



ENTREPRENØRSKAP OG SALG / MARKEDSFØRING

29. januar 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

1 - 24 mdr.

Tid

Salgs-
/markedsstrategi

Finansstrategi

Produktstrategi

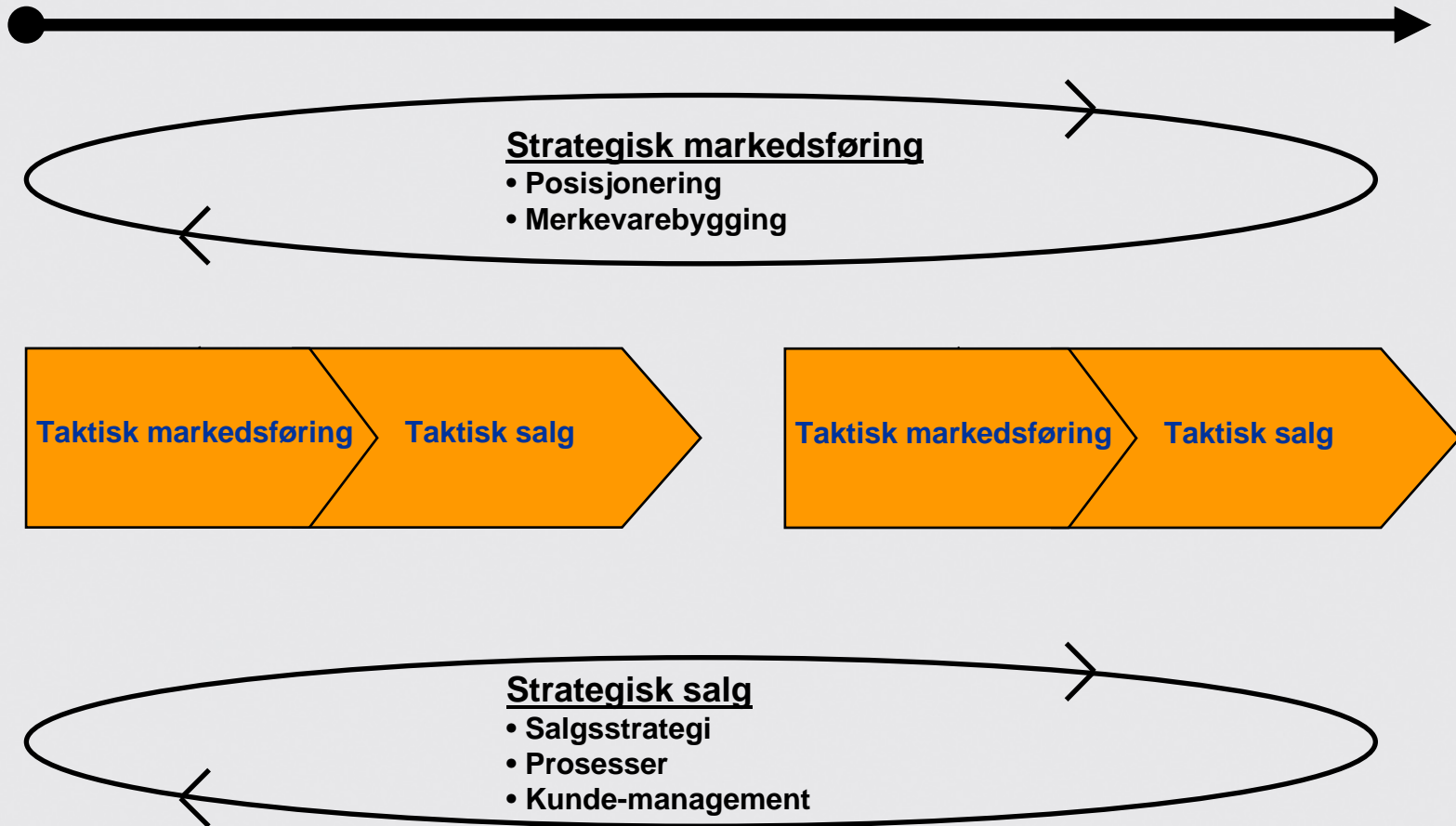
1 - 24 mdr.

