

# Innhold

Forord .....	9
Introduksjon .....	11
<b>DEL 1 INTRODUKSJON – SALG I EN STØRRE KONTEKST .....</b>	<b>15</b>
<b>Kapittel 1</b>	
<b>Salg som konkurransefortrinn .....</b>	<b>17</b>
1.1 Selgere er kunnskapsmedarbeidere. ....	18
1.2 Informasjon versus kunnskap og innsikt .....	19
1.3 Salgsvirksomheter er kunnskapsintensive. ....	22
1.4 Konkurranse versus samarbeid. ....	23
1.5 Fordommer spiser tanker. ....	26
1.6 Prinsipper om kunnskapsarbeid. ....	27
1.7 Ledernes holdning til selgere .....	28
1.8 Selgernes holdning til det å være kunnskapsmedarbeider. ....	30
1.9 All læring starter med teori .....	31
1.10 Å lykkes med salg er et valg du tar. ....	32
<b>Kapittel 2</b>	
<b>Vi er alle selgere .....</b>	<b>34</b>
2.1 Salg, salgsskyen & salgstrakten .....	34
2.2 Selgere som mikromarkedsførere .....	40
<b>Kapittel 3</b>	
<b>Verdi og verdiproposisjon .....</b>	<b>43</b>
3.1 Hva er verdi? .....	44
3.2 Hvem definerer verdi? .....	45
3.3 Hva er og hvordan utvikles en verdiproposisjon? .....	47
<b>Kapittel 4</b>	
<b>Kritiske suksessfaktorer i salg .....</b>	<b>53</b>

**DEL 2 INTRODUKSJON – SALG SETT FRA KJØPERS VERDEN...** 57**Kapittel 5**

<b>Endringer i kjøpsmønster</b> .....	59
5.1 Endret demografi med fokus på digitale løsninger .....	59
5.2 Økt uavhengighet, begrenset tilgang .....	61
5.3 Større krav og forventninger .....	63
5.4 Konsensus i beslutningsprosessen .....	65
5.5 Krav om skreddersydde løsninger .....	66
5.6 Økt involvering fra innkjøp. ....	67
5.7 Økt fokus på samfunnsansvar .....	68
5.8 Økt bruk av anbud .....	69
5.9 Kjøpers endringer i et salgsperspektiv .....	70

**Kapittel 6**

<b>Kjøpere og deres beslutninger</b> .....	72
6.1 Hva er kjøp? .....	72
6.2 Hvem er kjøperne? .....	73
6.3 Hvordan tar kjøpere sine beslutninger? .....	74
6.3.1 Kjøpers situasjon. ....	74
6.3.2 Kjøpers organisasjon .....	75
6.3.3 Kjøpers beslutningsprosess .....	76
6.3.4 Kjøpers beslutningsenhet .....	79
6.3.5 Kjøpers endring av behov .....	81
6.3.6 Kjøpers begrensede ressurser .....	83
6.4 Suksessfaktorer i kjøpers beslutningsprosess. ....	84

**DEL 3 INTRODUKSJON – SALG I ET FAGLIG PERSPEKTIV**..... 87**Kapittel 7**

<b>Epoker, begreper og metodikker</b> .....	89
7.1 Ulike salgsepoker. ....	89
7.2 Ulike salgsbegreper .....	90
7.3 Ulike salgsmetodikker .....	93
7.3.1 Produktbasert salgsmetodikk. ....	95
7.3.2 Løsningsbasert salgsmetodikk .....	96
7.3.3 Innsiktsbasert salgsmetodikk. ....	97
7.3.4 Strategibasert salgsmetodikk .....	101

**Kapittel 8**

<b>Selgers dilemmaer</b> .....	103
8.1 Drivere som påvirker valg av salgsmetodikk. ....	103
8.1.1 Økt kompleksitet .....	104

8.1.2 Økt standardisering . . . . .	105
8.2 Den fremmedes dilemma . . . . .	107
<b>Kapittel 9</b>	
<b>Strategiske valg . . . . .</b>	<b>109</b>
9.1 Verdibasert salg versus prisbasert salg . . . . .	109
9.2 Innebasert salg versus utebasert salg . . . . .	110
9.3 Valg av salgsmodell . . . . .	112
<b>DEL 4 INTRODUKSJON – EN SELGERS NAVIGASJONSSYSTEM . .</b>	<b>115</b>
<b>Kapittel 10</b>	
<b>Fokus på <i>innsikt</i>. . . . .</b>	<b>122</b>
10.1 Kundevalg . . . . .	122
10.1.1 Kjøpere som er i endringsmodus . . . . .	124
10.1.2 Kjøpere som genererer lønnsomhet . . . . .	127
10.2 Kundeforståelse . . . . .	131
10.2.1 Dynamikken i kjøpers beslutningsenhet . . . . .	132
10.2.2 Kjøpers forretningsdrivere . . . . .	138
<b>Kapittel 11</b>	
<b>Fokus på <i>samarbeid</i> . . . . .</b>	<b>140</b>
11.1 Kundetilnærming . . . . .	142
11.1.1 Struktur på kundemøter . . . . .	143
11.1.2 Kommunikasjonsadferd i kundemøter . . . . .	149
11.1.3 Innhold i kundemøter . . . . .	157
11.1.4 Oppsummering av kundetilnærming . . . . .	159
11.2 Kundeteam . . . . .	160
11.2.1 Riktige personer fra kjøpers virksomhet . . . . .	161
11.2.2 Riktige personer fra selgers virksomhet . . . . .	162
11.2.3 Tverrfaglig samarbeid . . . . .	163
<b>Kapittel 12</b>	
<b>Fokus på <i>leveranse</i> . . . . .</b>	<b>166</b>
12.1 Kundeplanlegging . . . . .	167
12.2 Kundeaktiviteter . . . . .	174
12.2.1 Responsdyktighet . . . . .	174
12.2.2 «Toppen–slutten»-prinsippet . . . . .	176
<b>Kapittel 13</b>	
<b>Fokus på <i>resultat</i> . . . . .</b>	<b>179</b>
13.1 Kundemålinger . . . . .	180
13.2 Kunderevisjon . . . . .	184

