. Fordi slike kjøp typisk strekker seg over tid vil det være milepæler som avgjør om det blir videre fremdrift eller om prosjektet stoppes. Neste steg må selges inn.





Kjøpeprosess, kjøpetrang og salgsprosess

Kjøpeprosess 

Kjøpetrang



	Stående fot	Rask sjekk	Grundig sjekk	Svært grundig sjekk
Irrelevant	utfordrende	utfordrende	svært utfordrende	svært utfordrende
Litt interesse	utfordrende	utfordrende	svært utfordrende	svært utfordrende
Nok interesse	relativt enkel	relativt enkel	utfordrende	utfordrende
Intens interesse	meget enkel	meget enkel	utfordrende	utfordrende
Begjær	meget enkel	meget enkel	utfordrende	utfordrende

➤ Segmentering - kunder

- **profil [hvem kunden er]**
 - **bransje**
 - **geografi**
 - **antall ansatte**
- **atferd [hva kunden gjør]**
 - **omsetningshistorikk**
 - **lojalitet**
 - **respons til innovasjon/kreativitet**
 - **respons til fremstøt**
 - **kjøpeomsetning**
 - **vekst**
- **behov [hva kunden trenger]**
 - **Spisskompetanse, prosess, eller standard**
 - **Kjøpeprosess/salgstilnærming**
 - **Viktighet for kunden**
 - **Grad av sentralisering av beslutningsmakt**
 - **Kjennskap til tjenstene**

P
r
o
d
u
k
t
s
e
g
m
e
n
t
e
r

Kundesegmenter

	KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KS 5	KS 6	KS 7	KS 8	KS 9
PS 1	X								
PS 2		X		X			X		
PS 3					X			X	
PS 4	X				X			X	
PS 5								X	
PS 6		X		X					
PS 7						X			
PS 8		X							
PS 9					X		X		X

P
r
o
d
u
k
t
s
e
g
m
e
n
t
e
r

Kundesegmenter

	KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KS 5	KS 6	KS 7	KS 8	KS 9
PS 1	X								
PS 2		X		X			X		
PS 3					X			X	
PS 4	X				X			X	
PS 5								X	
PS 6		X		X					
PS 7						X			
PS 8		X							
PS 9					X		X		X

Prio 1

Prio 2

Prio 3

- **Etablere salgsmetodikk og prosesser**
- **Identifisere alle viktige hovedsalgssituasjoner med underliggende prosesser**
- **Etablere metodikk med prosesser for de viktigste situasjonene**
- **Eksempel på hovedfaser i salgsprosessen i B2B-salg**
 - **Interessefase (marketing, prospektering)**
 - **Innsalgsfase (kundemøter, møteoppfølging)**
 - **Kjøpefase (slutføring)**
 - **Etterkjøpsfase (Leveranse, gjensalg/mersalg/kryssalg)**

