



KOMPENDIUM  
I SALG OG MARKEDSFØRING  
FOR GRÜNDERE

September 2008

1 - 24 mdr.

Tid

Ikke tenk bare på ide/produkt, tenk på: til hvem og hvordan skal du markedsføre og selge ideen din!

Salgs-  
/markedsstrategi

Finansstrategi

Produktstrategi

- **Gjennomføre analyser og undersøkelser**
  - a. **SWOT av egen ide**
  - b. **Analyse av omgivelser**
    - Juridisk
    - Regulatorisk
    - Økonomisk
    - Politisk
    - Sosialt
    - Kulturelt
    - Trender
  - c. **Analyse av markedet**
    - Bransjen
    - Konkurrenter
    - Kunder

**Merkevare-  
strategi**

**Kunder/  
målgrupper  
/ kjøpe-  
prosesser**

**Salgs-  
prosesser**

**Salgs- og  
markeds-  
kanaler**

**Organiseri  
ng**

"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. Strategisk markedsføring

- ❑ **Merkevare – "To brand or not to brand" - Navnevalg**
- ❑ **Posisjonering: bred / spisset;**
- ❑ **Samlet verdibudskap (total value proposition)**
- ❑ **Assosiasjonene og løftene til merkevaren**
- ❑ **Kontaktpunktene med merkevaren!**

## 2. Kunder/målgrupper / produkter / kjøpeprosesser segmentering

## 3. Etablere salgsprosesser for de viktigste salgssituasjoner

## 4. Etablere salgs- og markedskanalstrategi

## 5. Struktur, størrelse salgs-/markedsfunksjonen





# 1. Strategisk markedsføring

**Et grunnleggende veivalg: merkevare eller ikke; merkvarenavn**

- a. Bygge eller ikke bygge merkevare**
- b. Bygge 1) Produktmerkevare/tjenestemerkevare eller 2) selskapet som merkevare**

The Google logo, featuring the word "Google" in its characteristic multi-colored font (blue, red, yellow, green, blue, red) with a trademark symbol.The ORKLA logo, consisting of a blue gear icon with a white silhouette of a person inside, followed by the word "ORKLA" in a bold, blue, sans-serif font.The amazon.com logo, featuring the text "amazon.com" in a black, lowercase, sans-serif font with a curved orange arrow underneath.The Aftenposten.no logo, featuring the word "Aftenposten" in a black, gothic-style font and ".no" in a blue, sans-serif font.The SAS Scandinavian Airlines logo, featuring the letters "SAS" in white on a dark blue square background, with "Scandinavian Airlines" in a smaller, white, sans-serif font below it.

