

701243

700809

700775

BCR3103
BACHELOROPPGAVEN

HØYSKOLEN KRISTIANIA
VÅR 2019

«HVA PÅVIRKER SELGERS PRESTASJONER?»

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet og skrevet som et avsluttende ledd, for vår bachelorutdannelse i Markedsføring og Salgsledelse ved Høyskolen Kristiania, Oslo. Oppgaven inneholder en teoribeskrivelse, metodisk analyse og drøfting som gir et innblikk i hva som påvirker selgers prestasjoner.

Det å skrive en bacheloroppgave har vært en krevende prosess, men samtidig veldig lærerikt. Vi har fått innblikk og en større forståelse av hvilke egenskaper og ferdigheter som kan være viktige for en selger, samt hvordan disse blir brukt i praksis. Kunnskapen og erfaringen vi sitter igjen med, kan komme til nytte for våre fremtidige jobber.

Vi ønsker spesielt å benytte anledningen til å takke vår veileder Herman Thon, som har gitt oss gode råd, veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Han har stilt gode spørsmål underveis, som har hjulpet oss med å videreutvikle oppgaven og ledet oss i riktig retning. Vi ønsker å takke Anders Gåsemyr, kontaktpersonen vår i Orkla House Care, for tiden og kunnskapen han har gitt oss i en hektisk arbeidshverdag. Videre ønsker vi å takke alle våre intervjuobjekter for deres hjelp, engasjement og at de tok seg tid til å møte oss.

Takk for oss og god lesning!

Oslo 03/05-19

701243, 700809 og 700775

Sammendrag

I vår undersøkelse har vi forsket på hvilke faktorer som påvirker en selgers prestasjoner i Orkla House Care, som er ledende leverandør av kjente merkevarer til faghandelen.

Modellens hovedpunkter støttes av flere forskningsartikler og fagbøker for å få en dypere teoretisk innsikt og forståelse. Vi har gjennomført en kvalitativ metode gjennom et casedesign og har utført seks dybdeintervjuer med erfarne selgere innen faghandelen.

Empirien skal besvare vår problemstilling: «*Hva påvirker selgers prestasjoner?*».

For å besvare og avgrense forskningen har vi ulike forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å svare på problemstillingen. Faktorene vi undersøker er: *empati, ego-drive, produktkunnskap og aktiv lytting*.

Videre vil vi presentere funnene gjennom analysering og drøfting av empiri. Her vil vi kartlegge dybdeintervjuene opp mot teorien vi har brukt i oppgaven. Dette vil gi oss forståelse og svar til problemstilling og forskningsspørsmålene vi har foretatt innledningsvis. Formålet er å se sammenhengen mellom selgers erfaringer, meninger og oppfatning på hvilke faktorer som påvirker deres prestasjoner.

Alle faktorene viser å gi en positiv påvirkning på prestasjoner, bare i ulik grad. Ved utdypningen av undersøkelsen fant vi ut at produktkunnskap viste til stor variasjon i svarene fra respondentene. Gjennom empiri viste det seg at aktiv lytting har en sterk indirekte sammenheng med prestasjoner, mens empati har i større grad en direkte sammenheng. Funnene tilsier at ego-drive er den viktigste faktoren en selger bør ha for å oppnå prestasjoner i Orkla House Care.

Som en avsluttende del i forskningen ser vi at utvalget av respondenter er for lite til å generalisere funnene. Empirien indikerer sterkt hvilke faktorer som påvirker selgers prestasjoner. Forskingen kan overføres til andre lignende bedrifter eller brukes som utgangspunkt til videre forskning. Ved hjelp av reliabilitet og validitet har vi kvalitetssikret forskningens funn.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.0 INNLEDNING	6
1.1 PROBLEMSTILLING	6
1.2 AVGRENSNINGER.....	7
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	7
1.4 ORKLA: VISJON, VERDIER OG STRATEGI.....	8
1.5 OM ORKLA HOUSE CARE	9
2.0 TEORETISK UTDYPNING	9
2.1 «MODEL OF THE DETERMINANTS OF SALESPERSON´S PERFORMANCE»	9
2.1.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer.....	10
2.1.2 Rolleforståelse.....	11
2.1.3 Egnethet.....	12
2.1.4 Kunnskap og ferdigheter	13
2.1.5 Motivasjon.....	14
2.2 PERSONLIGHETSTREKK.....	15
2.2.1 Empati	15
2.2.2 Ego-drive.....	16
2.3 KUNNSKAP OG FERDIGHETER	17
2.3.1 Produktkunnskap.....	18
2.3.2 Aktiv lytting	19
3.0 METODISK ANALYSE	21
3.1 KVANTITATIV- OG KVALITATIV METODE	21
3.2 VALG AV METODE	22
3.2.1 Valg av forskningsdesign	22
3.2.2 Valg av innsamlingsmetode.....	23
3.2.3 Valg av respondenter	24
3.3 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE.....	26
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	27
3.5 TRANSKRIBERING OG KODING AV INTERVJU	28
3.6 KVALITETSSIKRING – RELIABILITET OG VALIDITET	29

