

983792

983704

984228

BCR3100 - Bacheloroppgave
Bachelor i Markedsføring og salgsledelse
Markedshøyskolen



Det avgjørende konkurransefortrinnet

-En studie av faktorer som påvirker en selgers prestasjon

Våren 2015

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Forord

Denne undersøkelsen er skrevet som en avslutning etter 3 år på Markedshøyskolen Campus Kristiania. Vår interesse for salg førte oss sammen til denne bacheloroppgaven. Vi har latt oss inspirere av egne salgsjobber og erfaringer til å ønske mer praktisk informasjon og forståelse av mekanismene bak selgers prestasjon.

Etter mye hardt arbeid, diskusjoner og uenigheter, kan vi stolt presentere vår bacheloroppgave. Vi sitter igjen med kunnskap om hvordan salg fungerer i praksis. Vi ser klare sammenheng mellom vår teori og hvordan vi kan utvikle denne til et fortrinn i våre fremtidige salgsjobber. Det siste halvåret har vært en viktig læringsprosess for oss alle.

Først og fremst vil vi gjerne takke vår veileder Tore Mysen, professor ved Markedshøyskolen. Han har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger, og vist oss entusiasme ovenfor vår undersøkelse. Han har stilt de gode spørsmålene som har fått oss til å tenke og videreutvikle vår oppgave. Vi vil også takke våre informanter som prioriterte et intervju med oss i sin jobbhverdag.

Denne oppgaven vil kunne representere noe av det vi har lært under denne perioden.

God lesing.

Oslo, 02 Juni 2015

983792

983704

984228

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven har som hensikt å presentere faktorer som påvirker selgers prestasjon. For å besvare dette har vi valgt problemstillingen: ”Hvilke faktorer påvirker en selgers prestasjon?”

I salgssammenheng kan selgers prestasjon betraktes som et avgjørende konkurransefortrinn. En selgers bidrag kan være sentralt med tanke på å nå organisasjonens mål. Undersøkelsen er eksplorativ og knyttet til en kvalitativ metodisk tilnærming. Empirien er basert på 6 dybdeintervjuer av kompetente informanter med erfaring fra salg og salgsledelse.

For å kunne belyse hvilke faktorer som påvirker selgers prestasjon har vi valgt å ta i bruk teori fra Johnston og Marshall. Ved å anvende modellen “Model of the determinants of salesperson’s performance” får vi en lettfattelig oversikt av hvilke faktorer som er med på å påvirke selgers prestasjon. Vi presenterer teori om personlige, organisatoriske og miljøbaserte faktorer, rolleforståelse, personlige evner, kunnskap, ferdigheter og motivasjon. I teoridelen belyser vi faktorer som påvirker selgers prestasjon med hensyn til vårt rammeverk. Videre i oppgaven presenterer vi våre informanter og deres synspunkter til hva og hvilke faktorer som påvirker selgers prestasjon, før vi diskuterer likheter og ulikheter opp mot hverandre.

Funnene i undersøkelsen viser tydelig sammenheng mellom teori og praktisk bruk, men det er noen faktorer som er mer avgjørende enn andre. Her trekkes tre faktorer frem som våre informanter mener kan optimalisere prestasjonen. Videre presenteres svakheter med undersøkelsen og anbefalinger for videre forskning.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Formål med oppgaven	6
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling	7
1.3 Avgrensninger	7
1.4 Oppgavens struktur	8
2.0 Teori	9
2.1 “Model of the determinants of salesperson’s performance”	10
2.1.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer	10
2.1.2 Rolleforståelse.....	11
2.1.3 Personlige evner.....	11
2.1.4 Ferdigheter	13
2.1.5 Motivasjon	14
2.1.6 Belønning.....	19
2.1.7 Tilfredshet.....	20
2.2 Lederstiler, salgskultur og trening	21
2.2.1 Transaksjonsbasert lederstil	21
2.2.2 Transformerende lederstil	22
2.2.3 Coaching	22
2.2.4 Salgstrening og salgskultur	23
2.3 Påvirkning og salg	24
2.3.1 Gjensidighet	25
2.3.2 Indre forpliktelse og konsistens	25
2.3.3 Autoritet	26
2.3.4 Sosiale Bevis.....	26
2.3.5 Knapphet	27
2.3.6 Like og bli likt.....	27
3.6 Oppsummering av teori	28
3.0 Metode	28
3.1 Valg av forskningsdesign som innsamlingsmetode	29
3.2 Utfallsprosedyre og utvalgsstrategi	30
3.5 Gjennomføring av intervjuene	33

3.6 Transkribering og koding av intervjuene.....	33
3.7 Redegjørelse for søkeprosessen	35
3.8 Kvalitet, svakheter og utfordringer med undersøkelsen.....	35
4.0 Resultater.....	37
4.1 Våre funn	37
4.2 Diskusjon	48
5.0 Konklusjon	53
6.0 Evaluering av undersøkelsen	54
7.0 Videre forskning	55
8.0 Litteraturliste	56

Figurer

Figur 2.1: “Model of the determinants of salesperson’s performance”.....	10
Figur 2.2: Motivasjon og jobbyttelse.....	17
Figur 2.3: Indre og ytre motivasjonsfaktorer.....	19
Figur 3.1: Kodeprosessen.....	33
Figur 5.1: Undersøkelsens resultat.....	53

Tabeller:

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter.....	31
--	----

Vedlegg:

Vedlegg I – Intervjuguide

Vedlegg II – Loggskjema over intervjuene

Antall ord: 16 510

1.0 Innledning

Denne oppgaven tar sikte på å dokumentere og redegjøre for prosessene som ligger til grunn for økt prestasjon hos selgere. En undersøkelse som vil utføres med forankring i teori og empiri knyttet til fagene salgsledelse og forhandlinger. Ifølge Gorm Kunøe (2010, 216) er ikke lenger produkt, pris og andre faktorer avgjørende for å skille en virksomhet fra sine konkurrenter. Han påpeker imidlertid at selgerens rolle er viktigere enn noen gang. Salgsfunksjonen er en kritisk faktor til økt omsetning og fortjeneste med bakgrunn i at leverandørers varer og tjenester blir mer og mer like. Vi vil med dette forsøke å belyse faktorer som påvirker selgerens prestasjon/ytelse. Som grunnlag for vurderingene og overveielserne i denne undersøkelsen har vi valgt å benytte følgende definisjon på prestasjon:

Performance can be considered as behavior evaluated in term of its contribution to the goals of the organization. In other words, performance has a normative element reflecting whether a salesperson's behavior is good or bad, appropriate or inappropriate, in light of the organization's goals and objectives (Johnston og Marshall 2013, 449).

I dette ligger at prestasjon, i salgsammenheng, kan betraktes som adferdsorientert, da det omhandler den enkeltes bidrag for å nå organisasjonens mål. Dette kan sees i sammenheng med Brochs-Haukedals definisjon som betrakter det å prestere som den enkeltes innsatsvilje, det vil si ønsket eller beslutningen om å produsere og skape verdier på arbeidsplassen (2010, 160). Følgelig ønsker vi å understreke at prestasjon kan sees i sammenheng med involverte parters forventninger til den ansatte, hvorvidt arbeidsoppgavene utføres etter ønske. Oppgaven vil ta sikte på å diskutere selgeres grunnleggende ferdigheter og egenskaper. Hvorav en egenskap ofte betraktes som et karaktertrekk, mens en ferdighet omhandler personlige evner, et talent eller en dyktighet man er tillært.

1.1 Formål med oppgaven

Basert på Gorm Kunøes utsagn i punkt 1.0, kan man trekke slutninger om at i et næringsliv preget av markedsmetning og stadig mer generiske produkter vil kvalitet og service blant ansatte kunne betraktes som et avgjørende konkurransefortrinn. Dette understrekes av

Jacobsen og Thorsviks (2014, 241) påstander om at “den menneskelige kapitalen” ansees som organisasjonens mest verdifulle ressurs. Utvikling av de ansattes ferdigheter og evner, vil derfor kunne betraktes som en investering for å få mer ut av kapitalen (Jacobsen og Thorsvik 2014, 247).

Formålet med oppgaven er dermed å få en bredere forståelse av prestasjon i salgssammenheng. Oppgaven skal ikke bare tilføre ledere økt kunnskap om faktorer som påvirker en selgers prestasjon, men også bevisstgjøre selgere om hva som skal til for å øke egen prestasjon. Vi ønsker å komme i dialog med kompetente salgspersoner for å få innblikk i deres syn på øke prestasjon blant selgere. Dette vil mest sannsynlig kunne bidra til bredere og mer variert salgserfaring etter utført studie. Undersøkelsen vil, av hensiktsmessige årsaker, inneholde tverrfaglig litteratur vi anser som relevant til temaet. Dette for å skape best mulig forståelse, samt trekke salg inn i større teoretiske sammenhenger.

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Gjennom tre år på Markedshøyskolen har vi viet mye tid til teori om salg. Ved siden av å studere markedsføring og salgsledelse jobber vi aktivt med salg i praksis, alt fra transaksjonssalg til mer komplekse forhandlinger. Med dette ønsker vi å få økt kunnskap om faktorer som ligger til grunn for ytelse, slik at vi kan ved en senere anledning kan optimalisere vår egen prestasjon med formål om oppnå økonomiske og operative fordeler for bedriften. Med dette ønsker vi å ta for oss problemstillingen;

”Hvilke faktorer påvirker en selgers prestasjon?”

Ved å hevende oss til svært kompetente og erfarne salgsleder innenfor flere bransjer ønsker vi å kunne belyse hva som kan påvirke en selgers prestasjon i det norske markedet.

1.3 Avgrensninger

Problemstillingen begrenser seg til å omfatte hvordan prestasjon blant selgere påvirkes i Norge. Oppgaven begrenses derfor geografisk, samt til et konkret fagfelt. Vi anser det imidlertid som hensiktsmessig å benytte relevant engelsk terminologi, da norske ord og

uttrykk ikke alltid er tilstrekkelige. Bakgrunnen for disse avgrensningene er ønsket om kunne gjennomføre interessant kvalitativ forskning, basert på tilgjengelighet av kompetanse og informanter, samt tiden vi har til rådighet. Avgrensningene som er gjort er derfor satt med formål om å spisse oppgaven.

Ved siden av de metodiske avgrensningene har vi også valgt å sette noen teoretiske avgrensninger. Selv om dette arbeidet vil rette søkelyset mot prestasjon blant selgere, vil vi ikke utelukke teori som inkluderer prestasjon og ytelse i andre sammenhenger. Askeim og Grennes (2008, 177) hevder at kvalitative studier vanligvis har begrenset med teori i forkant av en ny undersøkelse. Dette innebærer at teoridelen i denne typen oppgaver kan bli oppfattet som tynn og lite konsis. For oss vil det være naturlig at ikke hele teorikapittelet skrives før vi utfører vår egen undersøkelse. Det ansees derfor som hensiktsmessig å integrere deler av litteraturen i analysen. Grunnet begrenset antall informanter kan man anta at denne undersøkelsen ikke fremmer et helhetlig bilde av hva som påvirker en selgers prestasjon, den vil imidlertid fremlegge et grunnlag som kan være et utgangspunkt for videre forskning.

Det finnes mange ulike former for salg. Det er alt fra enkle transaksjonsbaserte salg til tunge komplekse forhandlinger over lengre perioder. Saxe og Wetith (1982,1) skiller mellom to typer salg. Det er kundeorientert salg (customer-oriented selling) og orientert salg (oriented selling). I denne oppgaven har vi ikke fokus på ulike former for salg. Undersøkelsen er generell og informantene snakker om salg og selgere på generell basis.

1.4 Oppgavens struktur

Askheim og Grennes (2014, 177) forteller at det ikke er noen absolutte og ufravikelige krav til oppsett av en bacheloroppgave. Det er imidlertid enkelte oppsett som fungerer bedre enn andre i form av klarhet og systematikk. Denne oppgaven er strukturert i fem deler; introduksjon, teori, metode, resultater (funn og diskusjon) og konklusjon. Denne gjennomgangen vil danne et rammeverk som skal bidra med å gi retning og perspektiv til problemstillingen. I introduksjonen presenteres formål, problemstilling og avgrensninger. I teoridelen presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunnlag for kvalitative dybdeintervjuer. I metoddelen beskriver og diskuterer vi valgene som er tatt før, underveis og etter forskningsprosessen, og forsøker å ta stilling til hva og hvem vi ønsker å undersøke,

samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. De metodiske beslutningene er tatt med formal om å kunne besvare problemstillingen best mulig. Etter å ha diskutert de metodiske valgene beveger vi oss over i den avsluttende fasen, som omhandler funn og resultater. Dette danner ett videre grunnlag for konklusjonen, der vi forsøker å gi et sammenfattende svar og resultater av undersøkelsen. Til slutt vil vi komme med refleksjoner vedrørende videre studier og begrensninger ved undersøkelsen.

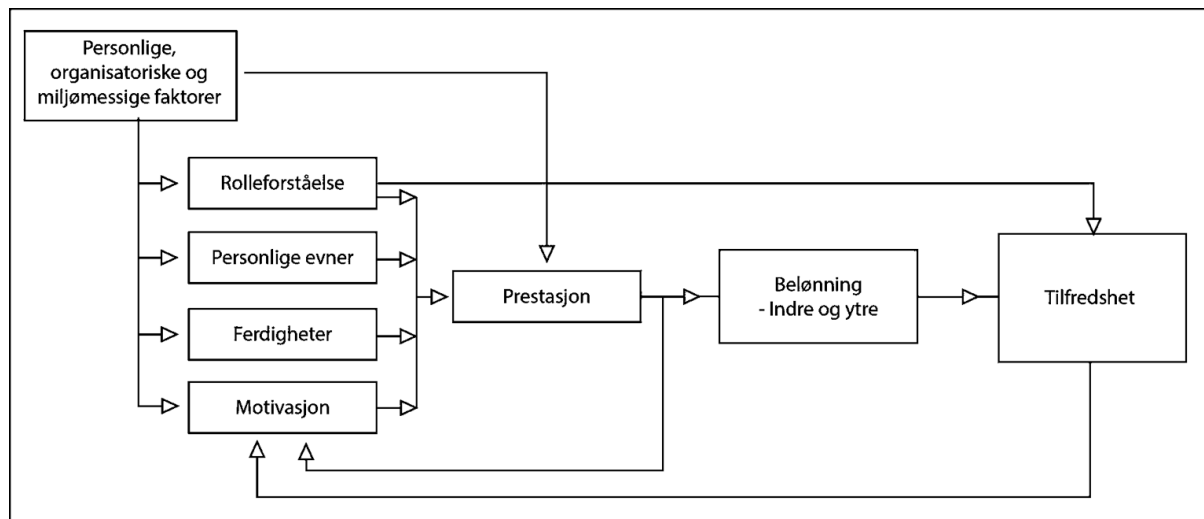
2.0 Teori

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven er hentet fra de linjebaserte fagene “Salgsledelse (SAL 3100)” og “Forhandlinger (FOR 3100). Hvorav bøkene; “Sales Force Management”, skrevet av Marshall og Johnston, og ”Påvirkning – teori og praksis”, skrevet av Robert Cialdini er sentrale. Rammene i denne besvarelsen vil ha forankring i følgende modeller/teorier; “Model of the determinants of a salespersons performace”, lederstiler, salgstrening og salgskultur og Cialdinis 6 påvirkningsvåpen. I det teoretiske rammeverket inkluderes annen akademisk forskning vi anser som relevant og hensiktsmessig som kjernelitteratur. Denne søkeprosessen er gjort rede for under punkt 3.8.

Dette er teori vi ønsker å se i sammenheng med prestasjon. Rammeverket er valgt på grunnlag av at det er faktorer som kan spille inn på en selgers prestasjon. Modellen “Model of the determinants of a salespersons performace” kartlegger 5 faktorer som kan påvirke prestasjon, enten positivt eller negativt. Teori om transformerende og transaksjonsbasert lederstil er valgt fordi vi ønsker innsikt i hvordan man kan engasjere og motivere en selger. Cialdnis påvirkningsprinsipper et i utgangspunktet utarbeidet med tanke om å verne forbruker. Cialdini fordypet seg i noe han selv kaller “compliance professionals”. Dette omhandler selgere, rekrutterere, annonsører og markedsførere. Felles for disse er at de er dyktige til å overbevise og påvirke andre (Cialdini 2011, 11). Derfor ønsker vi å se hvordan våre informanter aktivt bruker disse prinsippene.