## **Velg et merkevarenavn**

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

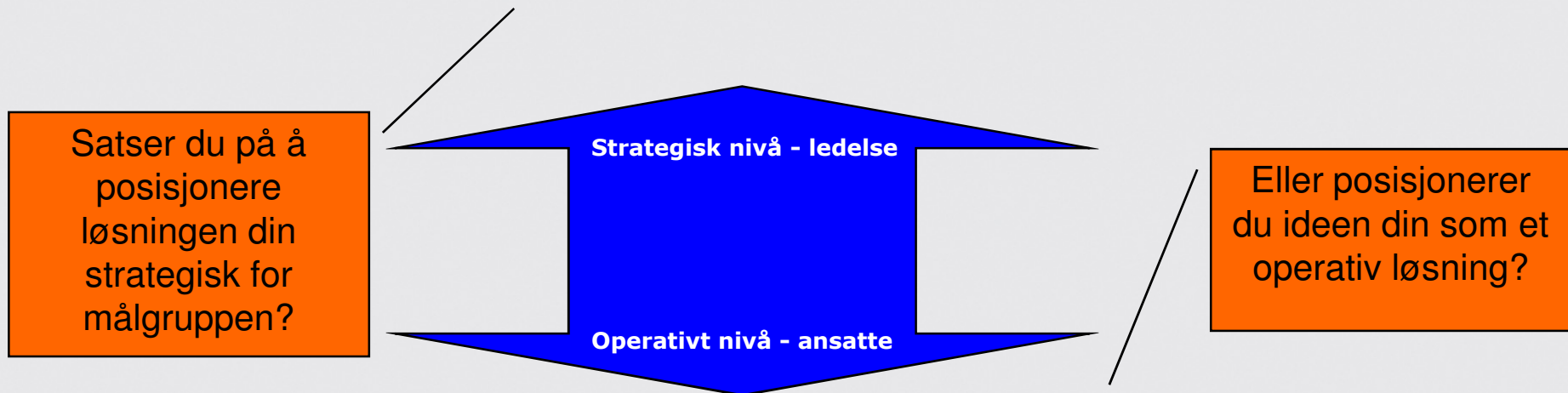


## Velg dine brede posisjonering

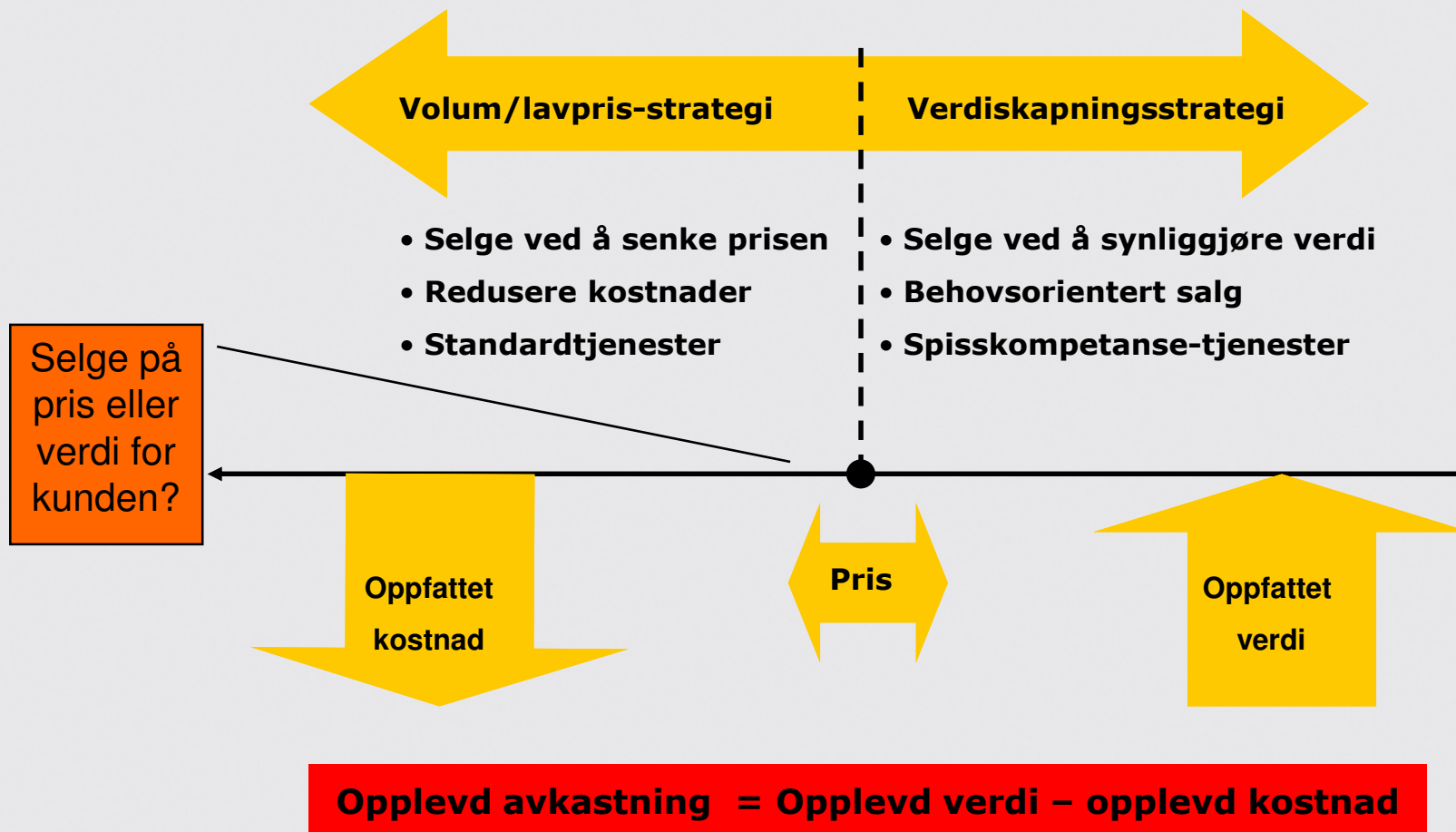
- a) Best på drift (kostnadseffektivitet – "billig")**
- b) Best på produkt (de beste produktene/tjenestene)**
- c) Best på kunderelasjoner (best mot kunder)**
  - **Velg en av disse tre kategoriene som du er best på**
  - **Bli "god nok" på de to andre kategoriene**
  - **Fortløpende, jobbe knallhardt 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!**

- **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.!**

- **Kunders kunde-nivå:** (Hvem er kundens kunder; hvordan beholde disse; hvordan skaffe flere)
- **Kundens verdibudskap-nivå:** (hjelp kunder med å spisse/bedre kundens eget verdibudskap overfor sine kunder)
- **Kundens forretningsprosesser:** (bistå kunder med å bedre sine prosesser)



- **Løsningsnivå:** (hjelp kunden løse forretningsproblemer med løsninger; produkter / implementering / support))
- **Produktnivå:** (løse enkle operative behov ved hjelp av produkter og tjenester; enkeltstående produkter / tjenester)



- **Samle posisjoneringen og merkevarevalgene dine i et samlet verdibudskap (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)

## ➤ Eie et ord

- Volvo – sikkerhet
- BMW – kjøre glede
- Mercedes – ingeniør
- Actra – Rightsourcing?

## ➤ Slagord

- Budweiser – “King of beer”
- General Electric – “We bring good things to life”
- Miele – “Forever better”

## ➤ Farger

- IBM – “Big blue”- blå

## ➤ Symboler/logo

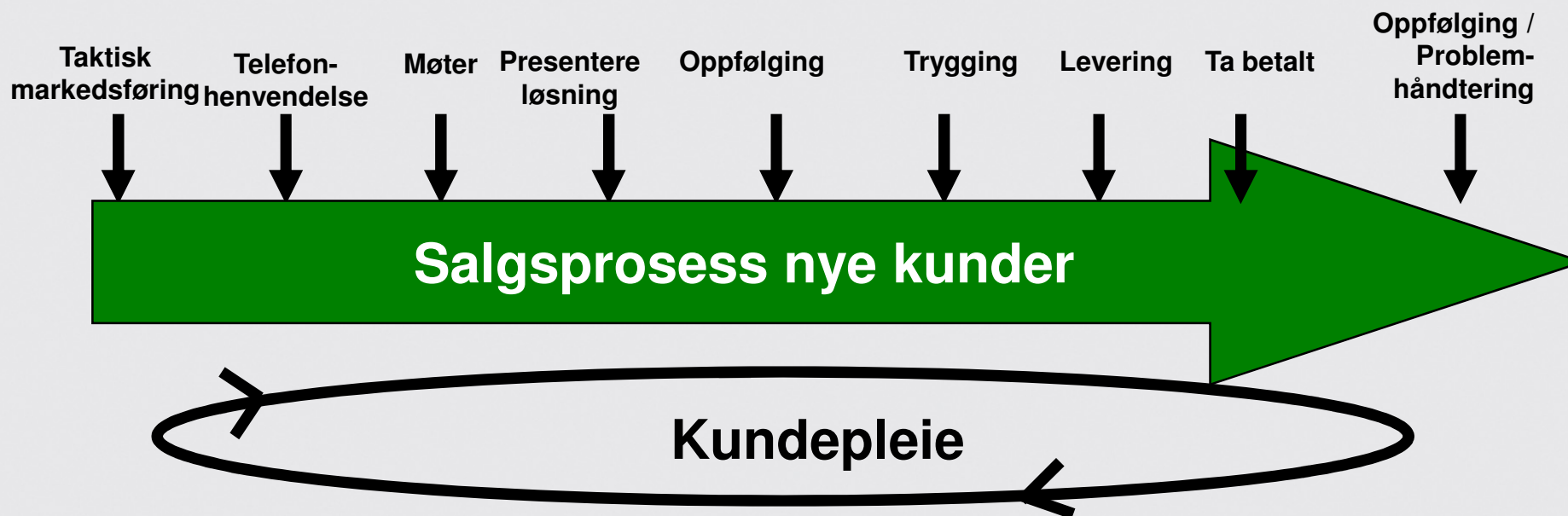
## ➤ Historier

## Styre kontaktpunktene overfor kunden rundt merkevaren

- **Markedsføring mot kunder**
- **Salg til kunder**
- **Leveranse av produkt/tjeneste/løsning**
- **Service/support**
- **Fremtidig mersalg**

### ➤ Salgsprosess nye kunder

- Markedsføring (dm/brosjyre, annonse, seminar/konferanser/events [egen regi, ekstern] )
- Telefonhenvendelse
- Møter
- Presentere løsning
- Oppfølging skriftlig/muntlig
- Bevisføring (referansesjekk, referansebesøk)
- Slutføring
- Levering
- Ta betalt
- Oppfølging etter salg/kjøp/levering
- Håndtere problemer, klager





## **2. Kunder/målgrupper**



- **Kjøpebehov**
- **Kjøperoller**
- **Kjøpemodi**
- **Kjøpetrang**
- **Kjøpeprosess**
- **Salgsutfordring**
- **Segmentering**

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!**

## Økonomisk kjøperolle

- Den økonomiske kjøper gir endelig godkjenning.
- En person.
- Fokuserer på profitten kjøpet skaper for egen organisasjon.
- Sitter på midlene og endelig beslutning.
- "Hva slags avkastning" og "Hvordan vil dette påvirke organisasjonen vår"?