Tid

Salgs- & markedsstrategi

Finansstrategi

Produktstrategi



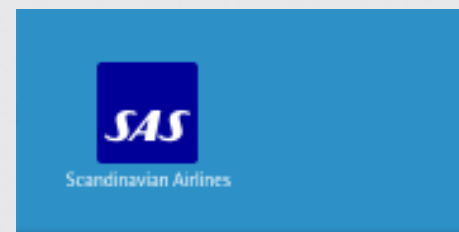
"The act of designing the company's offer and image so that it occupies a distinct place in the target customer's mind." Philip Kotler

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; merkvareravn

- 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!



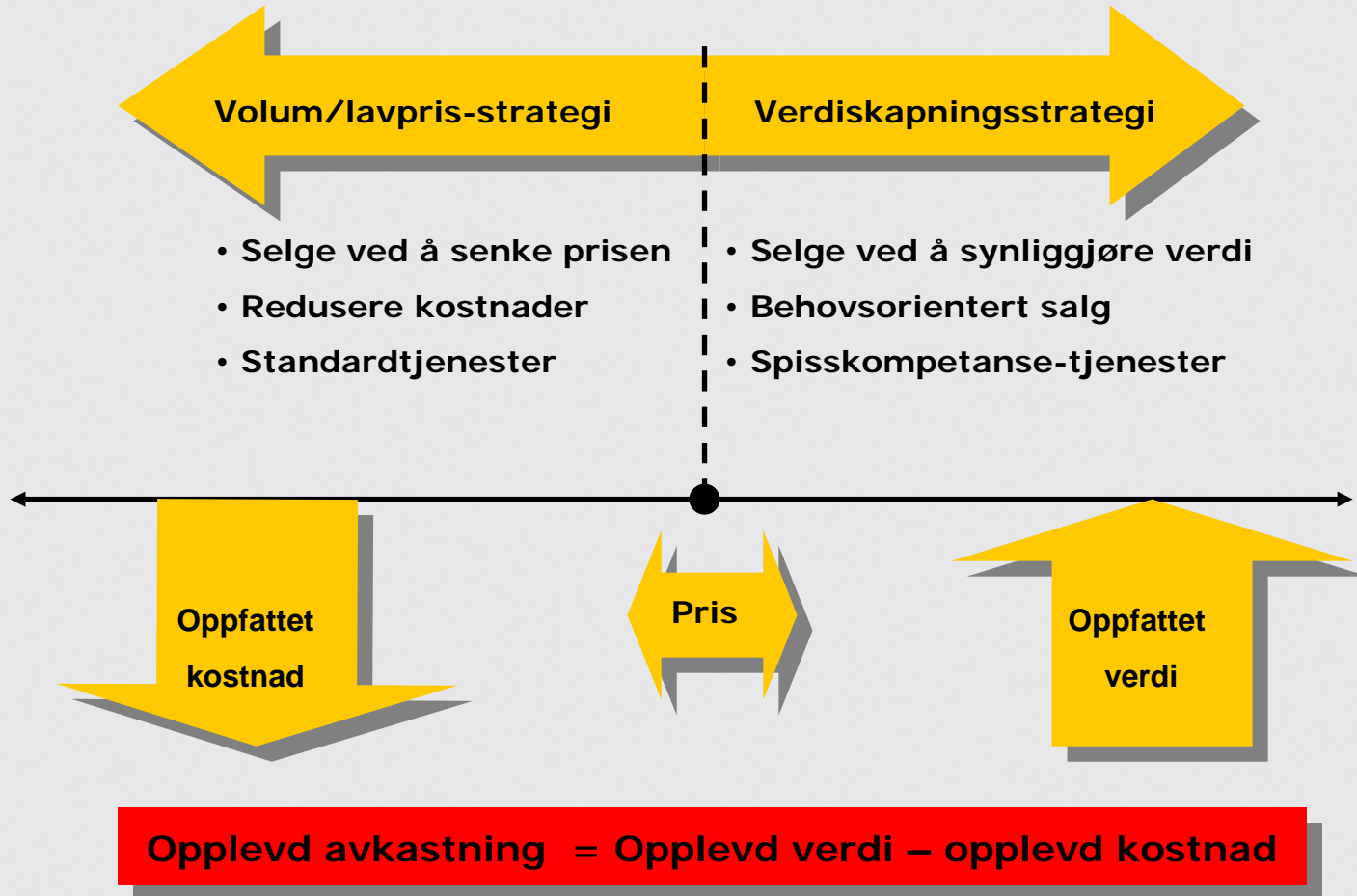
Spesifikk posisjonering

- **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.!**

- **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)