3.6.1 Reliabilitet	29
3.6.2 Validitet	30
3.7 FORSKNINGSETIKK	30
4.0 ANALYSE OG DRØFTING	31
4.1 EMPATI	32
4.2 EGO-DRIVE	33
4.3 PRODUKTKUNNSKAP	36
4.4 AKTIV LYTTING	38
5.0 KONKLUSJON	42
6.0 KRITIKK TIL EGEN FORSKNING	43
7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	44
LITTERATURLISTE	45

FIGURER

FIGUR 2.1: Selgers prestasjon	10
FIGUR 2.3.2: Komponenter i aktiv lytting	19
FIGUR 3.6: Kodingsprosessen	28
FIGUR 4.1: Enighetsparameter – Empati	32
FIGUR 4.2: Enighetsparameter – Ego-Drive	34
FIGUR 4.3: Enighetsparameter – Produktkunnskap	36
FIGUR 4.4: Enighetsparameter – Aktiv Lytting	39

TABELL

TABELL 3.1: Presentasjon av informanter	25
--	----

VEDLEGG I: Intervjuguide

VEDLEGG II: Transkribering av dybdeintervju

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven er en fordypning i salg og hvilke faktorer som er viktige for en selgers prestasjoner i Orkla House Care. Hensikten med oppgaven er å undersøke ulike teoretiske aspekter omkring selgers egenskaper og ferdigheter, og hvordan - og hvorvidt - selgere i Orkla House Care hevder dette har sammenheng med egne salgsprestasjoner. Teori og empiri er knyttet opp mot faget salgsledelse.

I arbeidet med dette ønsker vi å belyse ulike faktorer som er med på å drive en selgers prestasjoner. For å presisere hvordan vi vektlegger våre vurderinger i undersøkelsen, har vi i denne oppgaven valgt å benytte følgende definisjon på prestasjoner:

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 2016, 406).

Som Johnston og Marshall (2016) forklarer, kan prestasjon og ytelse betraktes som selgerens oppførsel evaluert opp mot deres bidrag til fastsatte mål i organisasjonen. Dernest kan prestasjoner ses på som et normativt element som reflekterer rundt hver enkelt selger sine prestasjoner og innsatsvilje for å nå målene. I denne oppgaven vil vi benytte Johnston og Marshall (2016) sine teoretiske innfallsvinkler, samt flere andre forskningsartikler og fagbøker, som grunnlag for å besvare problemstillingen.

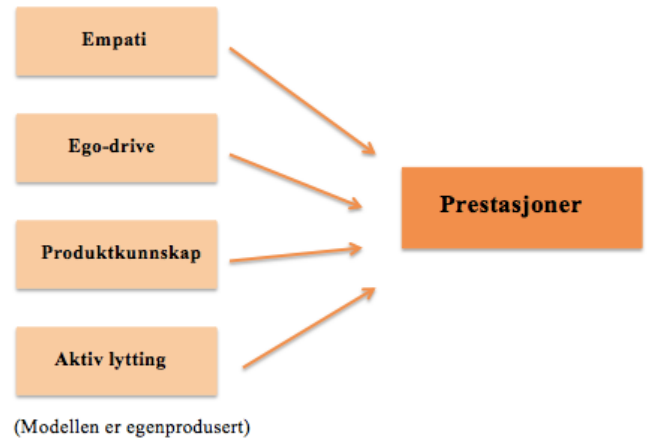
1.1 Problemstilling

Vår problemstilling er:

«Hva påvirker selgers prestasjoner?»