2.1 “Model of the determinants of salesperson’s performance”

Figur 2.1: “Model of the determinants of salesperson’s performance”



Kilde: (Johnston og Marshall 2013, 209)

Modellen “Model of the determinants of salesperson’s performance” av Johnston og Marshall illustrerer 5 faktorer som er avgjørende for en selgers prestasjoner. De overordnede faktorene er personlige, organisatoriske og miljøbaserte faktorer. I tillegg legges det frem fire faktorer: rolleforståelse (role perceptions), personlige evner (aptitude), kunnskap og ferdigheter (skill level), motivasjon (motivation). Kombinasjonen av de nevnte faktorene er med på å påvirke selgerens prestasjon. Belønningen som selgeren oppnår med sine prestasjoner er med på å avgjøre selgerens tilfredsstillelse (Johnston og Marshall 2013, 209).

2.1.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer

De personlige, organisatoriske og miljømessige faktorene påvirker en selgers prestasjon på to måter. Enten indirekte igjennom en av de underliggende faktorene eller direkte på selger. De organisatoriske faktorene omhandler hvor fornøyd selgeren er med sitt salgsmåte, bedriftens markedsføring, markedsandel og oppfølging. Modellen viser oss også personlige faktorer som er med på å påvirke en selgers prestasjon. Under personlige faktorer ligger

jobberfaring, graden av oppfølging, tilbakemeldinger om prestasjoner. Disse faktorene beskriver deg som selger, miljøet og din egen bakgrunn. (Johnston og Marshall 2013, 214).

2.1.2 Rolleforståelse

Den første faktoren i modellen er rolleforståelse. Man snakker gjerne om tre forskjellige dimensjoner innenfor rolleforståelse. Rolleforståelse, er den første dimensjonen, omhandler at selgerens oppfatning av egen stilling i bedriften samsvarer med hva lederen forventer (Johnston og Marshall 2013, 210). Rolleforståelse påvirkes i størst grad av kommunikasjonen mellom toppledelsen og selgeren. Et eksempel på dårlig rolleforståelse kan være når selgeren tror det viktigste er å selge til helt nye kunder, mens lederen forventer mersalg hos eksisterende. Dette bringer oss ned på den andre dimensjonen som er rollekonflikt. Rollekonflikt er når selgeren oppfatter at forventningene spriker mellom flere viktige personer, som for eksempel ledere som stiller motstridende krav. Dette skaper stor usikkerhet hos selgeren og han eller hun vil gjerne føle at de ikke holder mål. Som for eksempel når en kunde forventer ekstra service fra selgeren, men lederen forteller at dette ikke skal gjøres fordi det ikke er kostnadssparende. Den tredje dimensjonen heter rolletvetydighet og kommer av at selgeren oppfatter at han eller hun ikke har nok informasjon til å utføre den rollen som forventet. Rolletvetydighet oppstår også når salgspersonen er usikker på hva som forventes, hvordan de skal oppnå forventet prestasjon eller hvordan prestasjonen deres evalueres (Johnston og Marshall 2013, 210). De nevnte dimensjonene er med på å forårsake stress hos selgeren, men det er ikke nødvendigvis en negativ ting. Johnston og Marshall forklarer at nivået av rollestress vil være med på å påvirke selgeren til å skape kreative løsninger som kan være fordelaktig for kunden og organisasjonen. Av den grunn sier teorien at rolleforståelse kan være med på å øke ”turnover” og senke prestasjonene, men vi skal ikke glemme at dette også kan forbedre prestasjoner (Johnston og Marshall 2013, 211).

2.1.3 Personlige evner

Det engelske ordnet “aptitude” omtales som ”egnethet”, ”dyktighet” eller ”personlige evner” Videre i denne oppgaven vil ”personlige evner” brukes. Johnston og Marshall trekker frem sterk selvfølelse, selvtillit, ego-drive ønske om å lykkes og beslutsomhet som kriterier for en

suksessfull selger. Hva som er en god selger er en kompleks diskusjon. Johnston og Marshall trekker frem undersøkelsen “summary of the effect of variables on sales persons performance” hvor de prosentmessig får et resultat med de viktigste kriteriene for valg av salgsperson (Johnston og Marshall 2013, 278). I undersøkelsen trekkes egen, og familiebakgrunn frem som den viktigste faktoren for å lykkes (21 av 100%). I tillegg er verbale kunnskaper, kognitiv tankegang og generell ledelse de mest betydningsfulle kriteriene (Johnston, Marshall 2013, 278).

En god selger må ha to generelle evner slik som empati og ego-drive. Empati er evnen til å sette seg inn i andres situasjon og følelser, noe som hjelper en selger til å selge et produkt eller en tjeneste. Empati er ikke det samme som sympati – en god selger må kunne oppfatte motpartens følelser og meninger uten at en nødvendigvis selv er enig (Mayer og Greenberg 1986, 1). Gode selgere trenger også en form for ego-drive. Selger må ønske å selge ikke kun for pengene men også for å tilfredsstille selvbildet. Kundene er der for å «hjelp» selger til å oppfylle sine personlige behov for selvrealisering (Mayer og Greenberg 1986, 1). Behovet om selvrealisering kommer vi tilbake til under punkt 2.1.5.

I følge det Harris M. Plotkin (1987, 56) skriver i artikkelen «What makes a successful salesperson» finnes det personlighetstrekk som kan tyde på en god selger.

Plotkin nevner at en selger må være genuint nysgjerrig, ha et anstendig vokabular samt evnen til å håndtere mennesker. Intelligensen spiller en mindre rolle, selgere er suksessfulle på grunn av deres personlighet opplyser Plotkin.

«Matching those personalities with the right job, in the right company, and the in the right industry makes them and their employers successful»

(Plotkin 1987, 56).

Dyktige selger trenger også trening, men mindre enn du kanskje tror ifølge Harris Plotkin. En selger som har mangler i personlighetstrekkene for passe inn i jobben og som trenes – kan være å kaste bort tid og penger for bedriften. Men dersom en selgere i bedriften har personlighetstrekk som samhandler med bedriftens selgerprofil, og deretter trener dem øker sannsynligheten for et godt resultat (Plotkin 1987, 56). Johnston og Marshall trekker også frem om en selger er født som en selger eller om en selger kan formes gjennom miljø og gode

ledere. Det viser seg at gode selgere kan bli født med fortrinn om å bli en god selger, men også at en selger, i salgssammenheng, kan formes til en bedre utgave av selg selv (Johnston og Marshall 2013, 272).

Shannahan, Bush og Shannahan tar opp diskusjonen om hvorvidt gode selgere er "født" eller "formet". Deres resultater tyder på at gode selgere, mye som idrettsutøvere, er villig til å ta en proaktiv tilnærming til ytelsesforbedring. Denne studiens funn tyder på at selgere med suksess har grunnleggende personlige egenskaper, men er også formet av en transformerende salgsleder. Følgelig skriver de at selgere kan være innstilt på å bli coachet og være konkurransedyktige samtidig som en salgssjef spille en avgjørende rolle i å skape en situasjon der disse personlige egenskapene kan utløses og kan trives (2012, 50).

Emosjonell intelligens (EI) omhandler evnen til å forstå andres emosjonelle følelser og hvordan vi oppdager og påvirker andre menneskers følelser. I artikkelen «Emotional Intelligence in Marketing Exchanges» legges det frem en sammenheng mellom høy EI og selgers prestasjoner. Selgere med en høy EI har et bedre utgangspunkt til å prestere bedre innenfor salg. Dette er på bakgrunn fra at personer med en høy EI lettere forstår, kartlegger og påvirker kundens behov (Kidwell m.fl 2011, 79).

2.1.4 Ferdigheter

”Ferdighet defineres ofte som en enkel eller komplisert adferdsform som er resultat av læring og som stadig er under endring” (Tidemand 2008, 2) De mest sentrale kunnskapene en selger bør ha er mellommenneskelige evner, lederegenskaper, tekniske kunnskaper og evnen til å kommunisere (Johnston og Marshall 2013, 212). Hver og en av disse ferdighetene er ikke nødvendigvis like viktig i alle salgssituasjoner og det kan også være nødvendig med andre ferdigheter, avhengig av hvilken salgssituasjon, bransje og bedrift man befinner seg i. I motsetning til faktoren personlige evner, som er varige evner, er det lettere å tilpasse og lære seg nye ferdigheter igjennom repetisjon og erfaring. Ikke alle selgere er født gode selgere, og uavhengig av nivå burde hver selger øve seg på de nødvendige ferdighetene i sin bedrift for å lykkes. Kommunikasjon er trolig den sterkeste faktoren en selger kan påvirke en kunde på.

“Menneskelig kommunikasjon kan defineres som det å dele tanker med andre individer, på en overlagt og uforbeholden måte. Dette innebærer at en person som ønsker å kommunisere noe, har en tanke som hun ønsker å formidle.” (Store Norske Leksikon, 2015). Evnen til å få motparten til å forstå budskapet vil være nødvendig uansett om man snakker i telefonen, sender en mail eller er i et kundemøte. Alt dette gjenspeiles i retorikken. Retorikk, definert som kunsten å tale for å overbevise. Retorikk kan deles inn i tre deler: etos, patos og logos. Mens etos og patos snakker til mottakerens følelse, henvender logos seg til publikums fornuft og intellekt. En retorisk ytring er skapt av mennesker for mennesker. Praktisk retorikk handler om påvirke og overtale hverandre, noe vi utfører hver dag (Kjeldsen 2014, 15). Hvis man først og fremst forstår retorikk som persuasiv kommunikasjon, blir formålsorientering og effektivitet sentrale momenter. Mange definisjoner fremhever derfor retorikk som evnen til å overtale (Kjeldsen 2014, 20).

2.1.5 Motivasjon

Psykologien definerer motivasjon som ” Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd” (Brochs-Haukedal 2013,109).

I litteraturen finner vi ulike definisjoner av begrepet motivasjon. Vi definerer motivasjon som «den mengde anstrengelse en selgeren er villig til å bruke på aktiviteter eller oppgaver forbundet med jobben» (Johnston og Marshall 2013, 212). Slike aktiviteter inkluderer alt fra å kontakte nye kunder til å levere salgspresentasjoner. Selgerens motivasjon til å bruke krefter på enhver salgsrelatert oppgave synes å være en faktor av den enkeltes (1) forventning og (2) verdi av ytelsen.

1. Sammenhengen mellom økt innsats og økt salg.
2. Selgerens oppfatning av å oppnå forbedret prestasjon på en eller flere dimensjoner (Johnston og Marshall 2013, 212).

Maslows behovspyramide:

I psykologisk litteratur er det utviklet mange ulike motivasjonsteorier. En sentral og omdiskutert teori er Abraham Maslows behovspyramide. Maslow opererer med fem ulike motivasjonsfaktorer. Fysiologiske behov, dette inneholder blant annet sult og tørst. Det er de menneskelige behovene som står i fokus. Trygghetsbehov gjelder behovet for å ha trygge omgivelser slik som en stabil jobb, bolig og et sikkert samfunn. Tilhørighetsbehovet er i hovedsakelig et sosialt bevis, det vil si behov for sosial omgang og tilknytning. Anerkjennelse innebærer blant annet behov for å kunne prestere og få respekt fra andre. På toppen av pyramiden finner vi behovet for selvaktualisering. Det sentrale her er å realisere sine evner (Brochs-Haukedal 2013,117).

De første tre motivasjonsnivåene er behovet for å dekke mangler, mens de to siste nivåene er vekstbehov. Basisbehovene er felles for alle mennesker, først når disse er dekket kan vekstbehovene gjennomføres. De nevnte basisbehovene dekkes kun utenfra, det vil si at vi er avhengige av miljøet for å få dem dekket. Vekstbehovene blir mer eller mindre styrt innenfra. Vi er mindre avhengige av miljøet rundt oss for å oppnå dem (Brochs-Haukedal 2013,117). De ulike behovene aktivieres ikke trinnvis, men gradvis over tid. De fysiologiske behovene er grunnleggende for oppbygning av Maslows behovspyramide. Trygghetsbehovet er det neste trinnet, men vil ikke ha betydning dersom det finnes en mangel av de fysiologiske behovene. Dersom et tidligere tilfredsstilt behov på et lavere nivå gjør seg gjeldende igjen, vil adferden bli preget for å tilfredsstille behovet. ”Når reallønnen synker slik at det blir vanskelig å dekke utgifter, så tar mange seg en ekstrajobb på bekostning av andre aktiviteter som tjener behovet for selvaktualisering” (Brochs-Haukedal 2013,118).

Aldersfers ERG-teori:

Existence, Relatedness and Growth teorien er en av mange behovsteorier som bygger delvis på de samme behovene som Maslows behovspyramide, men har færre behov og er organisert annerledes. Aldersfers ERG-teori har kun tre behovstrinn *eksistens relaterte behov*, *relasjonsbehov* og *vekstbehov*, som da tilsvarer Maslows fem trinn.

Aldersfers første behovsklasse er eksistens relaterte behov (Existence), som tilsvarer de grunnleggende behovene til Maslow. «Slike behov har til felles at de tilfredsstilles gjennom

konkrete ting som mat og penger» (Brochs-Haukedal 2013,119). En viktig og grunnleggende del av eksistensbehovet er at det ofte involverer en vinn/tap-situasjon. En persons gevinst kan være en annens persons tap hvis ressursene er begrenset. For en selger vil eksistensbehovene være i hovedsak dekket, da arbeidsgiver gjennom bedriften sørger for utbetaling av tilstrekkelig lønn og frynsegoder. Relasjonsbehovene har å gjøre med forhold og samhold til andre mennesker som har betydning for en. Disse behovene forbinder seg med trygghetsbehovene til Maslows behovsteori som handler om å være involvert i det sosiale miljø. Eksempelvis kan dette være kunder, kollegaer, sjefen, konkurrenter etc. Det at selgerne tar del i en sosial samhandling vil kunne oppfylle relasjonsbehovet.

«Dette trenger i midlertidig ikke være at positiv karakter; sinne og aggresjon innebærer selvsagt utveksling av følelser slik som velvilje og hyggelig samvær» (Brochs-Haukedal 2013,120).

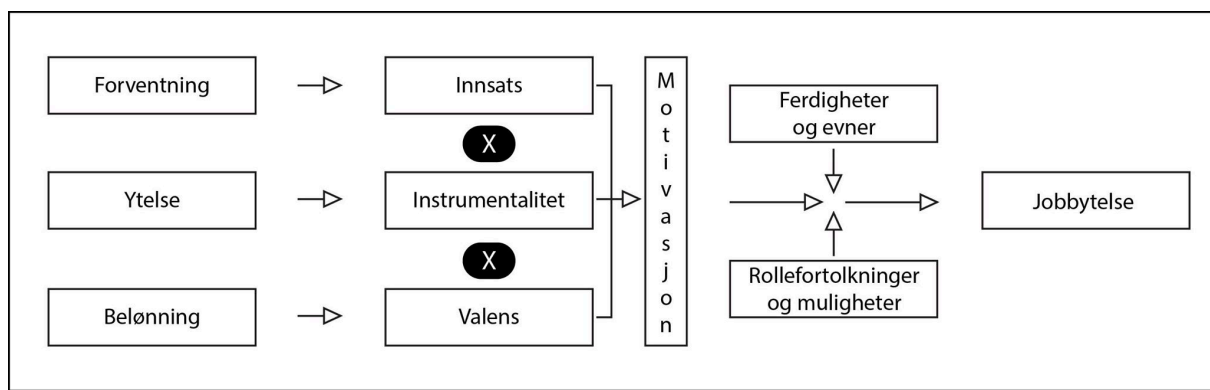
Et viktig element i relasjonsbehovene er at det å tilfredsstille dem vanligvis ikke inneholder en vinne/ tape- situasjon slik som i eksistensrelaterte behov. Når en part har glede av et sosialt forhold til andre, så har motparten det også (Brochs-Haukedal 2013,120). Dette vil ifølge Aldersfers ERG- teori oppfattes som å være involvert i samhandling med det sosiale miljø og tilfredsstille relasjonsbehovet. Vekstbehovene har forbindelse med Maslows behov for selvaktualisering, men uten å være identisk.