Det samlede verdibudskapet (total value proposition)

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

Utvikle assosiasjonene og løftene til merkevaren

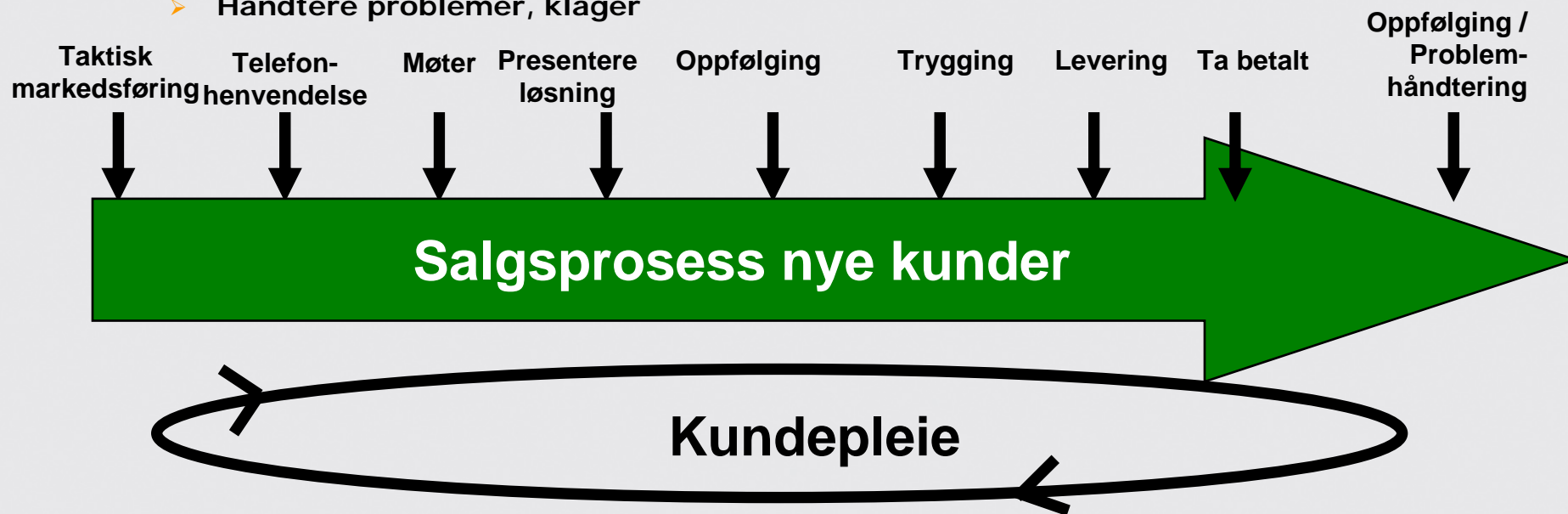
- **Assosiasjoner**
 - Positive assosiasjoner (vs. negative)
 - Intensiteten på assosiasjonene
 - Hvor unike er assosiasjonene?
- **Attributter** (feks. Mercedes: god ingeniørkunst, solid, holdebar, dyr)
- **Goder** (Mercedes: god ytelse, herlig å kjøre, prestisjefyllt å eie)
- **Selskapsverdier** (hva 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 [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