Opgavens problemstilling er basert på et utvalg av selgere i Orkla House Care. Etter å ha valgt ut teori og innhentet empiri, ønsker vi å få et innblikk i hva selgerne selv mener om sammenhengen mellom enkelte teoriers påvirkning på deres prestasjoner.

For å kunne besvare problemstillingen, vil vi presentere ulike teorier om hva som påvirker en selgers prestasjoner. Vi vil se nærmere på følgende fire faktorer som vist i figuren: *empati*, *ego-drive*, *produktkunnskap* og *aktiv lytting*. Underveis gjør vi rede for følgende forskningsspørsmål:



- «På hvilken måte kan *empati* påvirke selgers prestasjoner?»
- «På hvilken måte kan *ego-drive* påvirke selgers prestasjoner?»
- «På hvilken måte kan *produktkunnskap* påvirke selgers prestasjoner?»
- «På hvilken måte kan *aktiv lytting* påvirke selgers prestasjoner?»

1.2 Avgrensninger

I denne undersøkelsen skal vi avgrense oppgaven til faghandelen. Vi har vært så heldige å få hjelp av Orkla House Care, som har delt sine erfaringer og meninger rundt faktorene vi undersøker. På bakgrunn av dette har vi fått et innblikk i hva selgerne ser på som viktige faktorer for å oppnå prestasjoner.

Ved bruk av modellen «Model of the determinants of salesperson's performance», av Johnston og Marshall, kommer vi til å presentere alle egenskapene innledningsvis i teorikapittelet (Johnston og Marshall 2016, 194). Videre i oppgaven skal vi kun vektlegge: *empati*, *ego-drive*, *produktkunnskap* og *aktiv lytting*, for å avgrense mengden teori for å få en bredere forståelse. Dette vil også understøttes av flere andre forskningsartikler og fagbøker.

1.3 Oppgavens struktur

Vi har bygd opp oppgavens struktur ved å klargjøre hva vi ønsker å finne ut av. Vi har definert problemstillingen og hvilke forskningsspørsmål vi ønsker å belyse. Videre tar vi for oss avgrensninger av oppgaven. Deretter bruker vi relevant teori, og redegjør for oppgavens aktuelle begreper.

I vår intervjurunde med Orkla House Care utførte vi seks dybdeintervjuer. Videre skal vi analysere svarene fra intervjuene basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene, og se om dette samsvarer med teorien vi har valgt. På bakgrunn av analysen, skal vi avslutningsvis komme frem til en konklusjon av oppgaven, kritikk til egen forskning og forslag til videre forskning.

1.4 Orkla: visjon, verdier og strategi

Orkla beskriver seg selv som:

Orklas visjon er å være «Din venn hver dag». Visjonen støttes av verdiene «modig», «til å stole på» og «inspirerende». Orklas forretningsidé er å gjøre hver dag bedre med lokale, bærekraftige merkevarer som skaper glede (Orkla, Visjon, verdier og strategi).

Det er tydelig å forstå visjonen til Orkla, de ønsker å holde en høy kvalitet og være en god representant for sine merkevarer og kunder. De har også et stort fokus på å utvikle bærekraftige muligheter og løsninger som skaper glede. Orkla danner et inntrykk av at de ønsker å fremstå som tilpasningsdyktige med tanke på fremtidens miljøutfordringer.

Verdiene til Orkla er tydelig, langsiktig verdiskapning. De har et ønske om en flat struktur, slik at de jobber tettere sammen som «Ett Orkla». Hensikten er å styrke konkurransekraft, skape vekst og lønnsomhet, samt at Orklas tilstedeværelse ivaretas. Søken etter å inspirere andre er verdier Orkla kan identifisere seg med (Orkla, Visjon, verdier og strategi).

Strategien til Orkla er å ha en styrket posisjon, da de er en ledende leverandør av kjente merkevarer og tjenester internasjonalt. De fokuserer på aktiviteter som leder organisk vekst og øker lønnsomheten. Deres prioriteringer holder tråd med konsernets finansielle mål og strategi. Orkla fremlegger:

Gjennom oppkjøp skal Orkla utvikle virksomheten i sine hjemmemarkeder og innenfor utvalgte geografiske områder, kanaler eller nisjer der vi kan oppnå ledende posisjoner bygget på konsernets strategi og finansielle mål.