- **Aktiviteter**
- **Involverte roller i de forskjellige fasene**

p
r
o
d
u
k
t
s
e
g
m
e
n
t
e
r

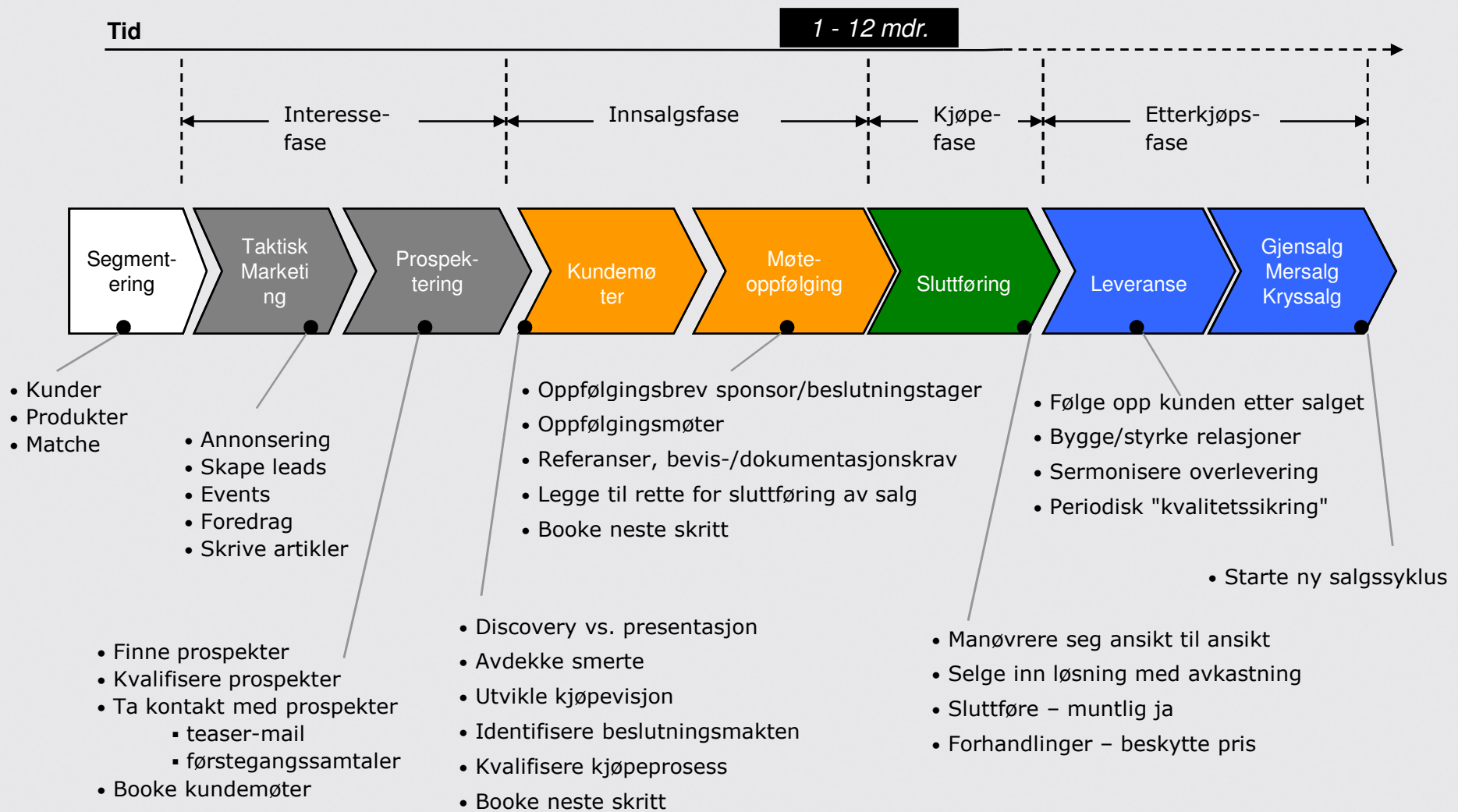
Kundesegmenter

	KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KS 5	KS 6	KS 7	KS 8	KS 9
PS 1	2								
PS 2		1		1			1		
PS 3					1			X	
PS 4	X				3			X	
PS 5								X	
PS 6		2		2					
PS 7						3			
PS 8		1							
PS 9					2		1		2