Kognitiv forventningsteori:

Det finnes tre grunnelementer som er med på å påvirke individets innsats i en jobbsammenheng, *subjektive forventinger, instrumentelle overveielser og valensvurdering*. Subjektive forventinger handler om forståelsen av at innsats vil gi resultater. Instrumentelle overveielser har en sammenheng til spørsmålet om hvorvidt innsatsen fører til belønning, og valensvurdering omhandler belønningens verdi for den enkelte individ (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98). De tre grunnelementene er multiplikative, det vil si at motivasjonen er høy dersom verdien på de tre grunnelementene også er høye. Men det betyr også at dersom verdien på et av elementene er null, mens de to gjenværende elementene er høye vil samlet verdi bli null. For at motivasjon skal være til stede, må alle de tre grunnelementene ha en verdi (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98). Dersom en ansatt er motivert er det ikke gitt at han eller hun vil kunne prestere i en jobbsammenheng. Det finnes andre forutsetninger som må

være til grunn for at en selger kan yte sitt beste. «Det hjelper lite om vi er aldri så motiverte dersom vi ikke har den nødvendige *kompetansen*, form av de evner, ferdigheter eller kunnskaper som skal til for å gjøre en bestemt jobb» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 99). Jobbprestasjonen vil også bli påvirket av selgers rolleforventninger. «Dersom det er stor uoverensstemmelse mellom pålagte oppgaver og subjektive rolleoppfatninger om innholdet i jobben, kan det oppstå motivasjonsproblemer og konflikter på arbeidsplassen» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 99). Sammenhengen mellom grunnelementene, motivasjon, ferdigheter og evner, rollefortolkning og de ansattes prestasjoner blir illustrert i modellen under.

Figur 2.3: Motivasjon og jobbyttelse



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98)

Evalueringsteori

I den kognitive evalueringsteorien skiller det mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon kan ses på som økonomiske goder eller andre goder. «Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning, for eksempel status i form av stillingsopprykk» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Den indre motivasjon er delt i to grunnleggende behov, «*behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (self determination)*» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Behovet for kompetanseopplevelse kan tilfredsstilles dersom selger mestrer sine arbeidsoppgaver. Behovet for selvbestemmelse vil bli tilfredsstillt om selger kan bestemme over ting han eller hun ønsker å gjøre. Indre motivasjon inneholder behovet for bruk av kompetanse og behovet for å mestre sine oppgaver, denne motivasjonen er svært meningsfull i det lange løp da kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av jobben.

Dersom den ytre motivasjon er høy, kan den trekke oppmerksomheten bort ifra den indre motivasjon som selger får fra gleden i utførelsen av jobben. Dersom den ytre motivasjon i større grad tar over for den indre motivasjon, kan det på lang sikt være skadelig for selger. Dette er på grunn av at den ytre motivasjon er mindre langvarig enn den indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

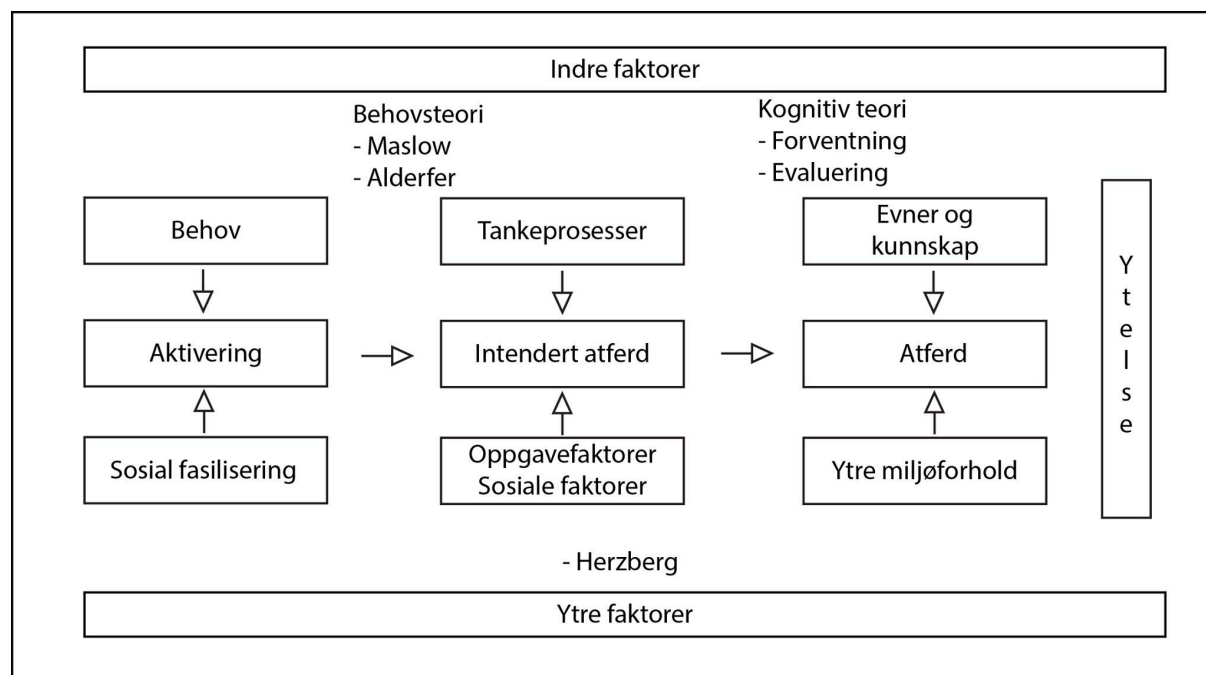
Herzbergs tofaktors teori

Frederick Herzberg har utvidet Maslows opprinnelige motivasjon teori ved å intervju hundrevis av ingeniører og regnskapsfolk. Han ba dem å beskrive situasjoner som førte til økt trivsel på jobb og situasjoner som hadde ført til mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108). Etter en analyse av intervjuene var det faktorer som var viktigere enn andre når det gjaldt motivasjon. Slike faktorer var blant annet å nå sine mål, prestere i jobben og karrieremuligheter. Herzberg kalte de nevnte faktorene for motivasjonsfaktorer. Herzbergs motivasjonsfaktorer kan gjenspeile seg med Maslows behov for anerkjennelse og selvaktualisering (Brochs-Haukedal 2013, 123). Det ble registrert faktorer som Herzberg kalte hygienefaktorer, disse faktorene henger sammen med utilfredshet i forhold til arbeidet (Brochs-Haukedal 2013, 124).

«Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108). De viktigste hygienefaktorene ifølge Brochs-haukedal er arbeidsforholdene, mellommenneskelige forhold, økonomisk godtgjørelse og trygghet i arbeidet (Broch-Haukedal 2013, 124). «Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede» (Kaufmann 2009, 108). Dersom motivasjonsfaktorer slik som, tilfredshet med arbeidet, anerkjennelse, kontroll over sin egen arbeidssituasjon og vekst er til stede, virker de fremmende på produktivitet og motivasjon (Broch-Haukedal 2013, 124).

Vi har nå presentert Maslows behovsteori, Alderfers ERG teori, evalueringsteori, forventningsteori og Herzbergs tofaktor-teori. De nevnte teoriene er alle med på å motivere selger til å yte maksimalt i en jobbsammenheng, dette kan illustreres i modellen under.

Figur 2.4: Indre og ytre motivasjonsfaktorer



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 115)

Det er vanskelig å si hvilke teori som best egner seg til økt prestasjon hos selger. Men teorien gir oss retningslinjer som kan brukes til motivasjon for arbeidet. «En kan altså tenke seg at motivasjonsteoriene utgjør ulike redskap som er bedre tilpasset noen oppgaver fremfor andre» (Brochs-Haukedal 2013, 147).

2.1.6 Belønning

Som vi har sett så langt i modellen "Model of the determinants of salesperson's performance" blir prestasjon påvirket av 5 forskjellige faktorer. For at lederen skal kunne bedømme om selgerens prestasjon er gode eller dårlige må det foretas en evaluering. Hvordan selgerens prestasjon blir målt finnes det ingen fasit på, men de fleste bedrifter velger å tilpasse sitt eget belønningssystem basert på stilling og forventninger (Johnston og Marshall 2013, 216). Det finnes mange forskjellige måter å måle selgerens prestasjoner på; det totale salgsvolumet, kvote oppnåelse, antall nye kunder, lønnskostnader, lønnsomhet av salg, service som leveres til kundene, administrative oppgaver eller en kombinasjon av disse er noen av måtene en kan

måle en selger på. Modellen viser to former av belønning, indre og ytre belønning. Ytre belønning blir styrt av noen andre en selgeren selv, gjerne lederen. Denne belønningsformen inneholder lønn, sikkerhet, anerkjennelse, forfremmelse og økonomiske goder. Den andre formen for belønning er den selgeren ofte styrer selv, kalt indre belønning, og inkluderer følelser og mestringfølelse, personlig vekst og personlig tilfredsstillelse (Johnston og Marshall 2013, 217).

Brochs-Haukeldal (2013, 159) forteller at belønningssystemer er utformet for å stimulere til prestering. Dette peker tilbake på den enkelte innsatsvilje, det vil si å produsere og skape verdier på arbeidsplassen. Dette består av normal rolleatferd og ekstra-rolle-atferd. Den første av disse kan beskrives som normal og forventet jobbatferd, altså at en gjør det som er nødvendig for å beholde jobben - men ikke nødvendigvis så mye mer enn det.

Arbeidsoppgavene utføres innenfor regelverk og i tråd med forventinger fra involverte parter. Man kan også si at den psykologiske såvel som den formelle kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er oppfylt. Den vanligste måten å håndtere denne problemstillingen på fra arbeidsgivers side er å utforme et lønssystem som oppfylder krav til rettferdighet (Brochs-Haukedal 2013, 161). Ekstra-rolle-atferd har også som formål å ivareta belønningssystemer. Utfordringen er å finne frem til belønningssystemer utover grunnlønn, som igjen er balansert med hensyn på å sikre samarbeidsvilje og hindre suboptimalisering. Broch-Haukedal presiserer at jobbatferd ikke er ett, men forskjellige fenomener, fordi elementer som passer et sted nødvendigvis ikke passer et annet (Brochs-Haukedal 2013, 161).

2.1.7 Tilfredshet

Tilfredsheten hos en selger avhenger av alle faktorer rundt den bestemte arbeidsoppgaven. Johnston og Marshall beskriver at jobbtilfredshet hos en selger avhenger av syv faktorer: Jobben i seg selv, kollegaer, oppfølging, selskapets retningslinjer, lønn, forfremmelse og karrieremuligheter og kunder. Som vi ser i modellen blir tilfredsheten et resultat av belønningen på prestasjonen. Den ytre tilfredsheten avhenger av hvor fornøyd selger er med de ytre omgivelsene, de omgivelser han eller hun selv ikke kan styre, som lønn, selskapets retningslinjer, oppfølging, kollegaer, kunder og mulighetene for forfremmelse. Den indre tilfredsheten er også knyttet til belønning. Den indre tilfredsheten forteller noe om hvor

fornøyd selgeren er med sin egen innsats og hvilke personlige muligheter den innsatsen gir (Johnston og Marshall 2013, 217). Vi kan også se i modellen at tilfredshet er direkte påvirket av rolleforståelse. Dette kan enkelt forklares med at selgere som opplever stor rollekonflikt har en tendens til å ha en lavere tilfredshet og dermed være mindre fornøyd med arbeidet og arbeidsmiljøet.

2.2 Lederstiler, salgskultur og trening

"Ledelse oppstår når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. Han eller hun har da myndighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelse av arbeidet i gruppen" (Kaufmann og Kaufmann 1998, 342). Kjernen i begrepet ledelse handler om å skape orden og retning, det vil si strategi og struktur (Høst 2009, 9). Johnston og Marshall (2013, 9) definerer salgsledelse som "alle aktiviteter, prosesser og beslutninger som involverer ledelse av salgsfunksjonen i en organisasjon". Lederen skal lede, det er derfor han har fått rollen. Hvilken lederstil lederen benytter, vil ha avgjørende virkning på både prestasjon, resultater og medarbeidernes velvære. Vi skiller mellom to ulike lederstiler; transaksjonsbasert- og transformasjonsledelse (Haugen og Melhus 2008, 105).

2.2.1 Transaksjonsbasert lederstil

Transaksjonslederen har fokus på ytre og betinget belønning i forhold til forventet innsats. I dette ligger at transaksjonsledelse bygger på motivasjonsteorien til Herzberg (Haugen og Melhus 2008, 106). En transaksjonsbasert leder fungerer som en aktiv problemløser i bedriften. Lederen har her fokus på å følge opp og kontrollere sine medarbeidere. Lederstilen beskrives som oppgaveorientert og reaktiv, det vil si at lederen reagerer på hendelser i nåsituasjonen og styrer belønning og straff basert på prestasjoner (Haugen og Melhus 2008, 106). Av den grunn skriver Morten Emil Berg i boka "ledelse" at transaksjonsledelse kan over tid føre til uselvstendig og lite reflekterte medarbeidere som kun er styrt av den straff og belønning de får (Berg 2010, 78). Transaksjonsledelse handler om sammengeng mellom belønning og innsats.

2.2.2 Transformerende lederstil

En transformerende leder legger imidlertid vekt på idealisert påvirkning – han inspirerer, stimulerer og legger vekt på den indre motivasjonen hos de ansatte (Haugen og Melhus 2008, 107). Dette går igjen i den kognitive evalueringsteorien som nevnt tidligere. Transformerende ledelse handler om å forandre holdninger og atferd hos selgerne slik at de selv ønsker å yte på et høyt nivå. De inkluderer selgerne i beslutninger for å motivere til økt innsats på bakgrunn av felles mål. En transformerende leder fungerer som en rollemodell for ønsket atferd og støtter selgerne i deres utfordringer i salgshverdagen. En transformerende leder har fokus på karisma. Susan A Wheelan hevder at den gamle forestillingen om den karismatiske lederen opplever et comeback. Videre forteller hun at lederen inspirerer til nytenkning og utvikling av kultur og effektive team. En transformerende leder bruker ofte coaching som metode (Haugen og Melhus 2008, 107).

2.2.3 Coaching

Coaching er prosesser for å frigjøre og utvikle menneskers potensial (Gjerde 2003, 11). Johnston og Marshall presenterer boken “Sales force management” at den moderne salgslederen opptrer mer som en coach og teamleder, enn som en autoritetsfigur som befinner seg på toppen av bedriften (Johnston og Marshall 2013, 39). Whitmore skriver i sin bok “Coaching to performance” at coaching skal ligge til rette for økt prestasjon, læring og utvikling av en ansatt. Han støtter videre opp under utsagnet til Johnston og Marshall, “Successful leaders of the future will have to lead in a coaching style rather than command and control Staff retention, especially that of the best staff, is a vital issue and expectations about the way people are treated are rising fast” (Whitmore 2010, 177). Whitmore skriver at ledelse og lederstil bestemmer ytelsen til ansatte og en coachingtilnærming leverer den høyeste ytelsen. Coaching bygger ledere, og det er en mangel på ledelse i dag, i hver sektor, i hver institusjon, og i alle land. Å øke prestasjonen til en ansatt kan gjøres ved å bygge på bevissthet og ansvar. Whitmore forklarer med et eksempel, hvor et salgspersonell setter et mål som er lavere enn det lederen ville vanligvis satt. Det er viktig da at lederen ikke overgår selgers mål med sitt eget og heller prøver på å finne et felles mål. Å overgå selgerens

målsetning kan være mer skadelig enn å svelge litt av sin egen stolthet. Gode ”coacher” har personlige egenskaper som stimulerer til egenmotivasjon og engasjement som igjen kan resultere i økt prestasjon. “Kort sagt handler coaching om å hjelpe den som coaches å lære, heller enn å lære ham” (Espedal, Andersen og Svendsen 2010, 28). Morten Emil Berg siterer Jon Buchen i boka “Coaching”, “Kriteriet på gode ledelse er ikke å presse dyktighet inn i mennesket, men lokke det frem, for dyktigheten finnes allerede der” (Berg 2006, 13). En god coach oppfordrer til handling, gir tilbakemelding og foreslår handlingsalternativer som skal bidra til økt selvtillit (Johnston og Marshall 2013, 348).