Dette viser hvor sterk posisjon de ønsker å ha på markedet, ved å forenkle organisasjonsstrukturen, gjennom sin strategi og tydelige mål.

1.5 Om Orkla House Care

Da Orkla er en stor organisasjon med mange avdelinger, vil vi kun fokusere på selgerne i Orkla House Care. De er en ledende leverandør av kjente merkevarer som Jordan, Anza, Hamilton, Spekter og Harris. Disse fem ledende merkene tilbyr malingsredskaper og rengjøringsmidler. Hjemmemarkedene til Orkla House Care er Norden og Storbritannia, men merkene kan finnes i en rekke andre land (Orkla, 2019).



Selgerne vi skal intervjuer til vår bacheloroppgave er alle selvdrevne og har lang erfaring fra faghandelen. Selgerne har ansvaret for hvert sitt distrikt og har en stor kundeportefølje. Det handler til syvende og sist om å være en god leverandør for produktene og merkevaren. Da de selger sine produkter til sine eksisterende kunder er kundeoppfølging svært viktig. Merkevaren er allerede så godt etablert på markedet, at dersom et nytt varehus etableres er allerede Orkla House Care sine produkter sikret i deres hyller.

Vi har forklart formålet med oppgaven og beskrevet hvem Orkla er og hva de gjør. Problemstillingen har også blitt definert.

I den teoretiske utdypingen går vi mer i detaljer om de ulike faktorene som påvirker selgers prestasjoner, og hvordan en selger kan bruke disse for å prestere. Formålet er å kartlegge utvalgte faktorer, ved hjelp av Johnston og Marshall (2016) sin modell på prestasjoner, samt henvise til andre forskningsartikler og fagbøker, for å forsterke budskapet.

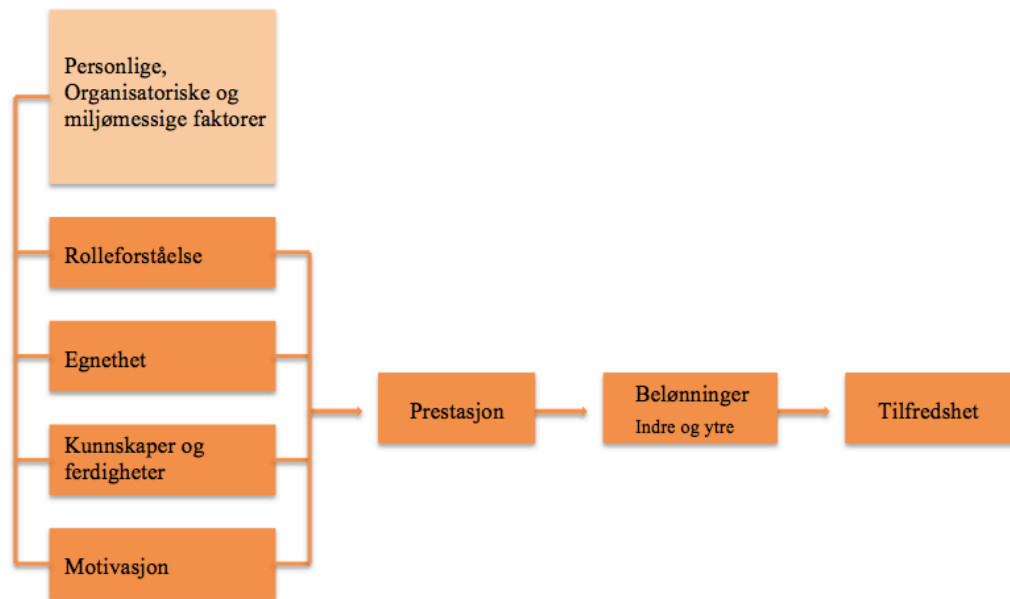
2.0 Teoretisk utdypning

2.1 «Model of the determinants of salesperson's performance»

Churchill m.fl. (1985) publiserte den første metaanalysen om hvilke variabler som påvirker en selgers prestasjoner. Disse variablene er: *personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer, rolleforståelse, egnethet, kunnskap og ferdigheter, og motivasjon.*

Boken «Sales Force Management» skrevet av Johnston og Marshall i 2016 er bygget på metaanalysen til Churchill m.fl. (1985), og vi vil derfor henvise til Johnston og Marshall i oppgaven.