## Faglig kjøperolle

- Skal sile ut kandidater.
- Portvoktere
- Vurderer basert på målbare og kvantifiserbare kriterier.
- (Advokater, innkjøpere, teknisk personnell, revisorer)
- Kan ikke si ja
- Kan si nei basert på spesifikasjoner eller faglige kriterier.
- "Matcher dette spesifikasjonene?"

## Bruker-kjøperolle (brukere/sjef for brukerne)

- Opptatt av hvordan kjøper påvirker den operative hverdagen.
- Ofte subjektive.
- Ofte flere personer.
- Direkte samsvar med brukers suksess
- "Hvordan vil dette fungere for meg/oss i min avdeling?"

## Sponsor-kjøperolle

- Bistår selger i å lykkes med det gitte salget
- Må utvikles for hvert salg
- Kan være inne i eller utenfor kjøpers eller selgers organisasjon
- Ønsker at selger skal lykkes med det gitte salget.

## Fiende-kjøperolle

- Jobber aktivt for at vi ikke skal lykkes med det gitte salget
- Kan være i eller utenfor kjøpers organisasjon
- Ønsker at selger ikke skal lykkes med det gitte salget.

## 1. Vekst (kunder som er i vekstmodus)

- Avvik mellom hvor kjøpers situasjon er og hvor hun ønsker at den skal være
- Høy sannsynlighet for at kunden er villig til å ta affære
- Stor sjans for at kjøper sier ja til det rette salgsinitiativ
- Åpen for stegvise forbedringer
- (mer, bedre, raskere, forbedret osv.)

## 2. Trøbbel (kunder som har et akutt problem)

- Avvik mellom kundens oppfattelse av dagens situasjon og det som er ønsket situasjon
- Høy sannsynlighet for å ta affære
- Åpen for umiddelbare endringer
- Akutt ønske om å fikse det som er galt
- Vil velge noen (den som raskest kan hjelpe kjøper med å bli kvitt problemet)
- Trøbbel blir alltid prioritert over vekst



### **3. Stø kurs (kunden er komfortabel med dagens situasjon)**

- Lite åpen for endringer
- Liten sjanse for at kjøper vil ta affære.
- Intet avvik mellom kjøpers oppfatning av hvordan situasjonen er og hvordan den bør være
- Liten sjanse for salg på kort sikt
- Skape tro på mulighet for vekst eller trygge mot fremtidig trøbbel
- Vise at dagens situasjon er mindre bra enn kjøper tror
- Få en annen kjøperolle til å påvirke (feks Økonomisk kjøperrolle som typisk kan forutse fremtidige endringer)
- (Mulig fremtidig kunde når status endres)

### **4. Overmodig (kjøper har en falsk oppfatning av situasjonen)**

- Vanskeligste kjøpemodus å selge til (sjansen er tilnærmet null)
- Kjøper føler at faktiske resultater som bedre enn ønskede resultater
- Kjøper føler ingen grunn til å endre noe
- Kjøper tolker situasjonen feil (mangel på innsikt eller ønsketenking)
- Ambisjonene er så lave at målene er svært lette å nå
- Neste fase er alltid Trøbbel
- Holde kontakten og avvente til kunden får Trøbbel



## 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** ↓

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

Mye lettere å selge høyinteresseprodukter til kunder med enkle kjøpeprosesser

Svært vanskelig å selge lavinteresseprodukter til kunder med tunge kjøpeprosesser



## ➤ 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

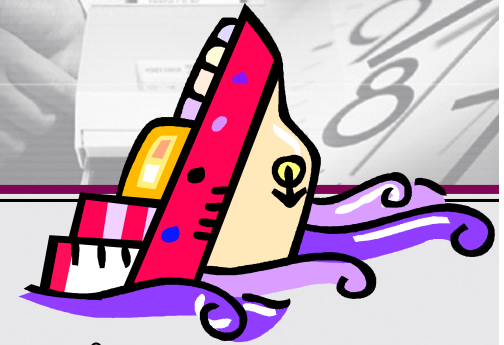
Prio 3



## 3. Salgsprosesser

- **Flukt og vegring i salg**
- **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)**
  - **Innsalgfase (kundemøter, møteoppfølging)**
  - **Kjøpefase (slutføring)**
  - **Etterkjøpsfase (Leveranse, gjensalg/mersalg/kryssalg)**
  
  - **Aktiviteter**
  - **Involverte roller i de forskjellige fasene**





## 1. Katastrofeforutsigelse

Vedkommende hemmes i sitt salgsarbeid og sin kundekontakt ved å fokusere på og forberede seg til katastrofer som med stor sannsynlighet ikke vil inntreffe. Overdreven bekymring over det til enhver tid verst tenkelig utfall preger selgere som lider av denne angsten.

## 2. Overdreven analyse

Slike selgere investerer uforholdsviss mye tid på å analysere salgsmuligheter og prospekter på bekostning av å drive aktivt oppsøkende salgsarbeid. Vedkommende kan ende opp i en situasjon der det kreves så mye forberedelser før han eller hun er rede til å kontakte kunder at salgsarbeidet stopper helt opp.

## 3. Bløffmakeri

Selgere i denne kategorien investerer all sin energi og tid på å fremstå som suksessfull, i stedet for å bruke tiden på oppsøkende salg og kundekontakt. Vedkommende ser på prospektering som en aktivitet som er under hans eller hennes verdighet. Overdreven bruk av fagsjargong og et stort behov for å fremstå som bedre og mer informert enn snittselgeren er typisk.

## 4. Scenskrek

Vedkommende gjør hva som helst for å unngå prospekterings situasjoner som krever presentasjoner overfor grupper. Denne angsten kan være veldig spesifikk og andre former for prospektering som ikke innbefatter gruppepresentasjoner er ofte ikke påvirket.



## 5. Skam over selgerrollen

Denne salgshemningen er kompleks og har sin bakgrunn i at vedkommende selger skammer seg over sin rolle som selger. Denne angsten er smittsom, og de som er rammet fremstår som overdrevent positive i sitt forsøk på å hankses med skammen - som igjen øker energitapet.