Verktøy for å bygge merkevare

➤ 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

Område	Beslutninger
Merkevarevalg:	Bygge selskapet ABC AS som merkevare. Eksisterende navn opprettholdes.
Bred posisjonering:	Best på relasjoner mot kunder og nøkkelinteressenter <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oppdragsgivere ➤ Deltakere ➤ Arbeidsgivere ➤ Butikk-kunder
Spesifikk posisjonering - Oppdragsgivere:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Best kvalitet – høy faglighet ➤ Fleksibilitet ➤ Verdi for pengene
Spesifikk posisjonering - Arbeidsgivere:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kvalifiserte, trente og motiverte deltakere ➤ Tilgjengelighet / tett oppfølging ➤ Forutsigbarhet ➤ Redusert risiko
Spesifikk posisjonering – Butikk-kunder:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spennende gamle ting til en hyggelig pris ➤ Ting som er vanskelig å finne andre steder ➤ Bidra til å bedre miljøet gjennom ➤ Kasserte ting blir verdsatt og tatt i bruk ➤ God arena for arbeidstrening

Område	Beslutninger
Spesifikk posisjonering – arbeidssøker kategori 1:	<ul style="list-style-type: none">➤ Tillit til at ABC kan bistå meg med å skaffe en god jobb➤ Kjennskap til arbeidsmarkedet➤ Evne til å gi god bistand til å søke jobb (alle stegene i prosessen)➤ Individuell og riktig hjelp➤ Tett oppfølging
Spesifikk posisjonering – arbeidssøker kategori 2:	<ul style="list-style-type: none">➤ Relevant trening➤ Tilpasset den enkeltes behov jfr. individuelle utfordringer➤ Bli sett som menneske – ikke bare arbeidstaker➤ Hjelp til vanskelige saker

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

1. Irrelevant

- Kjøper har overhode ingen interesse for løsningen

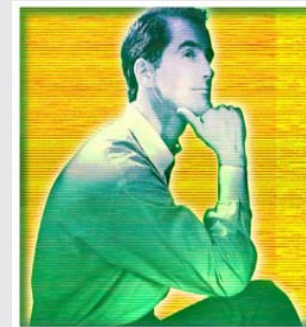
2. Litt interesse

- 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

Kundensegmenter

	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)**
 - **Innsalgfase (kundemøter, møteoppfølging)**
 - **Kjøpefase (slutføring)**
 - **Etterkjøpsfase (Leveranse, gjensalg/mersalg/kryssalg)**