Figur 2.1: «Model of the determinants of salesperson's performance»



(Johnston og Marshall 2016, 194)

Som vist i modell 2.1, er det en kompleks kombinasjon av ulike faktorer som påvirker en selgers prestasjoner, i både positiv og negativ forstand. De ulike faktorene henger sammen og påvirker hverandre, dog presiseres det i modellen at faktorene ikke er avhengige. Variasjon av faktorenes effekt vil også påvirkes av individuelle forskjeller blant selgere. Ifølge Johnston og Marshall kan det oppnå gode prestasjoner ved å beherske alle fem faktorene, og det anses at selgere som ikke gjør det, presterer dårligere. Eksempelvis vil en selger som har sterk motivasjon, og gode kunnskaper og ferdigheter, men som mangler personlig egnethet prestere svakere enn hva som er forventet (Johnston og Marshall 2016, 195).

Vi har nå presentert modellen og skal videre se nærmere på hva de ulike faktorene innebærer, og benytter annen teori for å forsterke forståelsen.

2.1.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer

De personlige, organisatoriske og miljømessige faktorene påvirker salgsprestasjoner på to måter. «Det første handler om å legge til rette for eller begrense ytelsen og det andre ved å påvirke med andre variabler som påvirker prestasjon, for eksempel egen rolleoppfattelse og motivasjon» (Johnston og Marshall 2016, 198-199, egen oversettelse).

Johnston og Marshall påpeker at organisatoriske og eksterne faktorer har direkte påvirkning på prestasjoner. Dette for å se hvor fornøyd selgeren er med faktorene, som bedriftsmarkedsføring, bedriftens markedsandel og graden av tilsyn. En kan si det er relasjonen mellom eksterne forhold som konkurrenter, markedspotensial og samling av kundegrupper (Johnston og Marshall 2016, 199).

Det vises i modellen at personlige faktorer påvirker selgers prestasjoner, som blant annet jobberfaring, grad av tilsyn og oppfølging, og tilbakemeldinger fra leder. Det kan være små endringer eksempelvis ved å inkludere selger i beslutningsprosessen som igjen kan påvirke arbeidsdagen til den enkelte selger. Ved å gjøre slike endringer kan en redusere rolletvetydighet, som igjen kan øke trivsel på jobb. Dette kan forbedre prestasjoner positivt (Johnston og Marshall 2016, 199).

2.1.2 Rolleforståelse

En selgers rolle i en bedrift avhenger av hvilke arbeidsoppgaver og hva slags atferd som er satt i bedriften. Den vil også variere på bakgrunn av krav og forventninger fra både interne og eksterne faktorer. Parter som sjef, kollega, kunder og familie vil ha forskjellige oppfatninger om hvilke oppgaver selgeren skal ha, og derfor påvirke en selgers forståelse av sin rolle. Rolleoppfattelsen selgere innehar kan føre til uklarhet og konflikt, dette kan igjen oppleves stressende og vil ha innvirkning på hvordan arbeidet blir utført og påvirke prestasjoner (Johnston og Marshall 2016, 195).

Johnston og Marshall viser til tre forskjellige punkter som påvirker rolleforståelsen: rolletydelighet, rollekonflikt og rolletvetydighet (Johnston og Marshall 2016, 195).

Rolletydelighet innebærer i hvilken grad selgers forståelse om egen rolle samsvarer med forventninger til andre parter i bedriften. Eksempelvis om en part forventer selgers rolle å være fokusert mot nysalg, og én forventning er å etablere kunder, resulteres det i en lav grad av rolleforståelse.

Rollekonflikt vil si at det stilles krav fra to eller flere forskjellige parter til selger som ikke lar seg tilfredsstilles samtidig. Dette kan være at kunden forventer tett oppfølging, mens sjefen forventer raske, korte transaksjoner. Konsekvenser av konflikter som dette kan føre til

samarbeidsforhold som ikke fungerer optimalt, det kan også øke antall turnover blant selgere (Johnston og Marshall 2016, 195).