2.2.4 Salgstrening og salgskultur

Salgstrening blir kategorisert inn i to generelle deler, salgsferdigheter og salgskunnskaper. Salgsferdigheter trenes ved å utvikle evnen til å lytte samt kommunikasjonsevner. Salgskunnskaper trenes ved å gi en selger nødvendig informasjon. Informasjonen omfatter blant annet produkt kunnskaper, konkurrenter, juridiske spørsmål og markedsdynamikken. Salgstreningen vektlegges ikke like mye på salgsferdigheter som den gjør på salgskunnskaper (Leach, Liu og Johnston 2005, 1). Salgstrening er en viktig komponent for utvikling av salgsrepresentanter i en bedrift. Mange bedrifter investerer store summer i salgstrening til sine ansatte. Roman, Ruiz og Munuera skriver at økt trening gir økt prestasjoner, men det finnes begrenset forskning på hvor effektivt salgstrening faktisk er (Román, Ruiz, Munuera 2002,1345). I korte trekk involverer personlig utvikling av ferdigheter og salgsteknikker for å utforske nye salgsarenaer og «closing» av salg. Salgspersonell øker ytelsen av prestasjon når treningsinnholdet er i samsvar med organisasjonens policy og salgsteknikker (Román, Ruiz, Munuera 2002,1360). McKinsey har gjennomført en undersøkelse om effekten av salgstrening (Desmet m.fl. 2010, 1). Følgelig hevder deres forskning at kunnskap, ferdigheter og relevante evner for virksomheten trenes. De påpeker at denne treningen kan oppnå positive resultater vedrørende læring og motivasjon. McKinseys forsknings viser at bare 50 % av virksomhetene som utfører salgstrening har en opparbeidet rutine for deltageres tilbakemelding. McKinsey hevdet at dette betyr at mange virksomheter måler effekten av treningen ved å kun spørre om deltakerne likte det (Desmet, m.fl 2010, 1). Før en salgstreningsprosess kan finne sted er det viktig å overbevise kursdeltakerne at behovet for

trening er reelt. Samlet sett må arbeidsplassen være åpen for en endring og forstå behovet og negative holdninger må håndteres av ledelsen (Desmet m.fl. 2010, 1).

Opplæring eller trening settes i sammenheng med måloppnåelse. Forskning viser at det er forventinger til målet som påvirker utfallet i størst grad (Johansen 2009, 35). I dette ligger at positive forventninger i måloppnåelsen er en viktig forutsetning for økt prestasjon hos selgere. I forventningsteori antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe (Jacobsen og Thorsvik 2014, 249). I forventningsteori brukes begrepet “valens” for å beskrive styrken av en persons ønske. Det må være samsvar mellom innsats og resultat, og at resultatet faktisk gir belønning. Dette omtaler Jacobsen og Thorsvik som forventning (Jacobsen og Thorsvik 2014, 249). Videre trekkes det frem at det som læres må repeteres og forsterkes i etterkant av kurset, slik at det blir inkorporert i den daglige driften.

2.3 Påvirkning og salg

Vi mennesker blir utsatt for påvirkning hver eneste dag. Cialdini presenterer 6 påvirkningsvåpen for å belyse fenomenet. Cialdini bruker eksempler fra moderne salgssituasjoner til krig, religion og politikk. Her kombineres enkle lærdommer og råd med vitenskapelighet på en unik måte, der det gjelder å forklare de sosialpsykologiske mekanismene knyttet til påvirkning og overtalelse (Cialdini 2011,11). Salg i seg selv krever forståelse av menneskelig atferd og en hver selger må være spesielt opptatt av en kundes motivasjon, oppfatninger, holdninger og personlighet. En selger må til en hver tid vite hvilken type påvirkning og salgspresentasjon som er riktig til den bestemte atferden (Futrell 2011, 110). Når man bevisst forstår hvor effektivt påvirkningsvåpen er, forstår man også hvordan man selv kan påvirke mest effektivt. I dette ligger at ledere kan påvirke sine selgere til økt prestasjon ved å gjøre de oppmerksomme på de sterke prinsippene for påvirkning og overtalelse. Følgelig presenteres de 6 påvirkningsvåpene.

2.3.1 Gjensidighet

Gjensidighetsprinsippet er et av våre kraftigste påvirkningsvåpen (Cialdini 2011, 42) Regelen sier at vi skal forsøke å gjengjelde det en annen person har gjort for oss. I kraft av gjensidighetsregelen er vi forpliktet til fremtidige gjenytelser for tjenester, gaver, invitasjoner og liknende vi har mottatt (Cialdini 2011,42). Gjennom å gjøre oss en tjeneste vi ikke har bedt om, kan et annet menneske gi oss følelsen av å stå i takknemlighetsgjeld. Husk at regelen kun sier at vi skal gi tilbake den type handling som vi selv har vært mottaker av. Ved å bryte gjensidighetsregelen gjennom å ta imot uten å forsøke å gi noe tilbake, blir mislikt i sin sosiale gruppe. Unntaket gjelder selvfølgelig når noen er forhindret fra å yte noe tilbake på grunn av spesielle omstendigheter eller manglende evne (Cialdini 2011,58).

Gjensidighetsprinsippet har blitt brukt som et sterkt påvirkningsvåpen der en sterk følelse av fremtidig forpliktelse har vært utslagsgivende for menneskes sosiale evolusjon. I dette ligger at en person kan gi bort noe til en annen, men samtidig være sikker på at gaven ikke er tapt. (Cialdini 2011, 43).

2.3.2 Indre forpliktelse og konsistens

Vi mennesker er mer villig til å la oss påvirke av en leder dersom endringen er konsistent med forpliktelser i noe vi har gjort tidligere. For det øyeblikket vi gjør et valg eller tar et standpunkt, oppstår det en indre forpliktelse, og vi møter press fra oss selv og fra omverdenen i retning av å handle i samsvar med forpliktelsen. Vi overbeviser ofte oss selv om standpunktet vi har tatt. Dette fører til at vi kan føle oss mer tilfredse med beslutningen (Cialdini 2011, 81). Cialdini illustrerer en mekanisme han kaller "klikk-snurr" (Cialdini 2011, 22). "Klikk-snurr" er et automatisk handlingsmønster. I salgssammenheng kan en indre forpliktelse ved å gi muntlig eller skriftlig aksept, legge til rette for en automatisk og lite gjennomtenkt handling slik at den andre parten forblir konsistent ovenfor denne forpliktelsen (Cialdini 2011, 91) Bryter du den indre forpliktelsen blir man sett på som inkonsistent, noe som vanligvis er et uønsket personlighetstrekk (Cialdini 2011, 83).

2.3.3 Autoritet

En kombinasjon av ekspertise og troverdighet gjør lederen til den mest overbevisende kommunikatøren (Cialdini 2011, 262). Det oppleves som korrekt å adlyde autoritære personer da slike personer ofte innehar mye kunnskap, klokskap og makt i sitt fagfelt. I Milgrams studier fra 1974 om lydighet finner vi sterke holdepunkter for at det i vårt samfunn finnes et sterkt press i retning av ettergivenhet når autoriteter kommer med en forespørsel (Cialdini 2011, 239). Cialdini oppsummerer følgende: *"Når vi reagerer automatisk på autoriteter har vi en tendens til å gjøre det på grunnlag av symboler på autoritet snarere enn på substansen i autoritet. Tre symboler som har vist seg å være spesielt effektive, nemlig titler, klær og biler."* (Cialdini 2011, 262). Autoriteter er ofte eksperter i et fagfelt, og det gir oss derfor en god grunn til å lytte til dem. Allikevel skal vi være årvåkne for autoriteters makt, og ha et grunnleggende forsvar mot autoritetsstatus, fordi det har en formidabel påvirkning på våre handlinger. Vi må altså være i stand til å oppdage når autoritetens direktiver bør følges/ikke følges gjennom en erkjennelse av hvor lett det er å forfalske autoritetssymboler, samt bedre forståelse for hvordan autoriteter påvirker oss (Cialdini 2011, 256).

2.3.4 Sosiale Bevis

Vi mennesker er skapt til å avgjøre hva som er riktig gjennom å finne ut hva andre mennesker synes er viktig i usikre situasjoner. I dette ligger at vi er mer villig til å utføre en handling da vi kan se at andre har utført denne handlingen tidligere (Cialdini 2011, 141). Sosiale bevis har størst innflytelse gitt to betingelser; usikkerhet og likhet. Folk er mer oppmerksomme på andres handlinger, og mer villig til å akseptere disse som de riktige, når de selv er usikre. Den andre betingelsen som øker innflytelsen fra sosiale bevis, er likhet hvor vi er oppmerksom på at grunnlaget i våre beslutninger omhandler de som likner oss selv.

3.3.5 Knapphet

Objekter eller muligheter fremstår som mer verdifulle for oss når de er mindre tilgjengelige. Dette er grunnlaget for Cialdinis knapphetsprinsipp. Når det er knapphet for et produkt eller tjeneste minker vår frihet til å få tak i det. Dermed vil behovet for denne tjenesten eller produktet øke. Cialdini forklarer videre at muligheter fremstår som betydelig mer attraktive dersom de begrunnes med hva som kan tapes, ikke med hva som kan vinnes (Cialdini 2011, 265). Påvirkningsprinsippet omhandler ikke kun volum, men også tidsperspektiv. Dyktige forhandlere tar i bruk knapphetsprinsippet ved å sette kjøpsfrister slik at interessen for produkt eller tjeneste øker (Cialdini 2011, 268).

3.3.6 Like og bli likt

Vi foretrekker å si ja til dem vi kjenner og liker, ofte uten å reflektere over det (Cialdini 2011, 198). Like og bli likt prinsippet omfatter 5 faktorer: *fysisk tiltrekning, likhet, komplimenter, kontakt og samarbeid og assosiasjoner* (Cialdini 2011, 201). Fysisk attraktivitet påvirker vår tilbøyelighet til å like et annet individ. Forskning beskriver en mistanke om at fysisk skjønnhet gir et fortrinn i sosial sammenheng. Fysisk attraktivitet skaper en "halo-effekt" i følge Cialdini, hvor vi får et mer helhetlig og positivt inntrykk av andres egenskaper (Cialdini 2011, 198). Likhet påvirker medfølelse, det vil si at vi mennesker liker andre mennesker som er like oss selv, som igjen kan føre til at vi oftere sier ja til de som er like oss selv. Alt i alt mener forskere at dette er et sterk våpen som fremstår gjerne som det mest innflytelsesrike. Komplimenter kan slå negativt tilbake hvis de fremstår uærlige (Cialdini 2011, 203). Vi mennesker er godtroende som regel fører til at vi liker dem som roser oss, også når rosen ikke nødvendigvis er sann. Positiv kontakt eller positive samarbeid handler om at når du ser en person gjentatte ganger øker det sosiale samværet, dette fordi medfølelsen spiller inn (Cialdini 2011, 205). Assosiasjoner kan også knyttes mot opplevelsen av å like andre. Selgere drar ofte nytte av produkters og tjenesters positive egenskaper gjennom assosiasjon.

3.6 Oppsummering av teori

Som nevnt i dette kapitlet ser vi at Johnston og Marshall skriver at rolleforståelse, personlige evner, kunnskaper og ferdigheter og motivasjon er faktorer som kan øke en selgers prestasjon. Plotkin trekker frem viktigheten vedrørende at en selgeren må være genuint nysgjerrig, ha et anstendig vokabular, samt evnen til å håndtere mennesker. Dette legger grunnlaget for diskusjonen om lederstil. Videre ser vi at ledere kan ha flere ulike tilnærminger ovenfor sine selgere. Det er presentert teori om transformerende- og transaksjonsbasert lederstil. Whitmore presiserer at prestasjon avhenger av coaching som ledelsesform noe som kan kobles opp mot Johnston og Marshall's utsagn om den moderne lederen. Motivasjon er en sentral faktor for økt prestasjon. Indre motivasjonsfaktorer omhandler Maslows behovshierarki og Aldersfers ERG-teori. Disse beskriver de grunnleggende behovene som må ligge til grunn for ytelse. Ytre motivasjonsfaktorer omhandler hygiene og motivasjonsfaktorer til Herzberg. Avslutningsvis presenteres forholdet mellom påvirkning og salg. Cialdinis påvirkningsvåpen benyttes derfor for å belyse påvirkningens kraft på mennesker.

3.0 Metode

Hensikten med samfunnsvitenskapen er å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten er ved å gå metodisk til verks. Å bruke en metode betyr "å følge en bestemt vei mot et mål" (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 29). I metodelæren brukes ordet "ontologi", Det handler ikke om hva kunnskap er, men om hva virkeligheten er, og hvordan den ser ut. Den ontologiske diskusjonen handler derfor om hvordan vi oppfatter den virkeligheten vi ønsker å undersøke (Johannsen, Tufte og Christoffersen 2010, 45). I dette ligger at det tas stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign og er knyttet til hvordan undersøkelsen skal utføres for å besvare problemstillingen på best mulig måte. I metodelæren skiller vi mellom to forskningsstrategier; kvantitativ og kvalitativ.

3.1 Valg av forskningsdesign som innsamlingsmetode

I denne oppgaven ønsker vi å gå i dybden for å få en forståelse av hva som påvirker en selgers prestasjon. Derfor var det tidlig i prosessen klart at en kvalitativ tilnærming var best egnet for vår oppgave. Dette fordi vi ønsker nærhet til informantene og mye informasjon om få enheter og faktorer. Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning og menneskelig erfaring, og er velegnet på områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32). Vi skal undersøke et fenomen som ikke kan generaliseres, og ønsker å gå i dybden for å få en helhetlig forståelse av faktorer for påvirkning av selgere. Kvalitativ tilnærming åpner for fleksibilitet men har noen klare retningslinjer. Jacobsen poengterer at kvalitativ forskning er induktiv. Det betyr at kvalitative forskere utleder og utvikler begreper, mening og forståelse ut fra mønstre i datamaterialet som de selv samler inn (Jacobsen 2013, 37). Med kvalitativ forskningsdesign ønsker man å gå dypere inn i fenomener for å få mer detaljert og personlig informasjon av et begrenset antall informanter.

Vi har valgt å benytte oss av en eksplorativ kvalitativ tilnærming. I eksplorativt studier er det naturlig å starte undersøkelsen med å se om det er skrevet noe om temaet tidligere, og om det foreligger data samlet inn av andre. Hovedformålet med design er å sikre at vi når våre forskningsmål (Askheim og Grenness 2014, 65). I stor grad handler dette om planlegging. Med kvalitativ metode ønsker man å komme frem til teori, uten å ha alt for mange antagelser om resultatet. Etersom problemstillingen i oppgaven er å forstå og beskrive et fenomen med kvalitativ tilnærming, baserer vi vår undersøkelse på et fenomenologisk design (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). . “Fenomenologisk design tar sikte på å beskrive virkeligheten slik informanten oppfatter den” (Askheim og Grenness 2014, 69). Jacobsen, Tufte og Christoffersen skriver at fenomenologisk filosofi er “læren om det som viser seg. Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å beskrive mennesker og deres erfaringer (Johannsen, Tufte og Christoffersen 2010, 82). Denne tilnærmingen passer inn i vår oppgave. Vi ønsker å se den praktiske virkeligheten av salgsfaget fra våre informanter.

3.2 Utfallsprosedyre og utvalgsstrategi

Vi valgte å bruke strategisk utvelgelse siden informantens kvalifikasjoner har relevans for dybdeintervjuene (Askheim og Grenness 2014, 117). Ved en strategisk utvelgelse vil forskeren først tenke gjennom hvilken målgruppe som må delta for å innhente nødvendig data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106) Vår utvalgsstrategi er eksplisitt. Det betyr at vi på forhånd hadde satt klare krav for våre respondenter.

- Spesialkompetanse innen salg
- Flere års erfaring med salgskurs
- Erfaring fra Management for Hire
- Fast ansatt salgsleder

Etter en omfattende utvelgingsprosess med mange kandidater endte vi på totalt syv informanter. Etter endringer av intervjuguiden etter første intervju utelukker vi det dette intervjuet fra undersøkelsen. Dette ble et såkalt pilotintervju. Våre 6 intervjuobjekter har muligheten til å fortelle om sine meninger på etablert teori og fortelle hva som påvirker prestasjon hos selger i praksis og kartlegge eventuelle variabler som vil påvirke prestasjon.