## 6. Slutføringsangst

Selgere med denne angsten er redde for å fremstå som aggressive eller forstyrrende overfor kundene. De kan fort ende opp med å bli overdrevent konsultative i sin salgsstil, og derved fokusere utelukkende på relasjonsbygging på bekostning av inntektsbringende salg.

## 7. Frykt for mennesker med høyere rang

Vedkommende hemmes i sitt salgsarbeid ved en frykt for å initiere kontakt med kjøpere i høyere posisjoner. Er skremt av personer som er velstående eller har makt eller prestisje. Vedkommende vil typisk skjule denne frykten med en påtatt manglende respekt for status. Denne angsten er veldig spesifikk og prospektering i andre målgrupper behøver ikke å være påvirket.

## 8. Overdreven avgrensning mot sosial sfære

Selgere som lider av denne angsten vil ikke blande forretning og venner. Vedkommende har vansker for å prospektere blant venner og bekjente og vil ikke engang spørre dem om tips om prospektive nye kunder eller referanser.

**9. Overdreven avgrensning mot privat sfære**

Selgere som lider av denne angsten vil ikke blande forretning og familie. Vedkommende har vansker for å prospektere blant familiemedlemmer og vil ikke engang spørre dem om tips om prospektive nye kunder eller referanser.

**10. Aversjon mot å be kunder om leads**

Vedkommende lider av angst med hensyn til å be eksisterende kunder om tips om nye kunder. Vedkommende opplever typisk ikke angst når han eller hun tar kontakt med leadsene, denne angsten er knyttet til selve handlingen å be om tipsene fra eksisterende kunder.



## 11. Skrekk mot prospektering på telefonen

Vedkommende som lider av denne angsten, har aversjon mot å bruke telefonen for å prospektere. Dette er en avgrenset angst, og prospektering i sammenhenger der telefonen ikke er involvert - feks. ansikt til ansikt, behøver ikke å være affektert.

## 12. Sterkt opposisjonsbehov

Selgere i denne kategorien har store behov for å bli forstått og understøttet, og de er gjerne plaget av dårlig selvfølelse. De har løpende og vedvarende behov for oppfølging samtidig som de motsetter seg den sårt tiltrengte oppfølgingen de får. De har et påtrengende behov for å argumentere, komme med forklaringer, og skynde på andre, og de er følelsesmessig umottagelige for coaching og oppfølging. Mange selgere med dårlige resultater er rammet av denne hemningen og de dårlige resultatene vil vedvare som følge av denne ondsinnede syklusen.