Til slutt vises det til rolletvetydighet, som innebærer at det ikke er tilstrekkelig med informasjon for selger til å forstå hvilke forventninger som stilles til egen rolle (Johnston og Marshall 2016, 195-196). Grad av oppfattet rolletvetydighet kan minke ved tett oppfølging av leder, da eventuelle avvik raskt vil bli avdekket (Chonko 1982).

2.1.3 Egnethet

Egnethet blir definert som: «en persons evne til å utføre en gitt jobb» (Johnston og Marshall 2016, 196, egen oversettelse). Egnethet anses ofte som medfødte personlighetstrekk og tidligere tilegnede erfaringer gjennom familiebakgrunn, utdanning og livsstil. Det er variabler som er vanskelig for ledere å endre på, og det kan som oftest kun skilles ved rekruttering av riktig personell (Johnston og Marshall 2016, 256-257).

En selgers personlighetstrekk har innvirkning på selgerens prestasjoner, men forskning viser at egnethet alene ikke kan forklare endring i salgsprestasjoner. Det må ses i sammenheng med de andre faktorene, som ferdighetsnivå og motivasjon, for å få et korrekt bilde. To selgere som besitter samme ferdighetsnivå, rolleforståelse og er like motiverte kan prestere på helt ulikt nivå på bakgrunn av differanse i egnethet og personlige evner (Johnston og Marshall 2016, 196).

Johnston og Marshall viser til hvilke egenskaper som gir utslag på salgsprestasjoner. Resultatene tilsier at matematisk kunnskap, intelligens og verbale ferdigheter ikke korrelerer med prestasjoner, og derfor ikke anses som pådrivere for en selger (Johnston og Marshall 2016, 261-262). På bakgrunn av dette blir ikke punktene betraktet som aktuelle videre i oppgaven.

Med tanke på marked og salgssituasjon, vil eksempelvis en selger med høy selvtillit, gode kommunikasjonsevner og mellommenneskelige ferdigheter ha gode forutsetninger for å prestere i produktsalg til bedrifter og konsumenter. På den andre siden vil en selger med familieforpliktelser og dominerende personlighet passe bedre i tjenestesalg på grunn av deres aggressivitet og smittende motivering (Johnston og Marshall 2016, 262). På bakgrunn av dette, kan det påvirke forutsetningene en selger har, i jakten på prestasjoner.

Som Johnston og Marshall presenterer innebærer kognitive evner om å være fleksibel, ha ideologisk innflytelse, oppfatte den visuelle verden korrekt og logisk tenkning. Kognitive evner er faktoren med størst påvirkning på selgers prestasjoner, men det avhenger av hva slags marked og salgssituasjon selger er i (Johnston og Marshall 2016, 262).

I følge Verbeke m.fl. (2011) er det en sterk korrelasjon mellom kognitive evner og salgsrelatert kunnskap, som innebærer å skape en «co-create» løsning for kunden. Samspill mellom faktorene vil gi best forutsetninger for oppnåelse av prestasjoner. Videre ser vi nærmere på kunnskaper og ferdigheter.

2.1.4 Kunnskap og ferdigheter

Kunnskap blir betegnet som en yrkesfaglig kompetanse som er relatert til bedriften, produkter og kundene. Desto bedre kunnskap en selger har, jo bedre blir prestasjonene. Johnston og Marshall presenterer de mest sentrale kunnskapene en selger burde ha: mellommenneskelig evne, lederegenskaper, teknisk kunnskap og evnen til å kommunisere (Johnston og Marshall 2016, 197). Vi velger å trekke frem mellommenneskelig evne, teknisk kunnskap og evnen til å kommunisere, da vi anser disse som sentrale faktorer i vår oppgave.

I følge Rentz m.fl. (2002) handler mellommenneskelige evner om «hvordan håndtere konflikter, evne til å lytte og empati» (Kunøe 2014, 90). Med dette handler det om å kunne lese og forstå kundens innvendinger og kjøpssignaler, samt forstå kundens behov.

Verbeke m.fl. (2011) forklarer at det er en utfordring for selgere i dagens samfunn, da en må opptre som kunnskapsformidlere, i større grad enn tidligere. Teknisk kunnskap og teknologi bak produktet står derfor sentralt. Selgere må kunne ha større kunnskap om produktene og tjenestene de selger, til fordel for kunden.