3.3 Rekruttering og presentasjon av informanter

Vi har intervjuet erfarne og kompetente salgsledere. Her har vi brukt vårt eget nettverk, kombinert med snøballeffekten for å få tak våre informanter. Snøballeffekten eller ”Snowballing” betyr at vårt intervjuobjekt sender oss videre til en ny informant som innehar kravene vi har satt i undersøkelsen. Noen av våre informanter ønsker å bli presentert anonyme i denne undersøkelsen og vi velger derfor å holde alle anonyme. Vi har nummerert informantene fra 1 til 6. Beskrivelsen av informantene er godkjent og akseptert av hver enkelt informant. Denne beskrivelsen skal gi leseren informasjon om informanten slik at leseren skal få tilhørighet til undersøkelsen

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter

<p>Informant 1:</p>	<p>Informant 1 etablerte et konsulentfirma med fokus på salg tidlig på 90-tallet. Han har fokus på tjenester som gjør at du:” <i>får det absolutt beste ut av medarbeiderne dine individuelt og i team, finner og velger ut de riktige medarbeiderne, bevisstgjør og samler hele organisasjonen med fokus på kundens behov og forventninger</i>”.</p> <p>”Vi vet hva vinnerne gjør, og vi lærer det gjerne bort. Salgsutviklingsprogrammer tilpasses eksisterende salgsmiljøer; både for erfarne og nye selgere, samt ledere og øvrige salgsrelaterte funksjoner. Alle trenger metoder for å få fram sitt budskap på en overbevisende måte.”</p>
<p>Informant 2:</p>	<p>Informant 2 har lang erfaring med salgstrening i USA. Han hevder at et motivert selgerteam leverer vesentlig mer enn det motsatte. ”Engasjement, motivasjon, effektivitet, kompetanse, glede og ”takling av stress” er alle gode stikkord for å lykkes. Dyktige medarbeidere trenger også ”påfyll”. Vi kaller det trening. Selgertrening. Og det er vel så viktig å beholde og utvikle de dyktige selgerne som å satse på talentutvikling og trening av kun deler av salgsteamet.”</p>
<p>Informant 3:</p>	<p>Informant 3 jobber p.d.d som salgsmotivator. Han vet at tradisjonelle kurs fungerer dårlig. Overføringen fra kursarenaen til hverdagen kan være vanskelig for de fleste. Som et resultat av dette har de gjennom mange år med utprøving kommet frem til prosessmetoder som involverer deltagerne så sterkt at endring og forbedring blir uunngåelig.</p>
<p>Informant 4:</p>	<p>Informant 4 omtaler seg selv som ”Norges beste selger” og en dyktig salgsleder. Han har erfaring fra direktesalg og er opptatt av å gi din merkevare et positivt ansikt utad. ”Outsourcing av direktesalg er lønnsomt. Når våre kompetente salgsmedarbeidere er ute i felten og skaper verdiøkning, kan du fokusere på kjernevirksomheten. Veien til salg blir kortere og troverdigheten høyere når noen ser deg i øynene og forklarer en produktfordel.”</p>
<p>Informant 5</p>	<p>Informant 5 jobber i dag som selvstendig næringsdrivende. Han holder salgskurs og coacher selgere ute i felt. Han har sterkt fokus på kundens behov, kontinuerlig</p>

	<p>trening og rett person på rett plass i organisasjonen. “Hvis vi ikke streber etter å bli bedre; så slutter vi å være gode”. Han er opptatt av å gjøre ting enkelt. Det er ofte “små” ting som kan gjøre en stor forskjell for å nå målet. Men det ligger mye arbeid og erfaring i å kunne gjøre ting enkelt. Grundighet og solid faglig forankring ligger til grunn for at han skal kunne bistå med konkurransedyktig kompetanse.</p>
<p>Informant 6:</p>	<p>Informant 6 har bred erfaring innen sales consultant og sales management. Hans fokus er å sikre salgsfokus hos bedrifter. Han er en svært profilert skikkelse i norsk næringsliv. Han har tidligere vært manager for store internasjonale selskaper. I dag er han hodejeger og jobber med rekruttering.</p>

3.4 Utforming av intervjuguide

I følge Askheim og Grenness fungerer intervjuguiden både som en huskeliste for moderator og som et navigasjonsinstrument når det kommer til pedagogisk struktur og oppbygning av intervjuet (Askheim og Grenness 2014, 123). Vi har valgt en semistrukturert intervjuguide. En seminstrukturert intervjuguide åpner for fleksibilitet for oss som intervjuer (Berg og Howard 2014, 112). Vi innledet intervjuene med fortelle kort om formålet med oppgaven og om det var greit at vi tok opp intervjuet på bånd. Askheim og Grenness skriver at en god intervjuguide skal deles inn i 3 deler (Askheim og Grenness 2014, 123). Den første delen skal skape en relasjon med informanten. Den andre delen i oppgaven går på det teoretiske vi undersøker. Hoveddelen omfatter hva som kan øke en selgers prestasjoner basert på våre teoretiske salgsemner. Vi valgte å bygge opp hoveddelen rundt faget ”salgsledelse” og ”påvirkning” med fokus på hvordan en selger kan øke prestasjon. Intervjuguiden omhandlet da rolleforståelse, personlige evner, kunnskaper og ferdigheter, motivasjon, belønning og tilfredsstillelse. Disse begrepene er beskrevet i teoridelen og presentert i modellen som innleder teoridelen. Spørsmålene vi stiller er basert på vårt rammeverk, som omhandler “Sales Force Management” og ”påvirkning”. I avslutningsfasen oppsummerer vi hva vi har snakket om og rydder opp i uklarheter som har oppstått. I tillegg kan informanten legge til informasjon om dette er ønskelig.

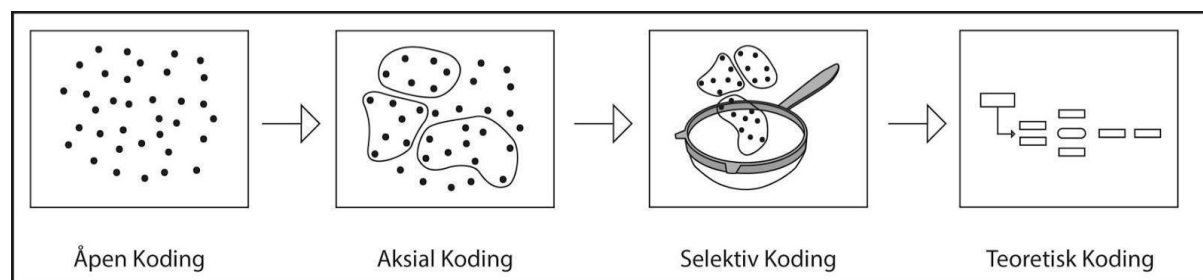
3.5 Gjennomføring av intervjuene

Vi bestemte oss for å oppsøke våre intervjuobjekter i deres omgivelser. Det vil si at vi booket et møte på 1 time og gjennomførte intervjuet på deres kontor. Grunnen til dette er fordi vi fikk da innsyn i arbeidsmateriale og at informantene skulle føle seg komfortable og avslappet. Før vi startet med selve intervjuet spurte vi om tillatelse til å gjøre et taleopptak. Informanten ble informert om at lydopptaket ville bli slettet etter transkribering, da noen nølte med å svare. Respondenten fikk deretter tid til å stille oppklarende spørsmål dersom noe var uklart. Beregnet tid på 1 time fungerte svært godt. Alle intervjuene varte mellom 40-50 minutter. Dypdeintervjuer krever observasjon, lytting og tilstedeværelse (Askheim og Grenness 2014, 89) Av den grunn valgte vi å ta kun ett dybdeintervju pr. dag og legge fokus på transkribering mens informasjonen var fersk.

3.6 Transkribering og koding av intervjuene

Etter intervjuene satt vi oss ned og gjennomførte en transkribering. Da hadde vi et bedre utgangspunkt for å holde oss nøytrale til funnene. Transkribering er en prosess hvor lyd, - og/eller bildeopptak skrives ut som tekst etter all datainnsamling er dokumentert. Dette la grunnlaget for kodeprosessen. Man kan stille spørsmålstegn ved å utføre en kodeprosess med kun 6 intervjuer, men dette tok vi som en læringsprosess hvor vi kategorisk samlet våre funn. Sammendrag av transkriberingen er samlet i et dokument som (et vedlegg i oppgaven).

Figur 3.1: Kodeprosessen



(Figuren er egenprodusert)

Modellen ovenfor illustrerer prosessen etter transkribering av intervjuene. Vi starter med en rekke utsagn, deretter samlet vi disse i kategorier. Videre filtrerte vi ut det vi ønsket kunne belyse vår problemstilling før vi igjen satt det inn i en teoretisk kontekst i form av et resultat. Koding av transkribert tekstinnhold er en sentral prosedyre. Kodefasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materiale der forsker systematisk skiller mellom relevant materiale til problemstillingen. Koding brukes til å avdekke og systematisere meningsfull data som kan bidra til en analyse (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010,174). Første fase i dette arbeidet kalles ”åpen koding”. Det betyr at vi noterer oss sentrale meningsbærende utsagn som vi trekker ut av teksten. Dette gjorde vi umiddelbart etter transkriberingen av intervjuene. Vi valgte en åpen koding, som vi mener passer godt til vår eksplorative undersøkelse. Selv om ikke alle setningene gav klar mening, var dette et viktig grunnlag på vei mot sentrale kjerne-kategorier. Vi fokuserte særlig på følgende spørsmål: ”hvordan kan jeg definere det som blir sagt?” I vårt tilfelle, ble for eksempel ”Det er viktig med en indre driv som selger, det er grunnsteinen for gode prestasjoner” gitt koden ”motivasjon”, nettopp fordi det viser motivasjon som er en av de sentrale faktorene i vårt rammeverk. Dette dannet grunnlaget for den neste fasen, kalt ”aksial koding”. Her satt vi våre meningsbærende koder opp mot et kritisk lys ved å stille spørsmålet: ”Hvordan kan egentlig dette forstås?”. Dette får oss til å løfte blikket fra det transkriberte innholdet for å sette våre funn inn i en bredere kontekst. Formålet vårt var å se sammenheng i vårt rammeverk ved å koble påvirkning og de sentrale faktorene for økt prestasjon hos en selger. I denne fasen hadde vi også fokus på spørsmålene hvor, når, hvem, hva, hvordan og hvorfor. Dette førte til at vi var kritiske til funnene og at vi kunne studere undersøkelsen grundigere. Innholdet i disse kategoriene viste til hva som var sentralt for økt prestasjon. Den tredje fasen kalles ”selektiv koding”. Denne formen for koding skal hjelpe oss til å forklare sentrale fenomener fra studien. Her så vi for eksempel at de to kategoriene ”motivasjon” og ”påvirkning” ville være beskrivende kategorier for ”faktorer for økt prestasjon hos selger”. Kort sagt handler det om hva man har kommet frem til gjennom ”åpen” og ”aksial” koding, for så å forklare kjerne-kategorier som er sentrale for å bedre forstå problemstilling i undersøkelsen. Askheim og Grenness skriver at kvalitativ data kan betraktes som en sirkulær prosess med tre grunnoperasjoner, *beskrive - kategorisere og binde sammen* (Askheim og Grenness 2014, 146). Innhentet data vil kategoriseres under de 5 faktorene før vi binder sammen for en drøfting av funnene. På denne måten beskrives resultatene under overordnede kategorier individuelt med direkte utsagn, før disse funnene drøftes opp mot hverandre.

3.7 Redegjørelse for søkeprosessen

I arbeidet med å finne akademisk litteratur har vi søkt etter relevant litteratur i databaser som EBSCOhost Business Source Premier, Emerald Management og scholar.google.com. Vi har anvendt søkeord som: *performance selling, consulting, consultants, salesperson characteristic, top salespeople traits, influence, sales influence og sales performance*. I denne søkeprosessen fikk vi assistanse av bibliotekarene, som ga oss retningslinjer til hvordan vi kunne kvalitetssikre forskningen. I de artiklene og tidsskriftene vi anvendte, så vi i tillegg i litteraturlisten for å anskaffe annen relevant teori som ikke kom frem av våre søkeord. Noen av våre artikler er eldre, men vi anser de likevel som aktuelle mot vår problemstilling. Ut av denne søkeprosessen kan vi trekke ut følgende som de mest sentrale:

- Plotkin “*What makes a succesfull salesperson*”
- Leach, Liu og Johnston “*The role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of sales people*”
- Shannahan, Bush og Shannahan . “*Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance.*”
- John Whitmore - “*Coaching to performance*” (Bok).

3.8 Kvalitet, svakheter og utfordringer med undersøkelsen

I en kvalitativ undersøkelse er validitet og reliabilitet sentrale begreper. Validitet omhandler gyldighet, måler vi det vi tror vi gjør? Reliabilitet derimot handler om pålitelighet, kan denne forskningen overføres til andre undersøkelser? Av den grunn har vi vært oppmerksomme på å kun ta med informasjon koblet til vår egen problemstilling, samt at vi alle 3 har vært tilstede i intervjuet og minst 2 av oss i kodeprosessen for å ikke trekke inn personlige synspunkter og trekke resultatene i en retning vi selv ønsker. “Kvalitativ forskning “måler” hverken holdninger eller atferd. Spørsmålet om vi har målt det vi ønsket å måle, blir derfor meningsløst hva angår det å vurdere validiteten av kvalitative undersøkelser. Så hva mener vi egentlig når vi påstår at en kvalitativ studie er valid, og hvordan evaluerer vi validitet i

kvalitative studier?” Kvalitative studier foregår ofte kontinuerlig og parallelt med selve innsamlingen av data. Fordeler med dette er at vi stadig utvikler oss selv i forskningsprosessen ved å tilegne oss en bredere forståelse av vår undersøkelsesvariabler. Derfor har vi lagt stor vekt på vår semi-strukturerte intervjuguide og ikke bruke “fagkunnskapene” vi har lært av våre informanter i de senere intervjuene. Ulempen med dette er at når vi stadig tilegner oss mer kunnskap kan dette i stor grad prege de neste intervjuene. I vår rolle som forskere har vi vært opptatt av å systematisere vår fremtoning på en etisk måte som igjen skal sikre viktigheten rundt overførbarheten av våre funn. Vi ønsker å holde våre meninger og antagelser unna undersøkelsen, det har vært et viktig fokus gjennom hele prosessen.

Kvalitative undersøkelser bringer forskeren tett innpå informantene. Dette kan føre til etiske utfordringer og problemer med validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen. Grunnen til dette er fordi man lett kan bli overbevist av informantens svar og trekke egne linjer mot et sluttresultat. “Kvalitative datainnsamlingsmetoder vil også være problematisk med hensyn til undersøkelseeffekten. Med det mener vi at det kan være selve undersøkelsen som skaper spesielle resultater. Vi kan ende opp med å måle noe vi selv har skapt, heller enn å måle hvordan respondenten opplever et fenomen” (Jacobsen 2013, 131). I dette ligger at det stadig dukker opp ny informasjon og undersøkelsen blir aldri avsluttet (Jacobsen 2013, 131). Vi opplevde at vi stadig fikk mer kunnskap gjennom prosessen, noe som kan føre til vanskeligheter rundt vår rolle som intervjuer. Dette fordi vi tillærer oss ord og uttrykk som gjør at vi får en bredere forståelse av hva vi undersøker, som igjen kan bli utfordrende i de senere intervjuene. Dette fordi vi kan stille oppfølgingsspørsmål med informasjon vi allerede har tatt til oss. I dette ligger at vår kunnskap kan gjenspeile seg i hvordan vi uttrykker oss ovenfor informanten. Dette er noe vi har vært oppmerksomme på gjennom prosessen og tatt hensyn til i analysen, slik at vi ikke mistet evnen til kritisk refleksjon.

4.0 Resultater

I vår undersøkelse har vi kommet frem til en rekke funn. Vi vil først presentere og deretter drøfte funnene i adskilte avsnitt. I drøftingsdelen vil vi analysere funnene opp mot vårt teoretiske rammeverk. I neste steg binder vi sammen resultatene ved å se om vi kan trekke noen linjer mot en konklusjon.

4.1 Våre funn

Rolleforståelse består av tre dimensjoner: rolleforståelse, rollekonflikt og rolletvetydighet. Rollekonflikt eller rolletvetydighet kan oppstå når selgerens oppfatningen ikke samsvarer med lederes forventning. Informant 1 hevder at han sjelden opplever rollekonflikt blant bedriftene han har jobbet for og samarbeidet med. Videre forteller han at:

”...rolleforståelse er som regel brukbart, faktisk ganske bra. Det er jo veldig definert og et av de områdene som det er veldig lett å si at det er disse målene du skal nå.”

Imidlertid ser vi at 5 av 6 av våre informanter har en annen oppfatning. Samlet opplever de stadig rollekonflikt i sine bedrifter. Det kan resultere i at ulike ting ikke blir gjort, selgerne opplever at det ikke er samsvar i forventning, som igjen kan resultere i rollestress. Da ligger ikke forutsetningene til grunn for prestasjon.

Informant 5 forteller

“det er alltid et problem. Om det kommer en ny sjef inn i virksomheten har han ofte helt andre forventninger. Dette fører til usikkerhet.