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

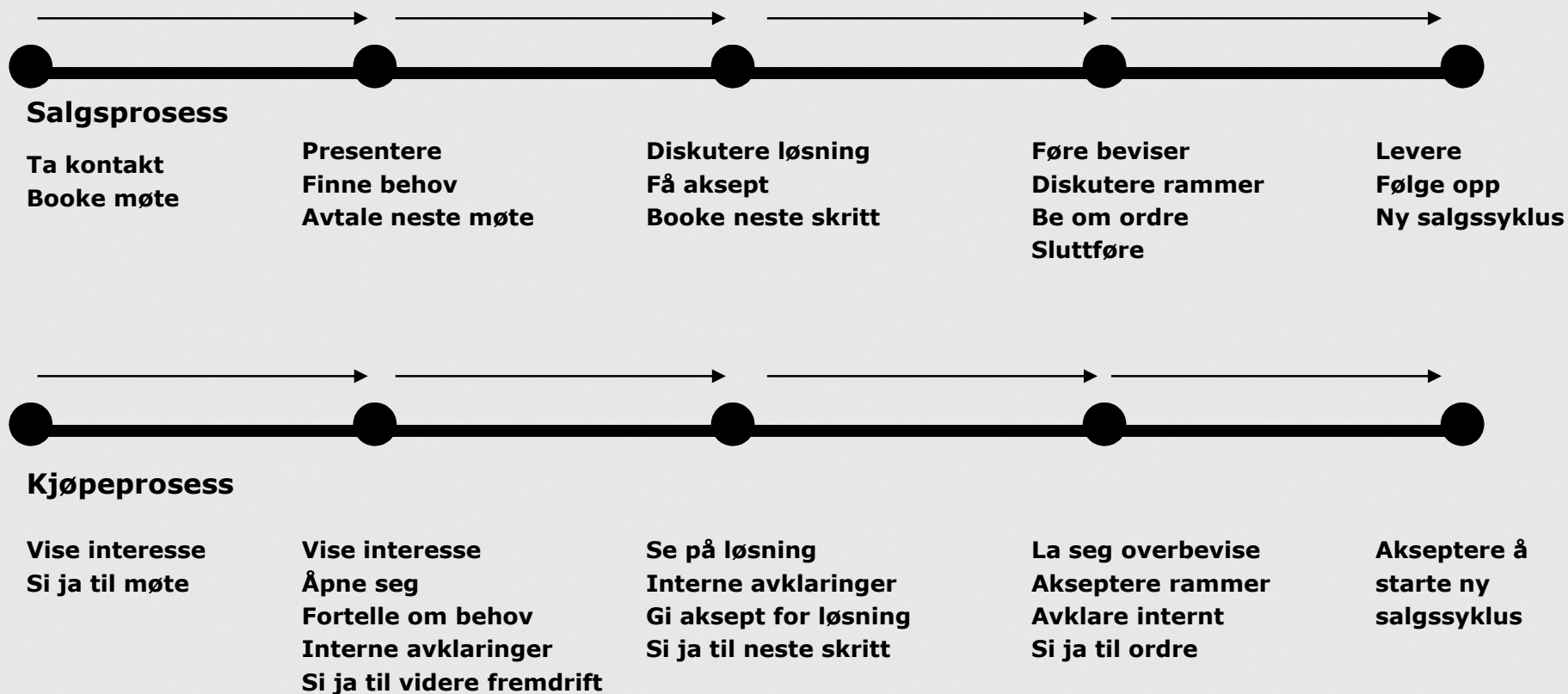
Prosess 1

Prosess 2

Prosess 3

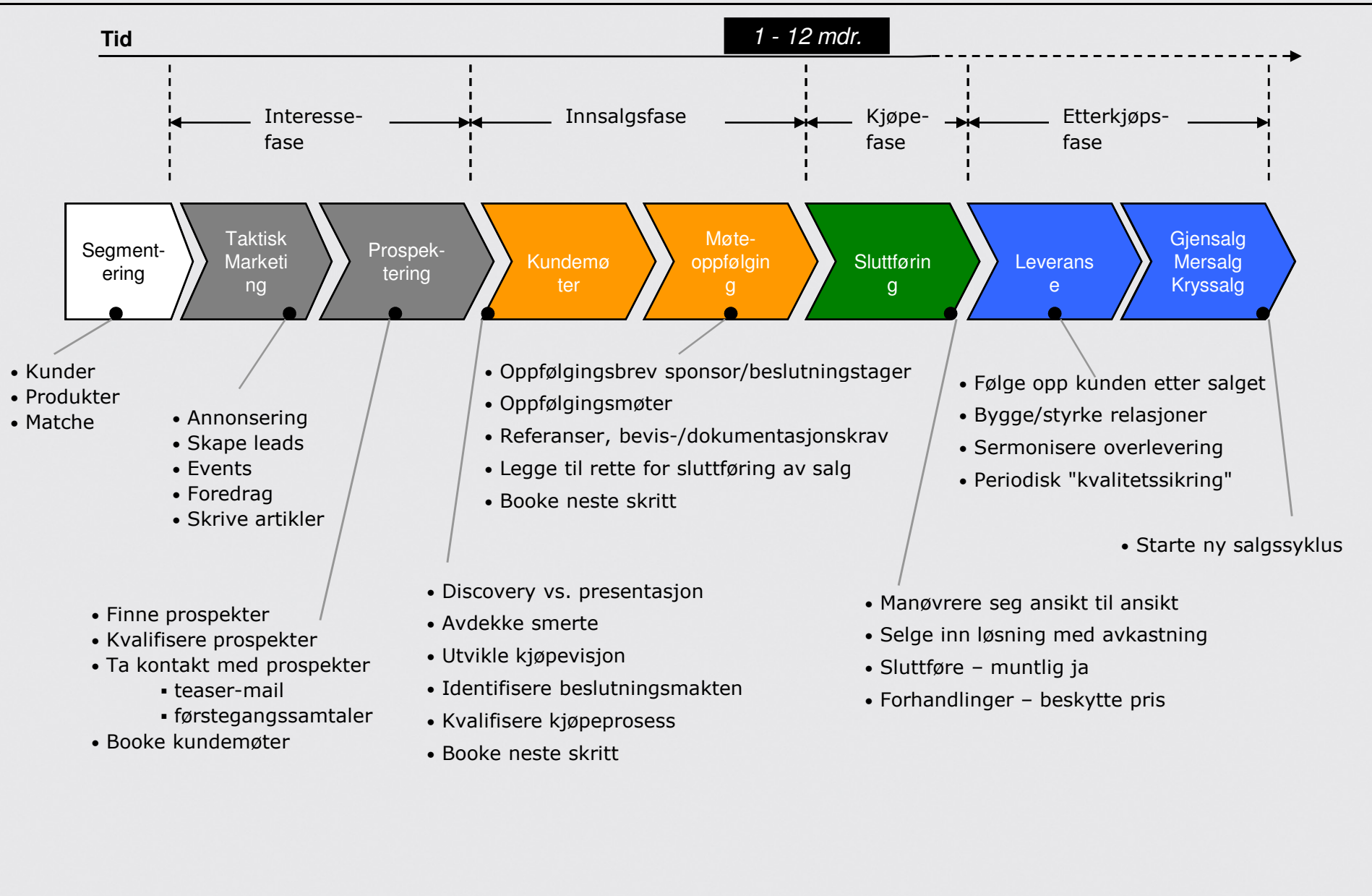


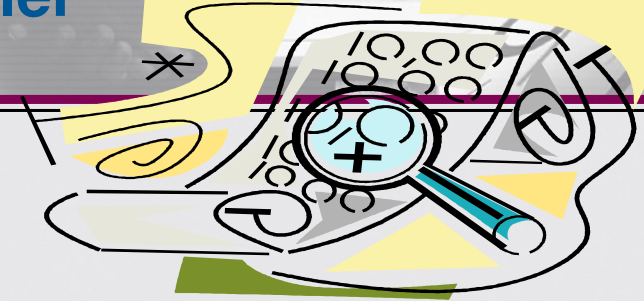
■ **Vellykket salg krever at vi samkjører vår salgsprosess med kundens kjøpeprosess**



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

# Eksempel: Salgsprosesser ved oppsøkende business to business salg





## ■ Research

- **Kundehistorikk** (dersom relevant)
- **Nettverk**
- **Hjemmesider**
- **Avis skriverier**
  - Avisenes søkefelt
  - Søkemotor i Ravn info
- **Google**

**Dess mer forberedt – desto mer orientert, engasjert og intelligent fremstår du**



- Du har 20 - 30 sekunder til å skape interesse
- Hypotese - Intelligent gjetning/antagelse om en utfordring/smerte kunden sannsynligvis har
- Interessevekker: skal skape interesse, ikke irritasjon (relevant, viktig, smerte)

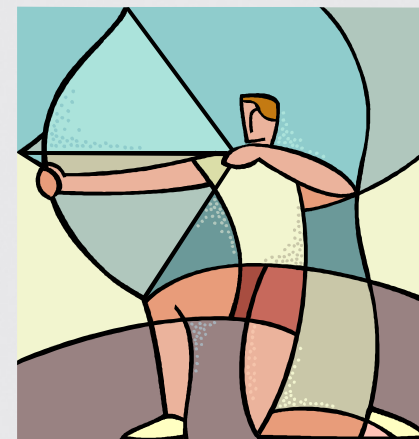
**“Why should the customer care and what’s in it for him/her?”**



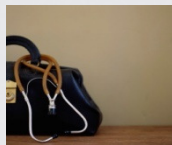
- Sette mål for møtet – Eksempelvis:
  - Pilotsalg
  - Etablere/styrke relasjoner
  - Behovsavdekking (finne behov/mål/problem)
  - Skape kjøpevisjon
  - Identifisere/bekreft kjøperoller og kjøpeprosess
  - Etablere videre prosess/spikre neste skritt (oppfølgingsmøte)

- Research

- Kundehistorikk/kolleger
- Hjemmesider
- Avisskriverier



- Hypotese om kundens utfordringer i forhold til kjøpers rolle
- Lage liste over relevante spørsmål
- Referansehistorie som passer
- Sparring med kollega.