Kommunikasjon er en av faktorene selger kan påvirke en kunde på, og er trolig den sterkeste faktoren. «Menneskelig kommunikasjon kan defineres som det å dele tanker med andre individer, på en overlagt og uforbeholden måte. Det innebærer at en person som ønsker å kommunisere noe, har en tanke som hun ønsker å formidle» (Store Norske Leksikon, 2019c). Uavhengig om man snakker i telefon, sender en mail eller er i et kundemøte, er evnen til å forstå budskapet til motparten viktig (Kjetil Sander, 2019d).

Det skal sies at de tidligere nevnte ferdighetene ikke er like viktig i alle salgssituasjoner. Det kan være påkrevd med andre ferdigheter, dog vil det avhenge av bransje, salgssituasjon og bedriften en befinner seg i.

Johnston og Marshall presenterer en ulikhet mellom kunden og selgers oppfatning om hvilke variabler som betyr mest for selger, når det gjelder å skape tillit hos kunden. «Selgerne mener at gode lytteegenskaper er viktigst, mens kunder mener god produktkunnskap er det viktigste» (Johnston og Marshall 2016, 268, egen oversettelse).

2.1.5 Motivasjon

Motivasjon handler om hvor motivert selger er til å legge ned innsatsen som er nødvendig (Johnston og Marshall 2016, 198). Det handler om at selgere må ha vilje til å yte innsats. «De aktivitetene omfatter å ringe eksisterende og potensielle nye kunder, utvikle og levere salgspresentasjoner, fylle ut ordre og rapporter» (Johnston og Marshall 2016, 197, egen oversettelse). Motivasjon kan påvirke i stor grad, men det avhenger av forventinger, instrumentalitet og valens.

Forventninger innebærer hva selger har av egne forventninger om hva innsatsen vil føre til. Eksempelvis har selgere en forventning om at økt antall salgsbesøk resulterer i økt salg (Johnston og Marshall 2016, 197).

I følge Johnston og Marshall (2016) er instrumentalitet sammenhengen mellom prestasjon og belønning. Det er rett og slett selgers oppfattede sammenheng.

Valens er ytelse om oppfattet attraktivitet på belønning, i hovedsak hva selger ønsker å oppnå. Eksempelvis finner selgere økt salg attraktivt. En selgers ytelse på en bestemt dimensjon, vil være en funksjon av instrumentalitet, forventinger og valens for belønning (Johnston og Marshall 2016, 197).

Det finnes en rekke teorier, som bruker ulike predikasjoner om effekten av belønning i henhold til motivasjon. Dahl forklarer: «Dersom prestasjoner er enkle å måle med ett eller noen få lette målbare kriterier og det er lite behov for samarbeid og tilfredsstillende prestasjoner er godt nok, kan ytre motivering fungere godt» (Dahl 2008, 18).

Det handler om hvordan belønning kan føre til økt ytre motivasjon, som kan gi bedre prestasjoner. En kan med andre ord si at ytre motivasjon refererer til atferd, og handler om å oppnå positivitet og unngå de negative konsekvensene. Indre motivasjon indikerer til egen

tilfredsstillelse, med en sterkt drivkraft for å gjennomføre oppgaver, med ønske om personlig utvikling (Kjetil Sander 2016a). Dersom en selger får følelsen av å prestere i jobben, kan det resultere til en mestringsfølelse og en indre motivasjon.

Videre vil vi bruke annen teori som vil forsterke grunnlaget i oppgaven. Følgende faktorer bygger på utvalgte deler i modellen: «Model of the determinants of salesperson's performance» av Johnston og Marshall (2016). Det vil utdypes teoretisk grunnlag for å styrke faktorene: egnethet, og kunnskap og ferdigheter.

2.2 Personlighetstrekk

Ifølge Johnston og Marshall anses egnethet som medfødte personlighetstrekk, og noe en har tilegnet seg i form av familiebakgrunn, utdanning og livsstil (Johnston og Marshall 2016, 256-257). Som nevnt tidligere har en selgers personlighetstrekk innvirkning på selgerens prestasjoner, men forskning viser at egnethet alene ikke kan forklare endring i salgsprestasjonene (Johnston og Marshall 2016, 196). I følge Kunøe finnes det flere typer av personlighetstrekk en selger bør inneha, som blant annet: empati, ego-drive, selvtillit, positivitet, humoristisk sans, karisma og strategisk og taktisk fornemmelse (Kunøe 2014, 79-82). Vi har valgt ut to personlighetstrekk og skal se nærmere på *empati* og *ego-drive*.