Usikkerhet blant selgere kan være skadelig for bedriften og informant 3 hevder at følgende er viktig for å unngå dette:

“Ja, jeg opplever ofte rolleforsåtelse som et problem hos bedrifter. Dette er ofte på grunn av dårlige eller uerfarne ledere. Nå som jeg har selgere i bedriften min, som selger for meg, prøver jeg å være så tydelig jeg bare kan, så ofte jeg kan. Det er greit

nok at selgere får vite arbeidsoppgaven sin når de starter, når de skriver under kontrakten, men ting forandrer seg. Så jeg prøver faktisk å si så ofte jeg kan til de selgerene jeg har i firmaet, hva forventer jeg av deg denne måneden eller hva forventer jeg av deg når det kommer til den ene arbeidsoppgaven. Jeg tror det er riktig og viktig”.

Informant 1, derimot har et annet syn på rolleforståelse. Han forteller videre at:

“For en selger er det viktig å forstå posisjonen sin, hva som forventes av deg og ikke minst hva som ligger i arbeidsoppgaven. Prestasjonsmål må ligge klart fra ledelsen og selgerens rolle må inneha en viss myndighet for at en selger skal prestere. En selger må videre ha mandat for å klare å oppnå det som forventes, slik at han kan ta en beslutning selv når han sitter i et møte med kunden og slipper da å dra tilbake til kontoret for å hente underskrift osv. Av den grunn er det viktig å gi selgeren tillitt.”

Rolleforståelse er helt klart en del av hverdagen til våre informanter, oftest i negativ forstand. Flertallet av informantene våre drar frem forvirring i rolleforståelsen. Informant 5 forteller om når lederen bestemmer seg for å være med selgeren “ut i krigen”. Det som ofte skjer da er at selgeren ikke får erfaring fordi lederen tar over mandatet i møtet og styrer møtet slik han eller hun føler for. Dette kan føre til at selgeren blir usikker og føler kanskje at han eller hun ikke er god nok for oppgaven. Informant 2 forklarer at dette er en hårfin balansegang og lederen må forstå at det er han/hun som skal være tilskuer og komme med input og ikke omvendt.

For å tilstrekkelig forstå selgerne legger 4 av 6 av våre informanter vekt på den individuelle samtalen med selger. Dette gjør de for å komme inn i hodet på selgeren og dermed lære selgeren å kjenne. Dette gjør de for å kartlegger selgerens personlige og organisatoriske behov.

Informant 1 hevder at personlige evner har en større betydning enn rolleforståelse når det gjelder prestasjon.

“Personligheten din er din indre driv. Uten de riktige evnene så er man jo ikke evne til å selge”

Personlige evner, kunnskaper og ferdigheter henger sammen og våre informanter har problemer med å skille begrepene. Uten et gitt sett med evner kan du ikke bli en god selger. Det er mye som kan formes, men de personlige evnene kan bare trekkes frem hos selgerne, det kan ikke læres. Informant 4 uttaler følgende:

“Jeg mener begge deler, noen er faktisk fødte selgere, men det er mye med oppdragelse og hvordan du har levd – da er endringen mye mindre enn dersom du skal lære. I min familie er alle selgere, da kan man lure på om det kanskje er noe som ligger latent”.

Det handler om å påvirke til økt handling og å lære dem til å hente frem teknikker de kan bruke for å hente inn salg. For å gjøre dette presiserer de at man må kjenne selgere. Av den grunn vektlegges den personlige og individuelle samtalen.

“Din identitet blir farget av menneskene du omgir deg med og miljøet du vokser opp i. Du blir et produkt av alt du har foretatt deg, alt du er påført og andre faktorer du selv ikke har mulighet til å påvirke”, forteller informant 3.

Informant 1,2 og 5 trekker frem konkurransedreven og empati som sentrale evner. Når vi spør kontrollspørsmål tilbake om hvorfor trekker de frem følgende:

Informant 1:

“Empati vil jeg kalle en evne, det er ikke noe du kan lære deg.”

Informant 2: “

Når kunden skal være fornøyd, gi tilbakemelding og være kritisk er empati en viktig personlig evne.”

Informant 5:

“Salg handler om evnen til å skape gode relasjoner, evnen til å kommunisere. Det er absolutt det viktigste. Samtidig da, i bunnen der, må det ligge motivasjon og vilje til å gjøre det som skal til. For en viss aktivitet fra selger kreves det. Også må man være

uredd, man må tørre. Du må være åpen, du må være uredd og du må være utadvendt. Et salgstalant har den iboende egenskapen om å snakke med mange mennesker. Mye kan læres, men visse egenskaper må ligge til grunn.”

Videre forteller de samme informantene at dyktige selgere trenger trening, men det er ikke ofte trening av ferdigheter og kunnskap, som mange vil tro. Det handler om å bruke psykologien som virkemiddel og få selgeren til å tro på seg selv slik at han kan aktivt bruke sine særegne personlige evner. I tillegg kreves det alltid en viss aktivitet fra selger.

“Du kan ikke fortelle om dine egne produkter i fortreffelighet, du må ha evnen til å lytte - la kunden snakke. Det er metodikken. Det er dette jeg fokuserer på i treningen. Det handler om personlig utvikling”, hevder informant 1.

Informant 1 og 5 studerer nå psykologi på egenhånd for å utvikle seg som salgsledere. Psykologi innen salg har blitt viktig, det handler om evnen til å gå inn i “hode på kunden”.

Alle våre informanter trekker frem viktigheten av kommunikasjon, men de presiserer viktigheten av å starte på riktig side. Som selger skal du la kunden snakke og selv lytte. Informant 3 forklarer hvor viktig det er for en selger å kunne styre samtalen og salget dit han selv vil for å få et best mulig salg. I følge samme informant er dette på vei til å snu og forklarer derfor hva han mener med å starte på riktig side av kommunikasjonen. Han forklarer to typer selgere som definerer hver sin side av kommunikasjonen. Den ekstroverte selgeren har dominert salg i alle år, men man ser en tendens til at det er den mer introverte selgeren som tar over. Dette presiserer informant 2.

Informanten 1 presiserer at selgeren ikke skal være 100% introvert, men evnen til å lytte og få motparten til å prate har blitt nøkkelen i moderne salg. Derfor mener informanten at kommunikasjon ikke lenger handler om å overbevise kunden, men å få kunden til å prate og bidra til å skape en god relasjon.

“å begynne i riktig ende av kommunikasjonen er viktig. Selgeren må være flink til å ta initiativ, han må tørre å ta styring, men det viktigste er at han må være flink til å lytte”, hevder informant 5.

At en god selger bør ha evnen til å lytte og få motparten til å prate blir også støttet av informant 4.

“Du må huske at du har 2 ører og en munn. Salgsargumentene skal ikke skrives eller pugges. Det skal kundene gi deg, så da må du høre på hva han sier og så bruke det etterpå”.

Informant 1 forteller videre at:

“Personlighetstrekk er som myter. For eksempel skal du være ekstrovert som selger, men dette er kun en myte. De beste KAMene er introvert, de snakker ikke så mye, men innehar evnen til å lytte.

Det å kunne veksle mellom å være ekstrovert og introvert og ikke minst speile kunden og forstå hvordan man skal handle ovenfor de ulike kundene har blitt en viktig ferdighet i salg. Under kunnskaper og ferdigheter oppstår det funn som skiller seg markant fra hverandre. Informant 2 og 6 mener at selgere skal læres ferdigheter for å lukke salget. Informant 1 og 5 mener derimot at de skal bruke din psykologiske tilnærming for å få selgeren selv til å utvikle sine egne teknikker.

Informant 1 forklarer at motivasjon bestemmer hvordan du gjør ting og at det er et sært viktig element for å lykkes innenfor salg. Våre informanter er opptatt av at selgerne skal være åpne om sitt liv utenfor jobben. Dette får dem til å prestere bedre. De grunnleggende behovene må være tilstede for at selgeren skal kunne yte sitt potensial. Informant 4 forteller at han er tilgjengelig på telefon 24 timer i døgnet, og hans selgere kan alltid komme til han hvis de har utfordringer.

Informant 1 forteller at:

“motivasjon hos en selger får han jo når han først er i en jobb. Enten så liker du jobben din, eller så liker du den ikke og da har du ingenting der å gjøre. Får du motivasjon av å løpe rundt, møte folk, kommunisere, få bildet opp på veggen, tjene gode penger og gjør hva du vil, så er du på rett sted.”

Motivasjon er veldig individuelt og at det styres fra hvilke behov du som person har. Noen blir motivert av provisjon og bonus mens andre blir motivert av ros og anerkjennelse.

Informant 5 forklarer at en god salgsleder må behandle hver enkelt individuelt og observere hva som motiverer den enkelte. Våre informanter er opptatt av den individuelle samtalen som kan stimulere til økt prestasjon. Det handler om å gi selgerne små “knagger” som gjør at de motiveres til å handle. Psykologiske metodikker (som informant 1 og 5 kaller det) er grunnleggende viktig for å få selgeren til å bli motivert for salgsrelaterte oppdrag.

Informant 4 forteller at alle kan tåle konstruktiv kritikk.

”Vi er alle opptatt tilbakemeldinger, noen mer enn andre, jeg pleier å sette meg ned å spørre egentlig hva, hvordan går det, hva skjer, er det noe du trenger hjelp til, er det noe du er fornøyd med. Jeg spør aldri hva du er misfornøyd med, fordi det kommer av seg selv. Jeg spør hva du er fornøyd med og hva du gjør bra, så fokuserer du på det gode, om du fokuserer på alt du ikke klarte, så uff da er du fastkjørt.”

Informant 2 forteller at hvem som helst kan ikke bli en god selger. Du må tåle nederlag. Liker du å konkurrere, så tåler du å tape, det er viktig evne for økt prestasjon. Informanten forteller at du må være selvmotiverende. Videre forteller han at motivasjon er kilden til prestasjon, men det er ikke nok å være motivert.

“Du kan ta et eksempel: Marit Bjørgen. Har hun motivasjonen til en ny sesong? Hun kan bli topp ti uten motivasjon, men hun gidder ikke det. Hun er en ener. Motivasjon er kontekstuell.”

Det er stor uenighet blant våre informanter på hva som utgjør et vellykket belønningssystem. Informant 6 hevder at belønningssystemer skal være basert på aktivitet. Informant 1 mener at det skal være individuelt tilpasset hver enkelt selger. Informant 2 derimot hevder at det kun skal omhandle hva du som selger klarer å selge, mens informant 4 mener dette er en ren motivasjonsfaktor.

Våre informanter er enig om at belønningssystemer kan være utfordrende å utvikle. Totalt sett ser vi en tendens til at våre informanter mener at belønningssystemer skal være enkle å forstå, tilpasses til din bedrift, samt utvikles med den enkelte selger. Det er viktig at det er en sammenheng mellom salg og belønning. Dette betyr at selgeren skal vite hvilken aktivitet som førte til den bestemte belønningen. Totalt sett ser vi at belønningen ikke må bli en demotivasjonsfaktor ved å ha for høye mål og forventninger, dette påpeker informant 1,5 og 6.

Informant 2 forteller videre:

”Ut fra våre funn kan vi si at en god lønnsmodell gjør at de gode blir, de nest beste blir bedre og de dårlige forsvinner. Det er mye å be en belønningsmodell om, men den skal stimulere til det.”

Informant 1 har et gjennomført studie av selgere med suksessfaktorer i salg. Filosofier, strategier og utsagn bygger på erfaring med om lag 2000 selgere og støttefunksjoner som arbeider med salg i Norge, Sverige og Danmark. Av disse 2000 selgere er det noen som har utmerket seg som har prestert særdeles høyt. Følgelig presenteres noen utsagt med deres begrunnelse på hvorfor de har presterer godt. Våre undersøkelser av funn stemmer godt overens med de nevnte utsagnene.

”Jeg elsker salg – liker mennesker – liker å få innflytelse. Jeg går helt inn i prosessen og faktisk deltar i kundens beslutninger”.

”Jeg ønsker meg noe veldig stert, da blir det gjerne slik”.

”Det er salgskultur hos oss. Vi dyrker salg som en egen profesjon, og vi blir verdsatt som verdiskaper”.

Våre informanter er opptatt av å ha en lederstil som får selgere til å øke sin ytelse. Allikevel er det ulike tilnærminger til blant våre informanter.

Informant 1:

Min lederstil er pragmatisk og den er fylt av mye humor, men det er bein alvor også.... Du må være hard i forhold til de målet du skal nå... Putte på god salgsteknikk, lære de godt opp og motivere de så finner de ut at dette lykkes jeg jo i, så da blomstrer de.

Informant 2:

Min lederstil er avhengig av settingen. Det er avhengig av kompetansenivå og hva bedriften trenger.

Informant 3:

Jeg er en veldig veiledende type leder. Så når jeg skal gi en arbeidsoppgave til noen, så sier jeg bare hva måle er, hvordan de kommer dit er deres beslutning. Det fine med en slik lederstil mener jeg er at alle vet de kan komme innom kontoret for å få råd om hvordan jeg ville løst oppgaven, men de vet også at jeg ikke er en fasit. Dette går litt på at jeg har mer erfaring og sitter i posisjonen som leder.

Informant 4:

«Jeg er litt cowboy. Jeg trives best med de jeg kan stille harde krav til, ikke sånn uoppnåelige mål eller noe. Kommer du 5 minutter for seint hos meg, kommer du ikke inn – da må du gå hjem. Men dersom du ikke får det til, men jobber hver dag og gjør det beste du kan, det er de jeg beholder. «Jeg har rapportering hver dag, de må ringe meg to ganger om dagen klokken 07.00 på morgenen og klokken 21.00 på kvelden».

Informant 5:

Jeg driver mye med individbasert ledelse. Vi er alle individer og alle har individuelle behov, selv om jeg leder en gruppe. Da er jeg veldig opptatt med at alle skal få de rammebetingelsene de trenger for å yte. Jeg går for en veldig åpen og ærlig stil, få det høy opp under taket og være en del av gutta. Det er viktig for meg å gå ut i krigen sammen med de.

Informant 6:

En god leder skal være en motivator og en man skal kunne sparre med. En leder med alltid lukket dør er ikke en god leder innen salg. En god leder må ha viljen til å ha alle

med på laget, støtter og oppmuntrer alle til å bidra. En god leder må behandle hver enkelt individuelt og observere hva som motiverer den enkelte. En god leder har mer fokus på å skape entusiasme enn på hierarki og struktur. En god leder må være en målbærer for verdier, meninger og menneskelig hensyn. En god leder gir selgerne frihet, armslag og uavhengighet med stor takhøyde for å gjøre hva man vil når man vil. En god leder må være generøs med ros, komplimenter og påskjønnelse til andre. En god leder må også kunne være en leder med autoritet når dette trengs.

Våre informanter har begrenset kunnskap til Cialdini og hans teori om påvirkning. Allikevel er det sentrale funn i undersøkelsen som retter seg mot bruk av prinsippene.

Informant 1 innleder:

”Selgere skal jo selge og jeg kan ikke forstå at man kan selge uten å påvirke noe. Jeg benytter meg nok mer av disse påvirkningene mer enn det jeg selv tror, sånn er det nok med alle, men det jeg vet at jeg bruker er nettopp dette. Hver gang jeg gjør en jobb så gjør jeg alltid en ekstra gratis tjeneste. Det kan være alt i fra en ekstra rapport om selgerne, et forslag til forbedring eller hva det er. Dette gjør jeg uforventet. Jeg gjør dette kun fordi jeg vil ha en tjeneste tilbake, nettopp å bli ansatt på nytt eller bli anbefalt”.

Vi mennesker har en sterkere tendens til å følge handlingene til andre som likner oss selv. Informant 4 hevder at du må like å godt kunne selge til en advokat, som en hardbarka motorsykkelenusiast. Dette handler om hvordan en tilpasser seg en situasjonen for å bli likt. Denne informanten tilpasser seg bevisst for å bli likt av den andre parten i en forhandlingssituasjon. Informant 2 bruker også like og bli likt-prinsippet aktiv.

“Salg skal balanseres med empati, du må forstå kunden behov og situasjon, samtidig som du skal nå dine mål. Om du er en rask vestlending, må du roe deg litt ned når du møter ny mennesker. Det er fremtoning du har til situasjonene som avgjør om de blir vellykket eller ikke”.

Informant 5 legger vekt på å forstå hvordan man skal agere mot ulike typer menneske. De beste selgerne forstår dette, hevder han.

”De klarer å analysere hvilke type menneske du er og hvordan du vil at jeg skal agere for at vi skal få en god kjemi”.

Et annet prinsipp våre informanter bruker aktivt er autoritetsprinsippet. Flere av våre informanter påpeker at vi mennesker har overtro på eksperter. Derfor vil symbol på autoritet hos talspersonen kunne gjøre at publikum er mer mottakelig for budskapet som formidles, og ha lettere for å akseptere det som blir sagt.