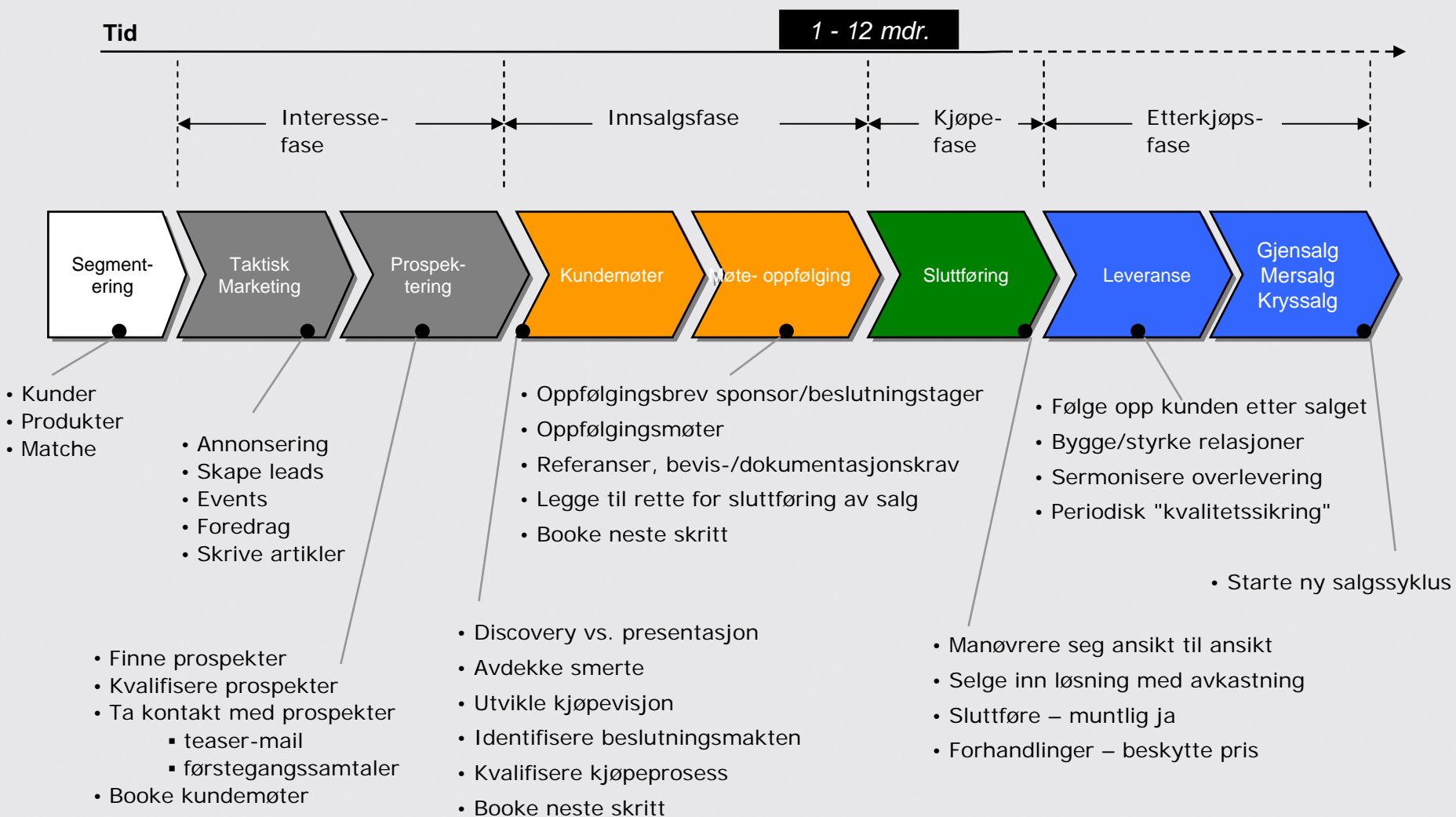
- **Aktiviteter**
- **Involverte roller i de forskjellige fasene**