**Diagnostisere før vi medisinerer!**





- **Kjenner vi kjøpers stilling i selskapet?**
- **Kjenner vi til kjøpers business (bransje, rammebetingelser etc.)?**
- **Kjenner vi kjøpers selskaps forretningmessige situasjon?**
- **Kjenner vi noen som kjenner kjøper eller kjøpers selskap?**
- **Har vi researchet pressemeldinger, avisskriverier, hjemmesider?**
- **Har vi noen relevante pilotkunder?**
- **Har vi mulighet til å legge slagplan (evt. rollespill) for møtet med kolleger?**
- **Hva er målet med møtet?**

- Historie om hvordan vi hos en anonym kunde i tilsvarende situasjon, løste en viktig problemstilling med påfølgende positiv avkastning - som kjøper kan relatere til!
- **Hensikt: FÅ KJØPER TIL Å INNRØMME SMERTE OVERFOR OSS!**
- Kjøper tillater at vi gjør intelligente gjetninger tidlig i salgssyklusen
- Gjetningen må relatere til kjøpers situasjon og omhandle en kritisk utfordring i samsvar med vår evne til å bistå, slik at kjøper blir nysgjerrig
- **Smerte - Løsning - Resultat**



1. Gjennomføre introduksjonen (skape kontakt og kjemi) (1 - 2 min)
2. Presentere og få aksept for agenda (1 - 2 min)
3. Gjennomføre presentasjon - fortell "The Story" (2 - 10 min)
4. Overgang til "intervjufase" (referansehistorie eller åpent spørsmål)
  - (1-3 min) (finne ut hva som er viktige behov/mål/eller problem for kunden)
5. Intervjufase (liste med åpne spørsmål, rettede spørsmål)
  - Informasjonsspørsmål
  - Årsaksspørsmål
  - Konssekvensspørsmål
  - (30 min)
6. Overgang til kjøpevisjon
  - Hva hvis ..., Ville det hjelpe hvis ....., Jeg fikk en ide, hva med å ....
  - Invendingshåndtering
  - (5-10 min)
7. Avklare kundens kjøpeprosess (5 min)
8. Avdekke og få tilgang til beslutningsmakten (5 min)
9. Slutføre/avtale neste skritt og videre prosess(2-3 min)

- 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 gjennomgåtte 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.)



## Innhold

- Smerte/Utfordring/Behov/Mål
  - Symptomer
  - Årsaker
  - Konsekvenser
- Visjon om mulig løsning
- Enighet om å gå videre
- Bekrefte neste møte



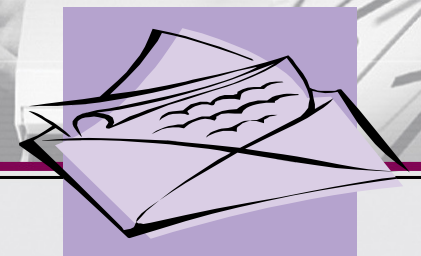
- **Profesjonelt – repetisjon – forpliktende**



## Hensikt

- Bremser fall i kjøpevisjon
  - Forplikte kjøper
  - Etablere tilgang til beslutningstager
  - Utgjør kjøpers manus for internt salg
  - Skape troverdighet og tillit
  - Dokumentere casen for egne kolleger
  - Kan ta med det man glemte å si
- 
- **Profesjonelt – repetisjon - forpliktende**





Lars Larsen, Produksjonsdirektør  
ABC AS. Oslogata 99, 0123 Oslo

Oslo, 11.4.2007

Takk for hyggelig møte og en for vår del interessant diskusjon.

Hensikten med dette brevet er å oppsummere vår forståelse av møtet samt legge frem et forslag til videre fremdrift.

- Du fortalte at din største utfordring er manglende evne til å levere oppdrag i henhold til avtale med dine kunder.

Årsakene du oppgav var store kvalitetsvariasjoner i produksjonen samt utfordringer på logistikksiden. Dette medfører at dere mister kunder til konkurrenter samtidig som kostnadsnivået stiger.

Du nevnte at du kunne være villig til å se på en løsning basert på en innledende gjennomgang av problemstillingene med etterfølgende forslag til tiltak som gjør at dere kan levere oppdragene mer kostnadseffektivt og presist.

Dersom vi er i stand til å vise overfor deg at vår tilnærming til utfordringene kan hjelpe, ville du gjerne at vi skulle presentere dette for administrerende hos dere, Ole Olsen.

Vi håper ovenstående er i tråd med din oppfatning av møtet og bekrefter samtidig vårt neste møte 13. april kl. 13.00 hos dere.

Med vennlig hilsen,  
Per Pettersen

Gode Ideer AS

**Smerte**

**Årsak/konsekvens**

**Kjøpevisjon**

**Enighet om å gå  
Videre**

**Neste skritt**

## Kort og konsist

## Vårt mål:

Diskusjon av løsningsforslag med målsetning å få aksept for løsningen og neste skritt

- Aktiviteter før møtet
  - Etablere forslag til løsning
  - Skisse til implementeringsplan
  - Kostnadsoverslag
  - Forslag til aktiviteter for bevisføring



## Agenda (vår)

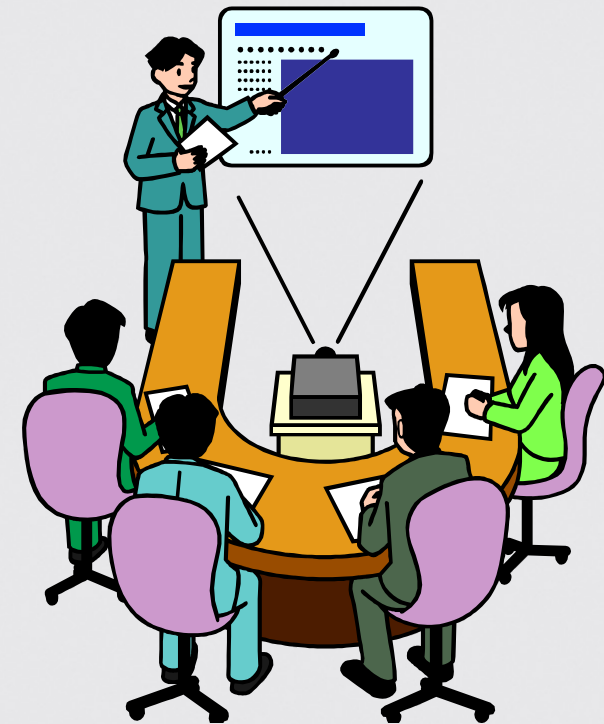
- Gjennomgang av smerte – årsak – konsekvens
- Repetisjon av kjøpevisjon
- Presentasjon av forslag til løsning med goder
- Forslag til bevisføring
- Identifisering av kjøpeprosess
- Neste skritt



**Nå kan vi endelig begynne å "selge"**



- Avstemme og forankre agenda
  - Bakgrunn for forslaget – **Kundens smerte**
  - Løsningsforslag
  - Kostnadselementer
  - Underbygge løsningsforslaget - **Beviser**
  - Neste skritt
  
- Repetisjon av smerte – årsak – konsekvens og kjøpevisjon
  
- Presentere løsning
  - Synliggjøre goder – **What's in it for the customer**
  - Få delaksepter underveis
  - Få bekreftet at løsningen stemmer med kjøpevisjonen
  
- Gjennomgå investerings- og avkastningsresonnementet
  
- Legge frem bevis i form av egenskaper, fordeler og referanser
  
- Neste skritt.