Dette bekreftes av Informant 2, som mener at det handler om å stå frem som autoritær, og ha evnen til å kunne fortelle en historie på en slik måte at folk bli engasjerte, samtidig som de forstår og tror på deg.

“Selvfølgelig påvirker man folk, men det skjer ganske naturlig. Det handler da mye om autoritet og de ekspertene man tror på, men det skal ligge naturlig. Jeg mener at hvis jeg hadde prøvd å virke autoritær og påvirke folk på den måten så ville jeg ikke blitt respektert. For meg og min bransje skal salg skje helt naturlig og det betyr at alt rundt, også folks handlinger skal være naturlig”.

Informant 4 sier seg enig med informant 2 og hevder dette kan være et fortrinn i forhandlinger. I noen tilfeller er han opptatt av å vise frem tatoveringer, andre ganger har han på seg dress. Han presiserer at hans selgere må tilpasse seg etter hvilken kunde han/hun skal i møte med.

Informant 4 forklarer at hans selgere må rapportene han hver dag. De må ringe han to ganger om dagen klokken 07.00 på morgenen og klokken 21.00 på kvelden. Han forteller at dette er viktig for at selgerne skal ha en respekt for han som leder. I følge vår informant fungerer det. Alle hans selgere har ekstrem respekt for hans harde regime. Men så kan man jo spørre seg om alle ville jobber under slike forhold?

Samme informant uttaler følgende:

“Jeg trives best med de jeg kan stille harde krav til. Kommer du 5 minutter for seint hos meg, kommer du ikke inn – da må du gå hjem. Har du ikke kledd deg ordentlig eller pussa tenna, og det lukter “fyll” og sånn, så har du sparken der og da”.

Han bruker sin posisjon som en autoritær leder på en hard og kynisk måte. Likevel hadde nok ikke dette fungert for alle, og han er bevisst på at ikke alle vil like hans lederstil som kan beskrives som transformerende i mange sammenhenger.

Informant 5 presiserer viktigheten om å virke selvsikker i situasjonen, slik at man fremstår som en ekspert. Dette har riktignok ingen kobling direkte til problemstillingen, men det illustrere hans handlinger ovenfor sine selgere som igjen kan motivere til økt prestasjon.

“Lederen må være med, lederen må gå foran, leder må ha hånda på avtrekkeren. Salgsledere sitter ofte inne på kontorene sine og drar i interne møter, de er ikke med selgerne sine, men når de først er med ut så tar de over hele møtet. Den coachene lederen er motsetning av dette. Det å jobbe med selgeren, få de bedre og være med ut i krigen, men overstyrer ikke er noe som vi ser alt for lite av” hevder informant 5.

Informant 2 opplever at selgere han trener prøver å finne årsaker til sviktende salg som ikke omhandler dem. Her spiller informanten på den indre forpliktelsen til sine selgere.

”Du må agere i tråd med din indre plikt, ingen ønsker et karaktertrekk som motstrider dette.”

Gjensidighet kan brukes også aktivt i påvirkningen. Gjensidighet handler om å gjøre en handling for å få noe tilbake.

“Det er klart, når du har gjort noe for en, du kan kalle det en del av forhandlingsteknikk, det å gi og ta. Du kan ikke kalle det noe primærgreie, med klart det kan brukes for å åpne små steg i en prosess”, forteller informant 2.

4.2 Diskusjon

Vi ser en tydelig sammenheng mellom funnene i undersøkelsen og teorien. I modellen til Johnstone og Marshall presenteres fem faktorer for prestasjon. I våre funn ser vi gjentakende tendens til at dette er sterke faktorer for økt prestasjon. Vi skal i dette avsnittet drøfte funnene våre opp mot teori for å kunne besvare vår problemstilling "*Hvilke faktorer påvirker en selgers prestasjon?*".

5 av 6 informanter opplever i stor grad rolleforståelse og rollekonflikt, men flere presiserer at andre faktorer er viktigere. De sterkeste funnene i "Model of the determinants of salesperson's performance" er motivasjon og personlige evner som de mest betydningsfulle. Ego-drive og empati er viktige egenskaper for en selger som vil lykkes. Johnston og Marshall trekker frem familiebakgrunn, verbale kunnskaper og kognitive evner som de viktigste faktorene for selgers prestasjon. Av totalt 100% trekkes familiebakgrunn frem som 21 %. Informant 1,2,4 og 5 mener at man er født med klare fordeler for å bli en god selger. De personlige evnene, er ikke noe en leder kan lære en selger. Det handler imidlertid om å utvikle selgeren til å tro på seg selv slik at han selv benytter sine sterkeste evner.

De strategiske evnene som synes å være viktige for effektive ledere på tvers av flere studier er: høyt energinivå, toleranse for stress, selvtillit, indre kontrollplassering, personlig integritet, sosial maktmotivasjon, prestasjonsorientering og lite behov for tilknytning (Høst 2009, 23) Selvtillit er en viktig egenskap. De fleste studier av personlighetstrekk viste at selvtillit har en positiv sammenheng med effektivitet og forfremmelse (Høst 2009, 25). Du må være målrettet, du kan ikke være redd for noe. Dette er sentrale funn blant våre informanter. Kommunikasjon er et viktig fortrinn for selgere. Verbale kunnskaper er avgjørende for å kunne øke sin prestasjon som selger. Funnene i undersøkelsen støtter opp at selgeren ikke skal være 100% introvert, men evnen til å lytte og få motparten til å prate har blitt nøkkelen i moderne salg. Derfor mener informanten at kommunikasjon ikke lenger handler om å overbevise kunden, men å få kunden til å prate og bidra til å skape en god relasjon.

Det er viktig å vite at en selgers behov er komplekse og vanskelige å definere, slik at ulike motivasjonsfaktorer vil påvirke enhver selgers prestasjon forskjellig. Det er vanskelig å si

hvilke teori som best egner seg til økt prestasjon hos selger. Men teorien gir oss retningslinjer som kan brukes. «En kan altså tenke seg at motivasjonsteoriene utgjør ulike redskap som er bedre tilpasset noen oppgaver fremfor andre» (Brochs-Haukedal 2013, 147).

Alle våre informanter mener at motivasjon kanskje er den aller viktigste faktoren for selgers prestasjon. 4 av 6 informanter tar seg tid med hver enkelt selger for å kartlegge deres personlighet og behov. De nevnte 4 informantene får dermed verdifull informasjon om hver enkelt selger vedrørende hva han eller hun faktisk blir motivert av. Dersom vi trekker inn Maslows behovspyramide kan vi skille mellom hva en selger blir motivert av i forhold til hvilke nivå han eller hun befinner seg i pyramiden. Noen selgere blir motivert av å kunne dekke de fysiologiske behovene ved hjelp av lønn. Andre selgere vil kanskje bli motivert av å kunne dekke trygghetsbehovet gjennom ansettelsesforhold, pensjonsordninger eller trygdeordninger. På en annen side kan noen selgere bli motivert av å kunne dekke tilhørighetsbehovet, ved sosial omgåelse mellom kollega og kunder. Motivasjon gjennom anerkjennelse vil kunne motivere andre selger. For noen vil selvaktualisering være kilden til motivasjon der selger får anvende sine kompetansefelt og utfordrer sine evner. Motivasjon er individuelt og det kreves en grundig kartlegging for å kunne nå frem til individets motivasjons behov.

Det er ikke slik at vi mennesker er rigide og kun befinner oss på et nivå av gangen. «Det grunnleggende premisset i teorien er at et visst *minimum* av behovstilfredsstillelse på ett nivå normalt må være tilfredsstilt før behovet på et høyere nivå kan innta arenaen» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 95). Med dette kan vi sette Maslows teori opp til vurdering ved å trekke frem Porter. I Porters artikkel «*A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs*», fra 1961 (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 96) mener han at Maslows teori ikke nødvendigvis er korrekt. I dette ligger det at vi er mer fleksible enn det vi tror. Vi kan bevege oss oppover og nedover i de ulike utviklingsnivåene og vi kan tilfredsstille et høytliggende behov selv om et lavtliggende behov ikke er oppfylt. Eksempel på dette er dersom behovet for status og sosial anerkjennelse er så betydningsfullt hos noen at de er villige til å nedjustere sine lavtliggende behov, for å kunne dekke de høytliggende behovene. Dette er motstridene med det Maslow fremlegger i sin teori, der de lavtliggende behovene må være oppfylt før de høytliggende behovene kan oppfylles. «Mennesker er ikke fysiske systemer som kan modelleres og forklares i form av jernharde lovmessigheter, slik som i fysikken» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 96). Teorien til Maslow og Porter er kun

retningslinjer som kan benyttes for å forstå og prognostisere menneskets atferd med en begrenset grad. Dette kan også støttes av Alderfers ERG-teori som forklarer alle de tre behovene er viktige hos alle mennesker. Existence, relatensess and Growth teorien beskriver at alle mennesker har en viss grad av behov, men hvilke behov som vektlegges mest varierer fra person til person. Sett på en annen side er det ikke gitt at en ansatt med høy motivasjon vil kunne prestere i en jobbsammenheng. Det finnes andre forutsetninger som må være til grunn for at en selger kan yte sitt beste. «Det hjelper lite om vi er aldri så motiverte dersom vi ikke har den nødvendige *kompetansen*, form av de evner, ferdigheter eller kunnskaper som skal til for å gjøre en bestemt jobb» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 99). Selgers prestasjon vil også bli påvirket av selgers rolleforventninger. «Dersom det er stor uoverensstemmelse mellom pålagte oppgaver og subjektive rolleoppfatninger om innholdet i jobben, kan det oppstå motivasjonsproblemer og vanskelige konflikter på arbeidsplassen» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 99).

2 av 6 informanter tar seg ikke tid med hver enkelt selger ved å kartlegge deres personligheter og behov. Grunnen til dette er at belønning i seg selv i form av penger eller andre goder er tilstrekkelig for å motivere selgere, denne type belønning kalles for ytre belønning. Johnston og Marshall fremlegger at ytre belønning i form av lønn og økonomiske goder vil gi selger motivasjon til å prestere (Johnston og Marshall 2013, 217). Som en motsetning til dette kan vi trekke inn evalueringsteorien som forteller at den indre motivasjon inneholder behovet for bruken av kompetanse og behovet for å mestre sine oppgaver. Denne motivasjonen er svært meningsfull i det lange løp, da kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av jobben. Den ytre motivasjon kan i større grad ta over for den indre motivasjon, som da vil være skadelig for selger på grunn av at den ytre motivasjonen er mindre langvarig enn den indre motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Dette kan gjenspeiler seg med at flertallet (4 av 6) av våre informanter tar seg tid til å kartlegge selgers motivasjonsbehov, slik at selger opprettholder motivasjon og kan prestere over lenger tid.

4 av 6 informanter hevder at kartlegging av selgers behovet er svært viktig for å kunne bidra til selgers prestasjon. Dette kan støttes opp av tidligere forskning som viser til at det er forventninger til målet som påvirker utfallet i størst grad (Johansen 2009, 35). I dette ligger det at positive forventninger i måloppnåelsen er en viktig forutsetning for økt prestasjon hos selgere. Som nevnt tidligere i oppgaven antas det i forventningsteori at motivasjon og vilje til

å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe (Jacobsen og Thorsvik 2014, 249). I forventningsteori brukes begrepet “valens” for å beskrive styrken av en persons ønske. Det må være samsvar mellom innsats og resultat, og at resultatet faktisk gir belønning (Jacobsen og Thorsvik 2014, 249).

For at en selger skal påvirkes til økt prestasjon er lederstil en viktig faktor. Teorien skiller mellom transaksjonsbasert og transformerende lederstil. 5 av 6 har mer eller mindre en lederstil som kan beskrives som transformerende. Disse informantene vektlegger coaching, veiledning, samarbeid og deltagelse. Informant 4, som har en transaksjonsbasert lederstil hvor han setter harde krav med straff eller belønning. Whitmore skriver i sin artikkel at den beste formen for lederstil er en coachingtilnærmet lederstil. Videre forteller han at dette får selgerne til å yte sitt beste, det handler om å hjelpe den som coaches til å lære, heller enn å lære han. Susan A Wheelan (2013,91) hevder at den gamle forestillingen om den karismatiske lederen opplever et comeback. Slik vi forstår det handler det om felles visjon, stolthet og tillitt er viktig. Lederen har mål om å inspirere sine ansatte og være et forbilde. I tillegg er individuell oppfølging og intellektuell stimulering viktig med fokus på nye ideer og innspill.

Shannahan, Bush og Shannahan (2012, 50) skriver at salgsutvikling er sterkest når selgerne coaches og er under transformasjonsledelse. Dette er signifikante funn i en kvantitativ undersøkelsen. Det generelle mønsteret i denne studien støtter forskernes påstander om at coaching og transformerende lederstil er viktig for at en selger skal prestere i salg, som igjen skal resulterer i økt salgsutvikling (Shannahan, Bush og Shannahan 2012, 50).

Våre informanter har liten kjennskap til Cialdinis påvirkningprinsipper, det skygger våre funn. Vi blir utsatt for påvirkning hver dag, men det brukes ofte ubevisst. Våre informanter trekker ikke Cialdini frem som en sentral del av det å få selgere til økt prestasjon. Allikevel har vi funn i undersøkelsen hvor våre informanter bruker prinsippene til Cialdini. Ofte for å klargjøre sine selgere på viktigheten av påvirkning. I særlig grad gjøres selgere oppmerksom på bruken av påvirkning i sine salgsprosesser. I tillegg påpeker våre informanter viktigheten av klær og titler. Kle deg etter dine ambisjoner, forteller informant 4. Gjensidighetprinsippet brukes også aktivt i salg. “Gjør du noe for meg, gjør jeg noe for deg”. Dette kan brukes som et fortrinn i salgssituasjoner. Det viktigste og mest sentrale prinsippet til Cialdini koblet mot salg er prinsippet, like og bli likt, her er det viktig å speile kunden for å bidra til en god

relasjon.

Grunnleggende salgstrening er viktig for økt ytelse hos selgere. Alle selgere trenger oppfriskning og utvikling i bransjen de tilhører. Johnston og Marshall derimot trekker frem mellommenneskelige evner, lederegenskaper, tekniske kunnskaper og evnen til å kommunisere som de viktigste ferdighetene til en selger (Johnston og Marshall 2013, 212). En god selger må ha generelle evner slik som empati og ego-drive (Adidam 2009, 6). Empati er evnen til å sette seg inn i andres situasjon og følelser, noe som hjelper en selger til å selge et produkt eller en tjeneste. Empati er ikke det samme som sympati – en god selger må kunne oppfatte motpartens følelser og meninger men uten selv å være enig (Mayer, Greenberg 1986, 1).

Desmet m.fl. skriver i sin undersøkelse om McKinsey og deres gjennomførte studie om effekten av salgstrening (2010, 1). Han trekker frem kunnskap, ferdigheter og relevante evner for virksomheten trenes. De påpeker at denne treningen kan oppnå positive resultater vedrørende læring og motivasjon. McKinseys forsknings viser at bare 50 % av virksomhetene som utfører salgstrening har en opparbeidet rutine for deltageres tilbakemelding. McKinsey hevdet at dette betyr at mange virksomheter måler effekten av treningen ved å kun spørre om deltakerne likte det (Desmet, m.fl 2010, 1). Slik vi forstår det er det viktig at før en salgstreningssprosess kan finne sted må overbevise kursdeltakerne overbevises at behovet for trening er reelt. Samlet sett må arbeidsplassen være åpen for en endring og forstå behovet og negative holdninger må håndteres av ledelsen (Desmet m.fl. 2010, 1). Slik vi forstår det handler god salgstrening om å oppnå felles språk og felles forståelse som kan gi grunnlag for økt prestasjon. Dette kan igjen føre til at motivasjonen økes og ytelsen i arbeidet øker.