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

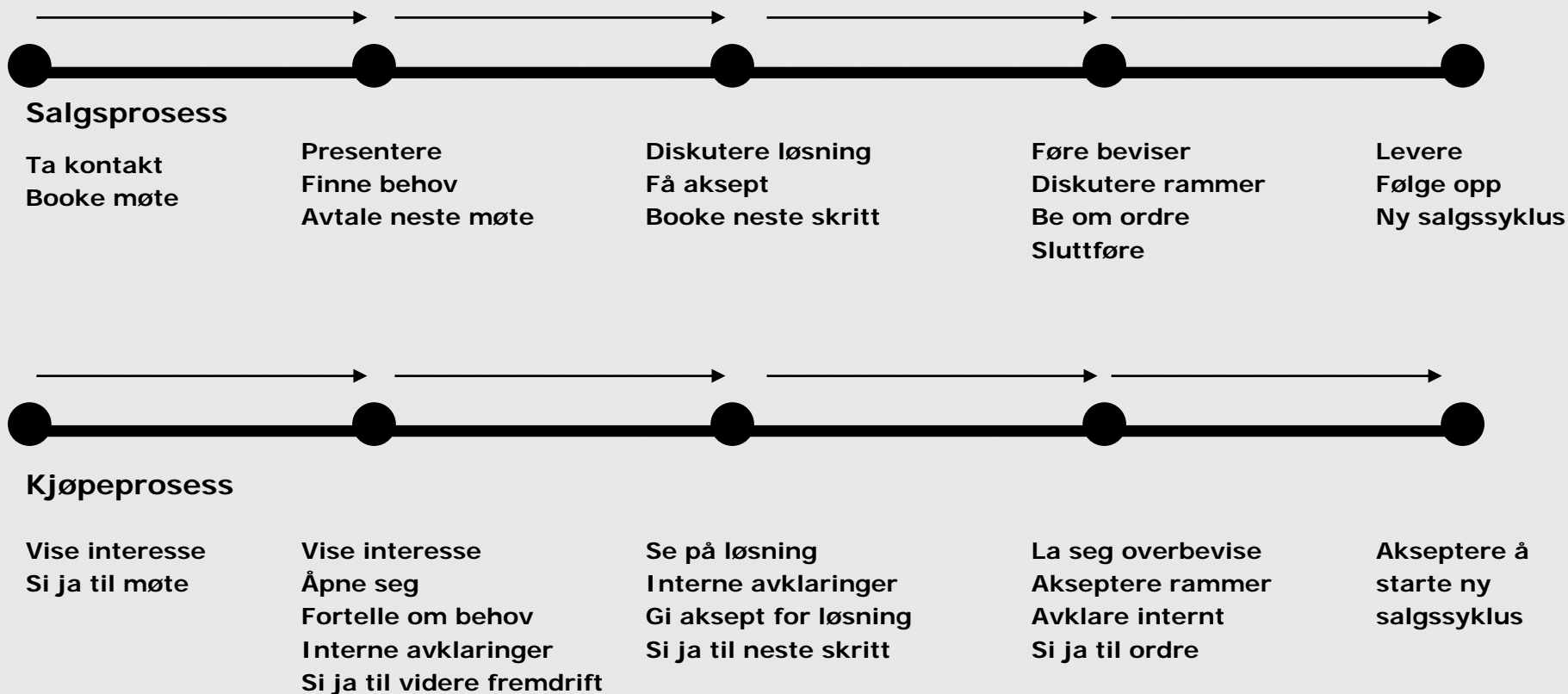
Kundesegmenter

	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

- WEB/DM 1**
- TEL UTGÅENDE 2**
- FELTSALG 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

- Relevant utfordring man antar at kunden har
- 20 - 30 sekunder
- Redusere kjøpers bekymring - interesse, ikke irritasjon
- Skape nysgjerrighet/interesse
- Velg en kritisk utfordring man tror kunden har
- Salg er et tallspill

- **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 eksisterende kunder hvis referansehistorie matcher?**
- **Har vi planlagt kontrollspørsmål som er situasjonsmessig relevant?**
- **Har vi mulighet til å legge slagplan (evt. rollespill) for møtet med kolleger?**
- **Hva er målet med møtet?**

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)



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

Lars Larsen, Salgs- og markedsdirektør
ABC AS. Oslogata 99, 0123 Oslo

Oslo, 10.10.2002

Takk for et interessant møte. Hensikten med dette brevet er å oppsummere min forståelse av møtet samt legge frem et forslag til handlingsplan.

Du fortalte meg at ditt største problem var svikt i salget hittil i år med over 25%.

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.

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.

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.

Jeg har avtalt en prat for deg med salgsdirektør hos TTT AS, Kasper Kaspersen torsdag 13.

Med vennlig hilsen,
Jens Kanden, HandsOn AS

Smerte

Årsak

Visjon

**Enighet
om å gå
Videre**

**Forslag til
Bevisføring**

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)
- Kjøperer 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 relle 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.