## Hensikt

- Repetisjon av løsning og goder
- Kjøpers manus for internt salg
- Oppsummering av hovedpunkter
- Forplikte kjøper til hans aktiviteter i prosessen
- Skape troverdighet og tillit
- Dokumentere casen for kolleger
- Forankre videre prosess

## Innhold

- Oppsummering av løsningsforslagets leveranser
  - "Basert på vår løsning av utfordringene vil du sitte igjen med....."
- Gjentakelse av leveransens goder for kunden
  - "Dette vil for dere bety at ....."
- Konkretisering av tidsplaner
- Bekrefte evt. videre prosess og neste møte



**Repetisjon - "to the point" - Konkretisering**

## 1. Be-om-ordren-teknikken

- Slutførbar situasjon
- Prekvalifiserer slutføringen : "Har du noen spørsmål eller usikkerhetsmomenter som vi ikke har diskutert frem til nå?"
- Nei → "Hvis du er fornøyd med det du har sett, hvorfor ikke prøve oss (salg av tjenester)/den (salg av produkter)?"
- Inviterer kunden til å ta en beslutning når vi ikke ser noen grunn til at kunden ikke skal kjøpe.

## 2. Neste-skritt-teknikken

- Skifte kjørs fokus fra ja/nei-avgjørelsen til eierskap og godene ved produktet/tjenesten.
- Lar oss beholde initiativet og holde kontrollen over prosessen.
- Selger: "Hva synes du om opplegget?"
- Hvis kunden svarer at det ser bra ut, sier vi: "Bra, neste skritt er at jeg får din ok, deretter blir vi enige om datoer, og så er vi gang."

- **3. Valg-teknikken**
- Folk liker valg - lar kunden velge løsning.
- "Hvilken variant foretrekker du: A eller B."
- Gi kjøper i det minste to valg selv om vi selger bare ett produkt eller en tjeneste.
  - "Skal vi kjøre i gang før eller etter påske."
  - "Skal vi kjøre oppfølgingsprogrammet i tre eller seks måneder?"
- **4. Porsjons-teknikken**
- Mange kjøpere vegrer seg for å ta store avgjørelser kan vi slutføre ved å be kunden til å ta stilling til en mindre avgjørelse.
- I stedet for å be om ordren kan vi spørre: "Når ønsker dere i sette i gang." Vi ber om ja på en mindre avgjørelse.

## 5. Ultimatum-teknikken

- Frem og tilbake med kunden over tid mot slutten av en salgsprosess
- Vi trenger å få en avgjørelse fra kjøper, ja eller nei.
- "Herr Kunde: Jeg vet hvor opptatt du er. Vi har snakket om dette en god stund. Enten så er løsningen nyttig eller så er den det ikke. Hvis vi er enige om at løsningen er fornuftig la oss ta en avgjørelse her og nå og komme i gang. Hvis løsningen ikke er fornuftig for dere, ønsker vi ikke å kaste bort mer av tiden deres.
- Hvis du gir meg OK på dette så kan vi komme i gang umiddelbart."
- Deretter holder vi kjeft og sitter musestille. Vi må ha is i magen. Vi skal ikke snakke først, det er det kunden som skal gjøre - selv om stillheten kan være meget ubehagelig. Erfaringsmessig er det rundt en 50-50 sjanse for at vi får ordren. Poenget er at vi får en avklaring slik at vi uansett kan komme oss videre.



- **6. Tenke-over-det-teknikken**
- "Jeg må tenke over det" → salget tapt (behagelig måte å si adjø på)
- Kjøpere glemmer oss etter at vi har gått. → vi har ikke noe å tape.
- (Smiler vi og later som om vi er i ferd med å runde av: )
- "Det er fornuftig, dette er en viktig avgjørelse." (kunden senker skuldrene og slapper av).
- "Herr Kunde, du har helt sikkert god grunn til å ville tenke mer over dette" Kan jeg få spørre om grunnen til det, er det .....?" → Holde kjeft og vente.
- I verste fall: har ikke noen grunn men ønsker å tenke over det likevel. Ordren er tapt uansett.
  
- På den annen side, hvis han sier: "Ja det er ....." kan vi ta fatt på motforestillingen og få anledning til å selge videre.
- Sier kunden: "Nei, det er ikke ....." spør vi: "Kan jeg spørre hva det er?" På denne måten kan vi finne ut hva som er kjøpers virkelige motforestilling.
  
- Når vi har funnet den rulle motforestillingen kan vi søke å håndtere denne ved å spørre: "Hva hvis vi gjøre følgende...." Salget er igjen innen rekkevidde i stedet for å være garantert tapt.