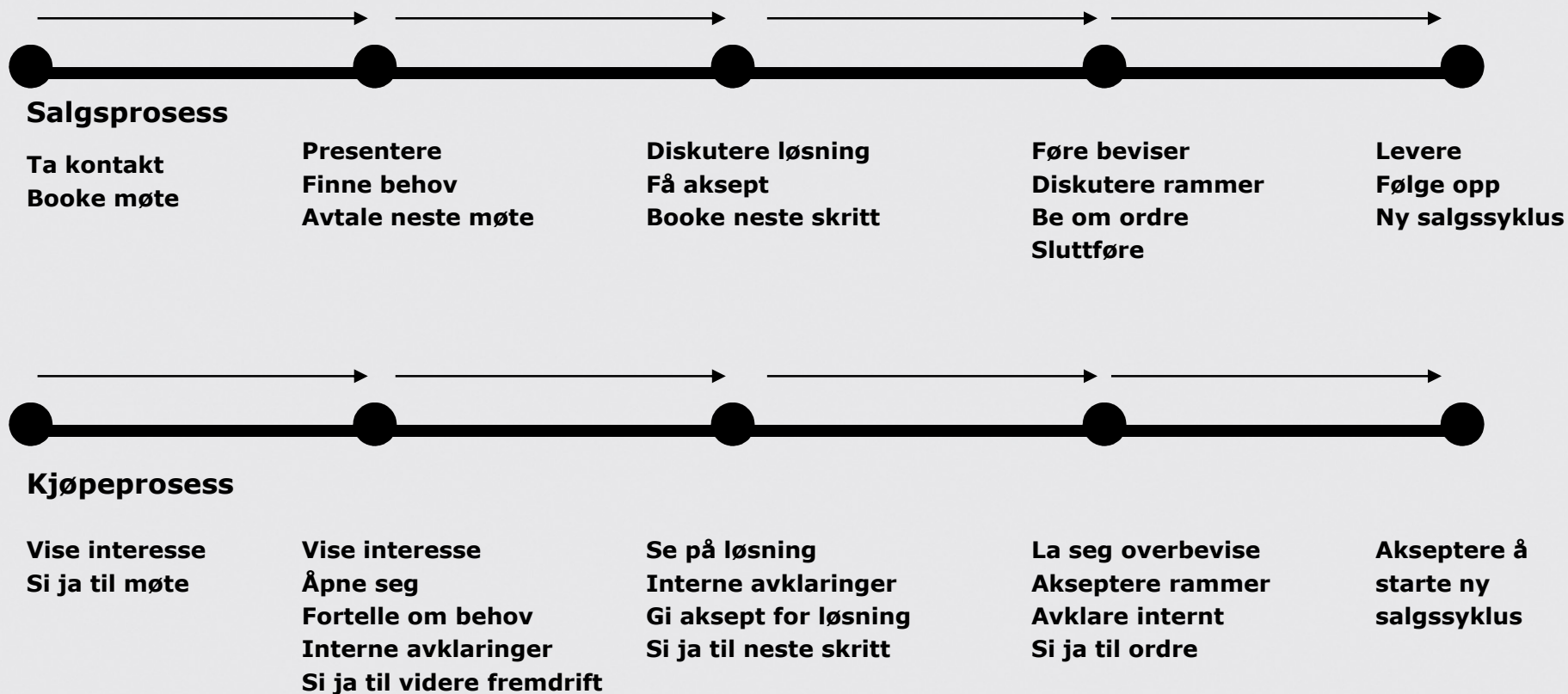
Prosess 1

Prosess 2

Prosess 3



▪ **Vellykket salg krever at vi samkjører vår salgsprosess med kundens kjøpeprosess**



- **Hensikten er å gi kunden en kjøpeopplevelse i stedet for en "bli solgt til" opplevelse.**

1. Latent behov

- Selger ser kjøpers behov kjøper gjør det ikke.
- **Vent med å snakke løsning**

2. Bevisst behov

- Kunden er bevisst sitt behov, men vet ikke hvordan det skal dekkes.
- **Vent med å snakke løsning**

3. Kjøpevisjon

- Kjøper ser hvordan han skal dekke sitt behov.
- **Vokt deg for kjøpevisjon skapt av andre**

Diagnostisere før vi medisinerer!

- **De som sier ja eller nei (Beslutningstaker)**
- **De som blir berørt på ledernivå**
- **De som blir berørt på brukernivå**
- **De som skal evaluere oss og produktet/tjenesten vår**
- **De som ønsker at vi skal lykkes med et salg (Sponsor)**
- **De som ønsker at vi skal mislykkes med et salg**
- **Andre interessenter som kan påvirke salget**

Kjøpesyklusen og kjøpers skiftende bekymringer

- Kunde: bevisst behov og visjon om en løsning
 - Fase 1: Kostnaden, dvs størrelsesorden på kjøpet
 - Fase 2: Matcher forelagte løsning kjøpevisjonen
 - Fase 3: Risikofasen: Dekker behovene; god pris; ikke noe går galt
 - svært opptatt av pris (dvs. å gjøre en god handel)
 - svært var for at noe kan gå galt (dvs. at kjøpet blir en tabbe)
- En kjøper preget av kjøpeangst, må beroliges, ikke presses.
- For kjøper er risikoen reell, og hun må få fullført sin risikoanalyse.
- Skånsomt hjelpe kjøper erindre opprinnelige smerte, kjøpevisjon og gjennomgatte bevis.
- Kjøpeangst er et kjøpesignal - angsten kommer fordi hun har tenkt til å kjøpe.
- En som ikke har tenkt til å kjøpe, opplever ikke angst! (shoppers vs. buyers.)