➤ Type salgskanaler

Egne kanaler

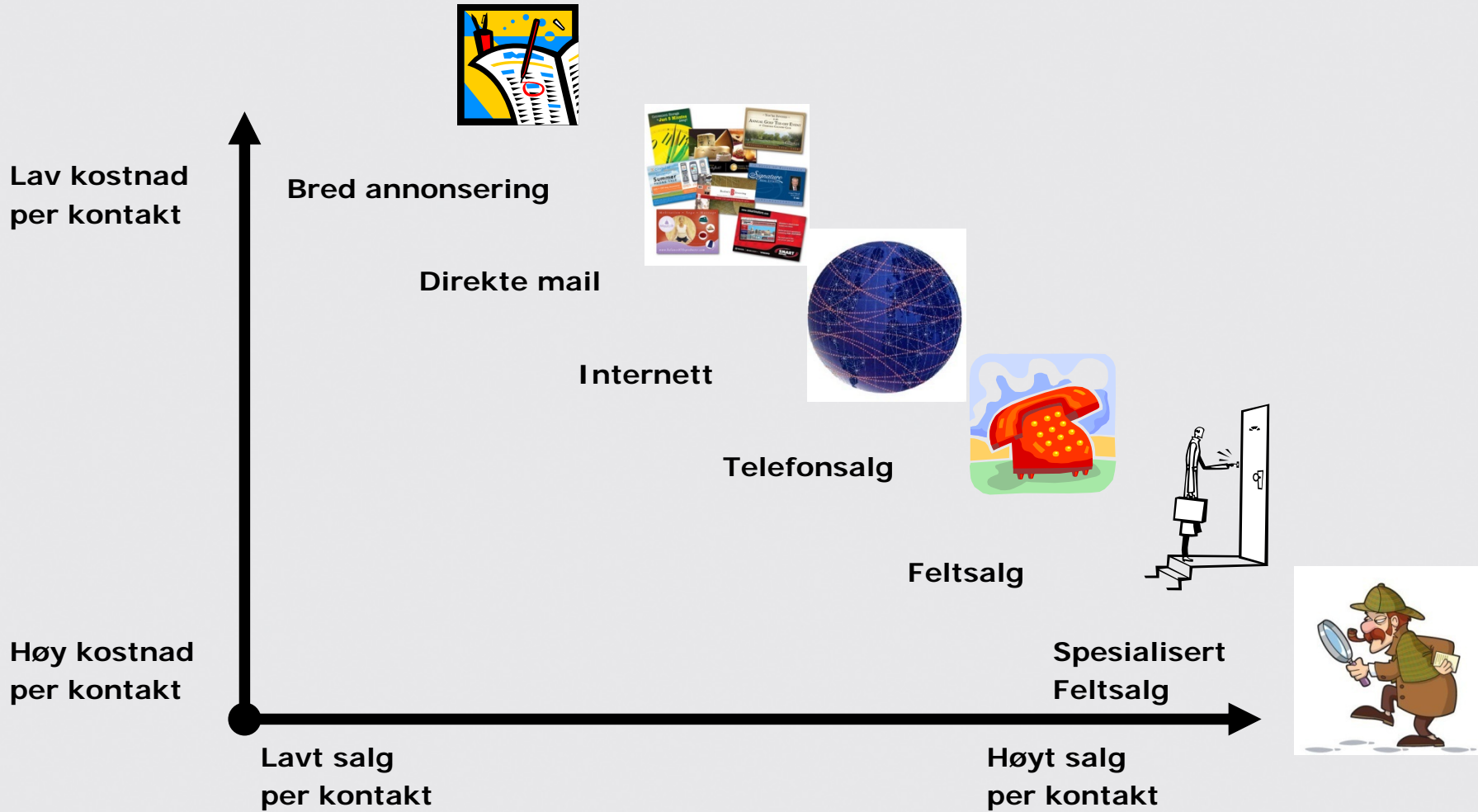
- web
- direkte salgsstyrke
- konsulenter
- ledere
- telefonsalg
- egne butikker
- katalog

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?

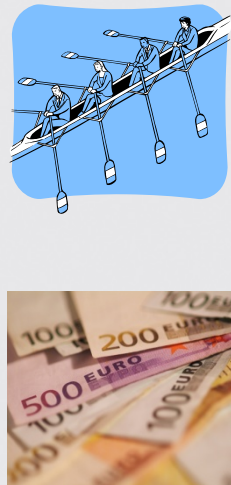
Spesialisering:



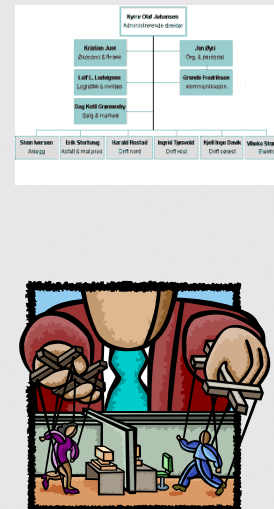
Roller:



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>**