## 4. Etablere markedskanalstrategi

## ➤ Velge Type salgskanaler

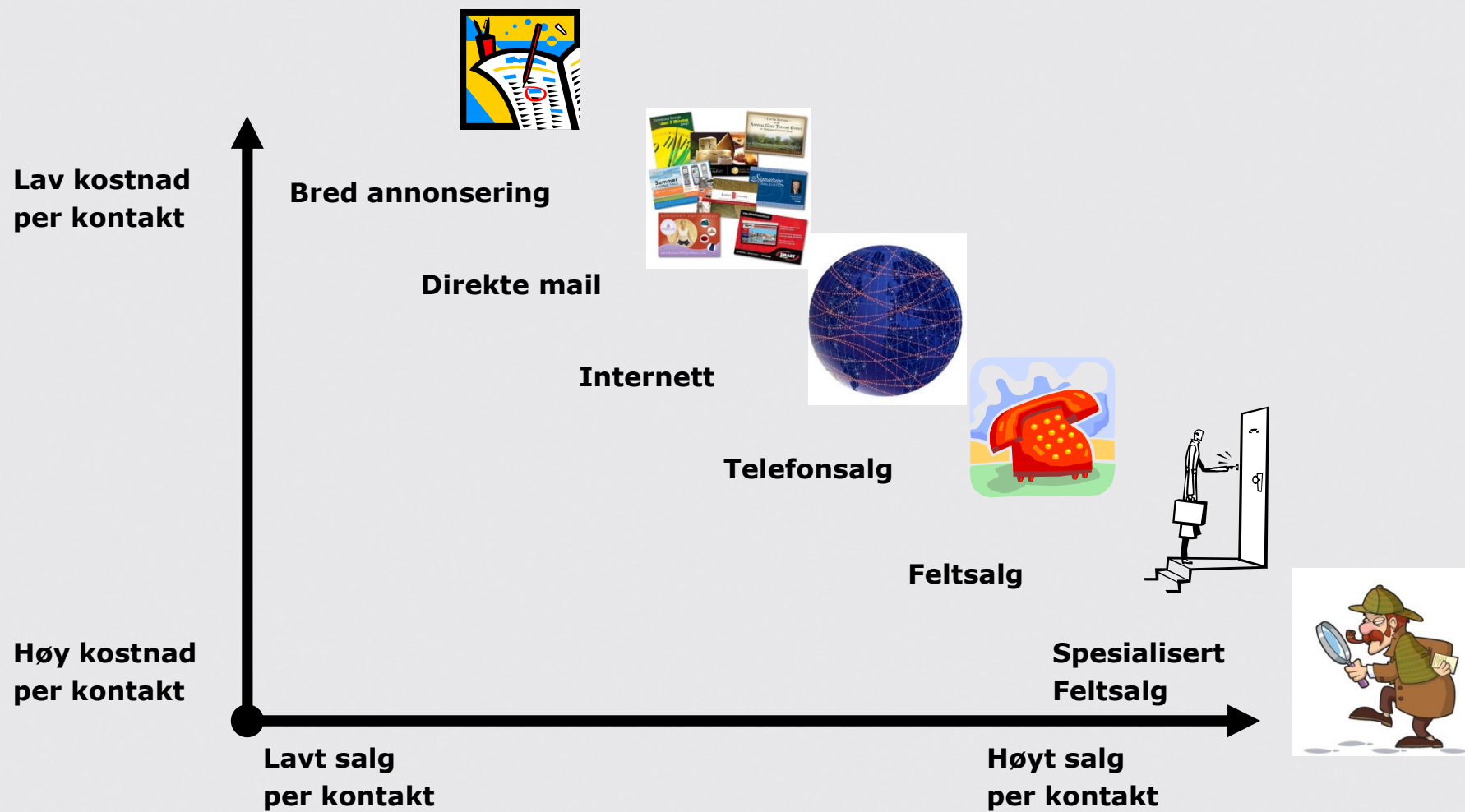
### Egne kanaler

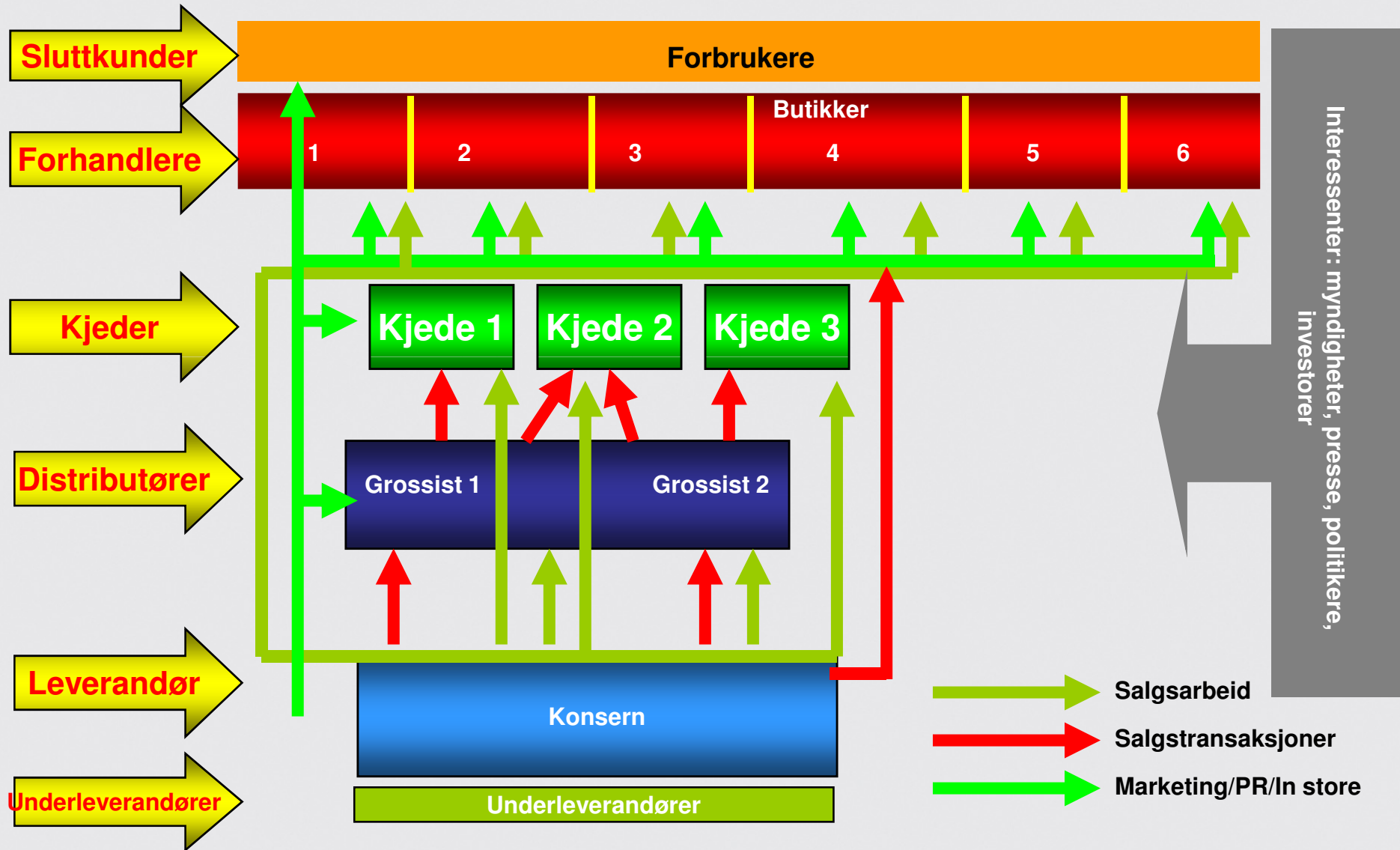
- web
- direkte selgere
- konsulenter
- ledere
- telefonsalg
- egne butikker
- katalog

### Eksterne

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

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









## 5. Organisering av salgsarbeidet

## Struktur på salgsfunksjonen

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

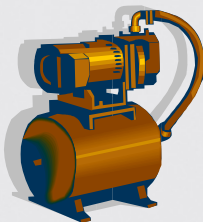
## Størrelse på selgerkorpset

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

## Porteføljer og territoriehåndtering

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

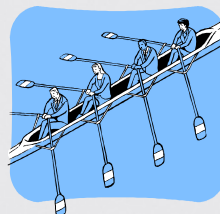
### Spesialisering:



### Roller:



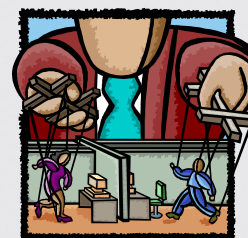
### Målstyring og Incentivering:



### 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>**