Oppfølgingsbrev

- summere opp møte, dokumentere forståelse
- kjøpers manus for internt salg i egen organisasjon
- dokumenterer behov og kjøpeprosess
 - smerte/problem
 - årsaker
 - løsning
 - enighet om å gå videre
 - forslag om bevisførin
 - forslag til fremdrift
- bruke språk og ordvendinger fra møtet - gjør det lettere for kjøper i sitt interne innsalg
- gjengi det kjøper sa. ("Dere fortalte..," "slik jeg oppfattet dere...," osv.)
 - skaper troverdighet og tillit
 - forplikter kjøper

<p>Lars Larsen, Salgs- og markedsdirektør ABC AS. Oslogata 99, 0123 Oslo</p>	<p>Oslo, 10.10.2002</p>	
<p>Takk for et interessant møte. Hensikten med dette brevet er å oppsummere min forståelse av møtet samt legge frem et forslag til handlingsplan.</p>		
<p>Du fortalte meg at ditt største problem var svikt i salget hittil i år med over 25%.</p>		Smerte
<p>Årsakene du oppgav var at salget til etablerte kunder har falt dramatisk samtidig som selskapet ikke har klart å kompensere for svikten ved salg til nye kunder.</p>		Årsak
<p>Du sa at du trengte et program for å få gjøre selgerne dyktigere i å selge til nye kunder – gitt at det vil ta lang tid før markedet tar seg opp.</p>		Visjon
<p>Du sa du gjerne ville se nærmere på vårt løsningsorienterte salgsprogram, og dersom vi er i stand til å bevise overfor deg at programmet vårt kan hjelpe, ville du introdusere meg til daglig leder hos dere, Ole Olsen.</p>		Enighet om å gå Videre
<p>Jeg har avtalt en prat for deg med salgsdirektør hos TTT AS, Kasper Kaspersen torsdag 13.</p>		Forslag til Bevisføring
<p>Med vennlig hilsen, Jens Kanden, HandsOn AS</p>		