Kapittel 14	
Sluttkommentar til navigasjonssystemet . . . . .	186
<b>DEL 5 INTRODUKSJON – EN SALGSLEDERS PRESTASJONSSYSTEM. . . . .</b>	<b>189</b>
Kapittel 15	
Forventninger til selgere . . . . .	196
Kapittel 16	
En selgers kompetanseprofil . . . . .	201
Kapittel 17	
Effektivitet i salgsarbeidet . . . . .	214
17.1 En salgsstyrkes effektivitet . . . . .	216
17.2 En salgsleders effektivitet . . . . .	218
Kapittel 18	
Resultatmåling av salgsarbeidet . . . . .	222
Kapittel 19	
Lederskap og belønning. . . . .	229
Kapittel 20	
Salgscoaching. . . . .	235
Kapittel 21	
Salgstrening. . . . .	240
Kapittel 22	
CRM-system . . . . .	248
Kapittel 23	
Evalueringsystem av prestasjonssystemet . . . . .	253
Vedlegg . . . . .	256
Referanser . . . . .	259
Stikkord. . . . .	266

# Forord

Salg er innflytelse av endring.  
Uten salg vil omgivelsene styre deg.  
Med salg vil du styre omgivelsene.

Denne boken er et resultat av stor frustrasjon. Min store lidenskap i livet har alltid vært salg. Da jeg gikk på barneskolen, banket jeg på dører og solgte blomster, gikk med avisen og solgte hagetjenester til alle naboene (snømåking, raking, rydding med mer). Mens jeg studerte, solgte jeg alt fra popkorn til toalettreklame. Gjennom hele mitt yrkesliv har salg stått i sentrum. Jeg har primært solgt og gjennomført opplæringsprogrammer innen salg og salgsledelse. Men for tre–fire år siden skjedde det noe. Det jeg underviste om (metoder, prosesser, verktøy), fungerte ikke lenger. Mine eksisterende kunder ble gradvis borte, og jeg fikk ikke noen nye. Min kalender begynte å få store, blanke hull. Kort fortalt: Salgsresultatene uteble, selvtilliten ble dårligere, og frustrasjonen ble større. Noe var annerledes, og jeg forsto ikke hva det var, eller hvordan jeg skulle forholde meg til det. Som hos mange andre i min generasjon hadde tiden innhentet meg. Jeg måtte gjøre et valg. Jeg valgte å lære salg på nytt.

En gang ble jeg fortalt at gapet mellom en toppidrettsutøvers ferdigheter og ambisjoner er doping. Nå skal ikke jeg sammenligne meg selv med en toppidrettsutøver, men jeg forstår nå bedre hvorfor noen velger å dope seg. Å skrive denne boken har vært en ensom, krevende og smertefull prosess. Tankene om arbeidet og timene som lå foran meg, om utfordringene som måtte løses, men som jeg ikke hadde svar på, om alt det jeg burde ha gjort, men som ikke ble gjort – alt har til tider medført mental «galskap» hvor tankene har gått i spinn. Å skrive denne boken har også vært en egoistisk prosess som har hatt sine konsekvenser. Familien har måttet håndtere en frustrert mann/pappa som har levd i en boble, sosiale sammenkomster med venner har blitt nedprioritert, og min salgsinnsats for å skape nye salgsmuligheter har vært på et lavmål. Men det har vært en utrolig lærerik prosess. Skal man lære noe ordentlig, så er det å skrive en bok beste medisin. Min endringsprosess er ikke ferdig, men det jeg har lært så langt, står i denne boken. Forhåpentligvis vil det gi deg som leser et tilsvarende verdifullt utbytte. Det er også mitt håp at boken skal generere noen nye muligheter. Jeg vil derfor sette stor pris på om du kan gi meg noen tilbakemeldinger (synspunkter, kommentarer, tanker og ideer). Du finner meg på [www.hofbauer.no](http://www.hofbauer.no). Takk for at du blir med meg på denne salgsreisen.

Til min familie: Denne boken dedikerer jeg dere. Tusen takk for all støtte, tålmodighet, kjærlighet og inspirasjon.

MagAmaSel: Se ikke verden som den er, men som den kan bli. Vær modig. Vær snill.

En stor takk går også til alle de som har lest hele eller deler av boken og gitt verdifulle tilbakemeldinger: Bjørn Haraldseth, Per Simonsen, Arne Henrik Widerøe, Bjørn-Erik Madsen, Kari Salvesen Mørk, Per Christian Aas og Berit Landsend-Holo. En spesiell takk går til min forlegger, Erik Juel. Takk for tilliten, de gode samtalene og all veiledning.

Oslo, mai 2016

*Christian Hofbauer*