Harris M. Plotkin skriver derimot i artikkelen «What makes a successful salesperson» finnes det generelle personlighetstrekk som kan tyde på en god selger. På en annen side opplyser Plotkin at en selger må være genuint nysgjerrig, ha et anstendig vokabular samt evnen til å håndtere mennesker. Intelligensen spiller en mindre rolle, selgere er suksessfull på grunn av deres personlighet hevder Plotkin. På en annen side hevder Kidwell m.fl at emosjonell intelligens (EI) omhandler evnen til å forstå andres emosjonelle følelser og hvordan vi oppdager og påvirker andre menneskers følelser. I artikkelen «Emotional Intelligence in Marketing Exchanges» legges det frem en sammenheng mellom høy EI og selgers prestasjoner. Selgere med en høy EI har et bedre utgangspunkt til å prestere bedre innenfor

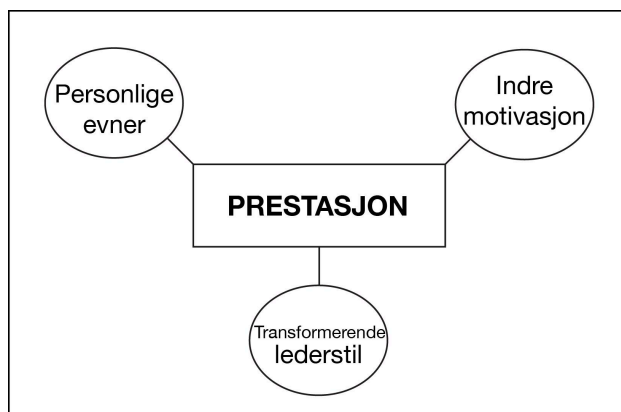
salg. Dette er på bakgrunn fra at personer med en høy EI lettere forstår, kartlegger og påvirker kundens behov (Kidwell m.fl 2011, 79). Informant 2 har svært god tro på utvikling av selgere gjennom salgstrening som omhandler closingteknikker. Informant 1 og 5 mener derimot at rollespill uten et fastsatt manus utvikler selgere. De påpeker at det er viktig å trene på situasjonen før man går ut i felten. Selgere i en organisasjon der de har fått tilstrekkelig trening og opplæring vil gi grunnlag for måloppnåelse. Slik vi forstår det handler det i stor grad om å opptre som en støttespiller ved å bidra til læring heller enn å lære.

5.0 Konklusjon

Vi innledet oppgaven med å presenterte en definisjon på prestasjon, som er det fenomenet vi undersøker i denne oppgaven. Funnene vi har kommet frem til gjennom denne prosessen skal besvare problemstillingen: *”hvilke faktorer påvirker en selgers prestasjon?”*

I vår undersøkelse har vi kommet frem til at selgere kan påvirkes til økt prestasjon på ulike måter. Modellen “Model of the determinants of salesperson’s performance” til Johnstone og Marshall er grunnleggende god når det gjelder hva som påvirker prestasjon. Det omhandler svært sentrale elementer. Likevel ser vi en tendens i vår undersøkelse av at enkelte faktorer har større påvirkning på prestasjon enn andre. Vi har derfor utarbeidet en modell med de tre viktigste faktorene på bakgrunn i våre funn; *indre motivasjon, personlige evner og transformerende lederstil.*

Figur 5.1: Undersøkelsens resultat



(Figuren er egenprodusert)

Personlige evner er ikke noe som kan læres og er den eneste faktorene en salgsleder ikke kan påvirke direkte. Den nevnte faktoren er mer noe man er født med og opplært til. Likevel ser vi viktigheten av at en leder fokuserer på å bevisstgjøre selgers personlige evner. Indre motivasjonsfaktorer må ligge til grunn for ytelse. Denne form for motivasjon står og faller på selgerens egen tilnærming til salg. Det handler om egen bakgrunn, holdninger og interesser, og er derfor utfordrende for andre å påvirke. Videre handler indre motivasjon om behovet for bruken av kompetanse og behovet for å mestre sine egne oppgaver. Mye avhenger allikevel av at selgeren har en god leder. Det påpeker våre informanter til stadighet. For en leder handler det derfor om å utvikle selgerne ved å stille de gode spørsmålene, som kan få selgeren til å utvikle seg selv. I denne undersøkelsen kommer det blant annet frem til at salgsledere kan påvirke prestasjon gjennom den individuelle samtalen som tilpasses hver enkelt selger. På fagspråket kalles det transformerende lederstil. Det handler i korte trekk om å snu innstillingen til selgere å få de til å tro på seg selv. Da brukes de personlige evnene som grunnlag for å utvikle sine ferdigheter i salg. Dette er grunnlaget for å forstå selgerens hode, som igjen kan resultere i avgjørende konkurransefortrinn. Med utgangspunkt i våre resultater og slik vi forstår det, kan disse faktorene optimalisere en selgers prestasjon.

6.0 Evaluering av undersøkelsen

I etterkant av prosessen ser vi kunne ha gjennomført flere dybdeintervjuer med ledere, for å avdekke nye synspunkter. Undersøkelsen vår er begrenset til ledernes erfaring og hvilke tanker de har om selgeres ønsker og preferanser, og inkluderer derfor lite av selgerens egne synspunkter. Det skal derimot merkes at alle våre informanter selv har gode erfaringer som selgere, og derfor kan komme med en formening basert på dette.

Vi vil presisere at vårt rammeverk er smalt. Det omhandler to av våre spesialiseringsfag, samt relevante akademiske artikler. Vi har avgrenset valg av teori, og kun undersøkt lederes formeninger om disse, men har underveis vært klare over at det er langt flere teorier vedrørende påvirkning av prestasjonen selgere. Mange av disse teoriene vil være relevante for videre undersøkelser av samme problemstilling, og vil kunne utfylle våre funn. Vårt rammeverk kan føre til at eventuelt andre faktorer ikke kommer frem av dybdeintervjuene. Vi

kan si at vårt rammeverk ”skygger” for andre funn. I ettertid ser vi at vår intervjuguide kunne vært mer åpen slik at eventuelle andre funn hadde kommet sterkere frem i undersøkelsen. Sist vil vi påpeke at våre konkrete forslag er ment å fungere veiledende, at det ikke er en ren fasit å følge, ettersom at mennesker, og selgere, kommer i flere former og fasonger. I tråd med vår analyse vil disse forslagene trolig gi så positive utslag som mulig, men dette kan ikke garanteres før temaet er grundigere undersøkt i form av flere undersøkelser satt i en dypere eller større kontekst. En annen svakhet med vår undersøkelse er at alle informantene er menn. Kompetente kvinner kunne beriket våre funn.

7.0 Videre forskning

For å kunne dekke andre synspunkter vil det være aktuelt med et større utvalg. Dette kan omhandle selgere uten den samme erfaringen. Dette kan avdekke nye synspunkter samt gi en bredere forståelse av hva prestasjon innebærer for den enkelte selger. Som nevnt i vår oppgave ser vi en klar tendens til at *personlige evner og motivasjon* er to faktorer som markerer seg sterkt i sammenheng med prestasjonen. Flere av våre informanter går så langt som å si at uten disse faktorene kan man rett og slett ikke lykkes som en selger. Ut i fra slike utsagn fra våre informanter mener vi at personlige evner- og motivasjonsfaktorer bør spesielt fokuseres på i videre forskning for konkretisere.

8.0 Litteraturliste

Adidam, Phani. 2009. "*Mavenness: a non-explored trait of quality salespeople*". Paradigme. Business Source Complete (0971-8907).

Askheim, Ola og Tor, Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Askheim, Ola og Tor, Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Bruce L, Howard Lune. 2014. *Qualitative research methods for the social sciences*. 8.utg. Edinburgh. Pearson

Berg, Morten Emil. 2006. *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Morten Emil. 2010. *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. 3. utg. Norge: Oslo. Universitetsforlaget.

Brochs-Haukedal, William. 2012. *Arbeids-og leder-psykologi*. 8. utg. Cappelen akademisk forlag.

Cialdini, B. Robert. 2011. *Påvirkning. Teori og praksis*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Desmet, Aron, Monica McGurk, Elisabeth Schwatz. 2010 "*Getting more from your trainingprograms*". Business Source Complete (0047-5394).

Espedal Gry, Trond Andersen, Tove Svendsen. 2006. *Løsningsfokusert coaching*. 1. utg. Oslo. Gyldendal Akademiske

Futrell M. Charles. 2011. *Fundamentals of Selling: Customers for Life Through Service*. 12.utg. McGraw Hill International Edition.

Gjerde, Susann. 2003. *Coaching hva hvorfor hvordan*. 2. utg. Fagbokforlaget

Haugen, Trond og Jon Morten Melhus. 2008. *Lure Ledere. Begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater*. Hegnar Media.

Høst, Tor. 2009. *Ledelse – en helhetlig modell*. 1. utg. Oslo. Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Høyskoleforlaget.

Jacobsen Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Norge Oslo. Fagbokforlaget

Johansen, Jon Ivar. 2009. *Less is more, Hvordan doble resultatet med mindre ressurser?*. Hegnar Media.

Johannessen Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg Oslo. Abstrakt forlag

Johnston W. Mark og Greg W. Marshall. 2013. *Sales force management. Leadership, innovation, technology*. 11. utg. New York: Rutledge.

Kaufmann, Geir. og Astrid Kaufmann 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2.utg Bergen, Fagbokforlaget.

Kaufmann Geir, Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen. Fagbokforlaget

Kidwell, Blair, David M. Hardesty, Brian R. Murtha, & Shubin Sheng. 2011. *Emotional intelligence in marketing exchanges*. Journal of marketing.75(1):78. Business source complete (0022-2429).

Kjeldsen E. Jens. 2014. Retorikk i vår tid. *En innføring i moderne retorisk teori*. Norge: Oslo. Spartacus forlag.

Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og salgsledelse med CRM-systemer*. 1 opplag. Oslo: Scanforum AS.

Leach P. Mark, Annie H. Liu og Wesley J. Johnston. 2005. «*The role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople*». *Journal of personal selling & sales management*. 25(3): 269-281. Business Source complete (0885-3134).

Mayer, David og Herbert M. Greenberg. 1986. “*What makes a good salesperson*”. *Harvard business review*. Business Source Complete (0017-8012).

Porter W. Lyman. 1961. «*A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs*». *Journal of applied psychology*, 45, 1-10.

Román, Sergio, Ruiz, Salvador, José L. Munuera. 2002. “*The effects of sales training on sales force activity*”. *European Journal of Marketing*, 36:11/12. 1344 -1366. Emerald Management (0309-0566).

Saxe, Robert og Barton A. Weitz. 1982. “*The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*.” *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19(3):343-351. Business Source Premier (5006327).

Shannahan Kirby L. J, Alan J. Bush og Rachelle J. Shannahan. 2012. “*Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance*.” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41:40–54. Business Source Premier (84621013).

Store norske leksikon. Lesedato 14.April 2015: <https://snl.no/kommunikasjon>

Tidemand, Jaigi Enar. 2008. *Ord, begreper og definisjoner i utarbeidelsen av en studieplan*. Lesedato 25. April 2015; <http://www.nnh.no/vedlegg/209.pdf>.

Wheelan, Susan A. 2013. *Creating effective teams*. 4.utg. California. Sage.

Whitmore, John. 2009. «*Coaching for performance*». 4. utg. London: Nicholas Brealey Publishing.

Vedlegg I - Intervjuguide

Innledning:

Om oss

Fortelle kort om oppgaven (Formål og hensikt)

Båndopptaker - er dette ok?

Er det greit at vi bruker fullt navn i oppgaven?

Tid til disposisjon - ca 1 time.

Overgangsspørsmål:

1. Kort karriereoppsummering og erfaring
2. Hvordan vil du beskrive din jobbhverdag?
3. Hva tenker du om påstanden: "salg er en uavhengig funksjon og et fag i seg selv"?
4. Kort sagt, hva mener du øker prestasjon hos selgere?

Nøkkelspørsmål:

Påvirkning: Cialdinis 5 påvirkningsvåpen.

Gjensidighet: Når noen har gitt noe til oss, føler vi oss forpliktet til å gi noe tilbake til dem. 5.

Hva er dine tanker til dette påvirkningsprinsippet? Har du brukt det, og evt i hvilken situasjon?

Indre Konsistens: Når vi har tatt et valg, føler vi et indre press til å oppføre oss konsistent med det valget.

6. Hva er dine tanker til dette påvirkningsprinsippet? Har du brukt det, og evt i hvilken situasjon?

Autoritet: Hvis vi opplever at andre har større kunnskap og klokskap enn oss, er det mer sannsynlig at vi gjør som de sier.

7. Hva er dine tanker til dette påvirkningsprinsippet? Har du brukt det, og evt i hvilken situasjon?

Sosiale Bevis: Når vi skal bestemme oss for hva vi skal gjøre i en situasjon, undersøker vi hva andre gjør i den samme situasjonen.

8. Hva er dine tanker til dette påvirkningsprinsippet? Har du brukt det, og evt i hvilken situasjon?

Knapphet: Muligheter virker mer verdifulle når de er mindre tilgjengelige.

9. Hva er dine tanker til dette påvirkningsprinsippet? Har du brukt det, og evt i hvilken situasjon?

Like og bli likt: Vi foretrekker å si ja til dem vi kjenner og liker.

10. Hva er dine tanker til dette påvirkningsprinsippet? Har du brukt det, og evt i hvilken situasjon?

Lederstil

11. Hvilken type lederstil har du, og hvordan tilpasser du deg til dine selgere?

12. Med den lederstilen du akkurat nevnte, hvilke utfordringer ser du i din rolle?

13. Når du holder salgskurs; Hvordan coacher du dine selgere i salgskurs? Kan du beskrive en konkret prosess

Presentere Modellen Model of the determinants of a salespersons performace av Johnston og Marshall til informanten.

Rolleforståelse (Role Perceptions)

14. Oppfatter du at selgerne jobber under klare rammer (rolletvetydighet)?

15. Opplever du ofte rollekonflikt mellom selger og leder, og hva gjør du for å unngå dette?

Har du konkrete eksempler?

16. Har du noen gang opplevd at du møter personer som er plassert i feil rolle? (Eks: Økonom som selger) hva gjør du når du møter dette?

17. Hvor stor grad mener du rolleforståelse påvirker prestasjon?

Personlige evner (Aptitude)

18. Hvilke personlige evner mener du er viktig for en god selger?
29. Er salgstalent medfødt eller kan det læres? Hva synes du?
20. Hva gjør du for å få frem det beste i en hver selger?
21. Hvilke personlige evner mener du er ugunstige for en selger, og hva gjør du når du møter disse?
22. Hvor stor grad mener du at personlige evner påvirker prestasjon?

Ferdighetsnivå (Skill level)

23. Hvilke ferdigheter er viktige i salg? (definer ferdigheter)
24. Hva legger du i god kommunikasjon?
25. Hvorfor presterer noen selgere bedre enn andre?
26. Hvordan føler du ledere i dag legger til rette for salgstrening?
27. Hvordan trener du selgere?
28. Hvordan får du selgere til å prestere bedre?
29. Hvor stor grad mener du at ferdighetsnivå påvirker prestasjon?

Motivasjon (Motivation level)

30. Hva legger du i ordet motivasjon?
31. Hva gjør du for å motivere selgere?
32. På generelt grunnlag; hvor stor innsats opplever du at selgere er villige til å ofre for å lykkes?
33. I hvilke situasjoner påvirker din egen innsats resultatet mest?
34. Hvor stor grad mener du at motivasjon påvirker prestasjon?
35. Hva gjør du som konsulent for å definere de ansattes behov?

Belønning (Rewards)

36. Hvilke belønninger anser du som viktige for at selgere skal prestere bedre?
37. Hvordan mener du selgere bør bli evaluert?
38. Hvor stor grad mener du at belønning påvirker motivasjon?

39. Hvor viktig tror du belønningen er for at en selger skal føle seg tilfreds?

40. Hva gjør deg som selger motivert?

Tilfredshet (Satisfaction)

41. Hvilken type tilbakemelding får du for din arbeidsinnsats?

42. Hvilken type tilbakemelding gir du på andres arbeidsinnsats?

43. Hvordan ser du når en selger er tilfreds?

44. Mener du at dine endringer(salgskurs, lederstil etc) har bedret tilfredsheten til selgerne?

45. Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom deg og ledelsen i firmaene

Avslutningsspørsmål:

46. I følge Simon og Kumar (2011) mislykkes 90 % av alle konsulenter i løpet av sine 5 første virkeår. Hva tenker du om det?

47. Er det noe du til slutt vil legge til som vi ikke har vært inne på tidligere i samtalen, men som du anser som relevant?

- Takk for intervjuet

Vedlegg II – logg over dypdeintervjuene

Informanter:	Kjønn	Dato:	Sted:
Informant 1	Mann	14.04.15	Oslo
Informant 2	Mann	22.04.15	Oslo
Informant 3	Mann	27.04.15	Oslo
Informant 4	Mann	24.04.15	Sandefjord
Informant 5	Mann	16.04.15	Oslo
Informant 6	Mann	25.04.15	Oslo