➤ **Type salgskanaler**

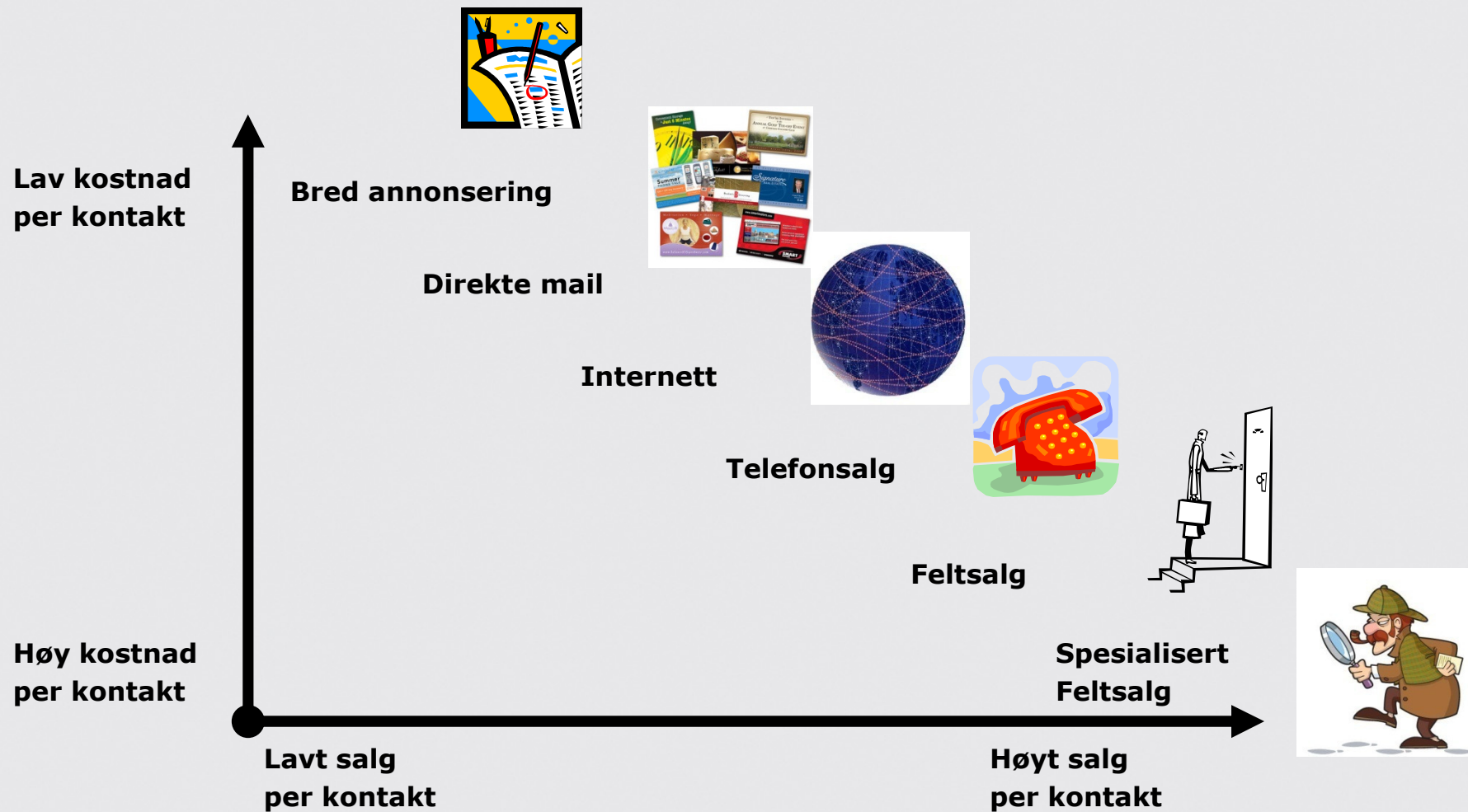
Egne kanaler

- **web**
- direkte salgsstyrke
- konsulenter
- ledere
- **telefonsalg**
- **egne butikker**
- **katalog**

Eksterne

- **agenter/meglere**
- **distributører/grossister/importører**
- **verdiøkende partnere (VAR)**
- **postordre/internettaktører**
- **franchisetakere**
- **forhandlere**
- **joint ventures/co-marketing-samarbeid**
- **systemintegratører**

- **Velge rett salgskanaler**
 - **Hvilke kanaler kan levere salgsstrategien**
 - **For hvert segment**
 - **Kundebehov/kundepreferanser**
 - **Trade-off kostnadseffektivitet og omsetningseffektivitet**
 - **kostnad per kontakt**
 - **salg per kontakt**



Struktur på salgsfunksjonen

- Grad av spesialisering - roller
- Kravspec for rekruttering
- Målstyring og insentivprogrammer

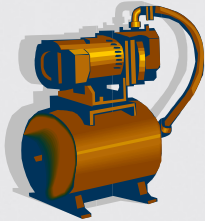
Størrelse på selgerkorpset

- Hvor mange selgere av hver type?
- Hvor mye skal salgsstyrken koste?

Rollefordeling

- Hvem vil dekke hvilke kunder og med hvilke produkter og aktiviteter (porteføljer)?
- Hvordan skal salgsstyrken utplasseres og territoriene struktureres?

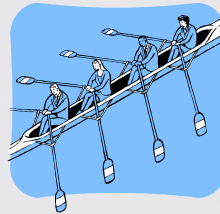
Spesialisering:



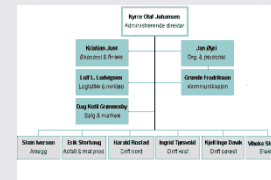
Roller:



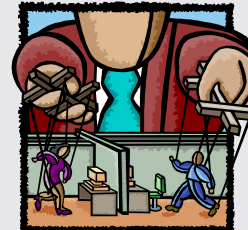
Målstyring og Incentivering:



Organisering og ledelse:



Rekruttering:



■ Kontaktinformasjon

- ▷ **Jens Kanden (Salgs- og markedsdirektør)**
Tel: +47 98 21 66 75
E-post: jens@psi.no

- ▷ **PSI Systems AS**
- ▷ **Hjemmeside: <http://www.psi.no>**