2.2.1 Empati

Empati er evnen til å sette seg inn i andre menneskers situasjon og forstå deres perspektiv, og anses som en viktig egenskap for en selger. Om det er produkt- eller tjenestesalg påvirker i hvilken grad empati vil spille på gjennomføringen og utfallet av salget. Eksempelvis i en bedrift som selger produkter vil selgerens empatiske evne være viktig for å forstå hvilket, eller om produktet er riktig, sett til kundens behov. I tjenestesalg vil det antakeligvis være et enda større behov for empati da kunden ofte er involvert gjennom prosessen av å ferdigstille en tilpasset tjeneste (Kunøe 2014, 79).

En selger med gode empatiske evner vil lese kundens verbale- og ikke-verbale kommunikasjon, og justere reaksjonen deretter (Anaza m.fl. 2018). Å ha gode empatiske evner vil bidra til å utvikle kontakt, vinkle helhetssyn mer korrekt og skape en relasjon mellom selger og kjøper. Empati innebærer å bruke egne erfaringer for å utvikle ovennevnte punkter. Utviklingen av empati hos mennesker skjer gjennom de positive og negative

tilbakemeldingene tidligere erfaringer har gitt. Selgere med liten grad av empati kan oppleves som overfladiske, og muligheten for gjensidig sympati forsvinner (Kunøe 2014, 79).

Ifølge forskningsartikkelen fra Anaza m.fl. (2018) er det en positiv sammenheng mellom empati og en selgers lytteegenskaper. For at en selger skal kunne forstå kundens situasjon avhenger av at kunden forteller om den. Empati vil øke selgers ønske om å snakke mindre og lytte mer til hva kunden har å si. Gjennom lytting kan en selger avdekke og vurdere kundens situasjon. Dette samsvarer med Drollinger og Comer (1999) sin påstand om at når en selgers empati øker, øker selgerens evne til å lytte (Anaza m.fl. 2018).

Mayer og Greenberg (2006) bemerker at en toppselger må bruke sine empatiske evner sammen med ego-drive for å oppnå best mulig prestasjoner. De viser til den viktige synergiske effekten disse faktorene har på hverandre. Det kan derimot variere hvor sterkt disse påvirker selgers prestasjoner. Selgeren må ha et sterkt ego-drive til å ville gjennomføre salget, samtidig som de empatiske evnene vil bidra til å reagere på hva kunden sier og gjør. Basert på dette må en tilpasse salget til hver enkelt kunde (Mayer og Greenberg 2006).

2.2.2 Ego-drive

Ifølge Adidam (2009) går selgers ego-drive ut på behovet for å gjennomføre et salg for personlig tilfredsstillelse, noe som anses å være like viktig, om ikke viktigere, enn bare for pengenes skyld. Kunøe beskriver ego-drive som drivet for å tilfredsstille sitt personlige prestasjonsbehov (Kunøe 2014, 80).

Argumentene for en selgers ego-drive sin påvirkning på prestasjoner, underbygges av Mayer og Greenberg (2006) i artikkelen «What makes a good salesman». Der beskrives ego-drive som en nødvendig basisegenskap en selger må inneha for å lykkes med salg. I salgssamtaler er kunden der for å hjelpe selger med å oppfylle sitt personlige behov for gjennomføring av salg, og i likhet med Kunøe (2014) sine argumenter, handler gjennomføringen om mer enn bare penger. Selgers selvbildet vil svekkes når det feiles i gjennomføringen av salgsforsøk, på den andre siden styrkes det i stor grad når selger lykkes.

Mayer og Greenberg (2006) poengterer at det er mer vanlig å mislykkes fremfor å lykkes i salg, og siden feiling svekker selvbildet er det viktig at selger har et sterkt nok ego-drive til å la seg motivere av de mislykkede forsøkene.

I likhet til dette påpeker Adidam (2009) at det må påregnes mange «nei» av potensielle kunder i salgssyret. Rikelig mengde av ego-drive kan være vanskelig å forutse.

Som Kunøe (2014) beskriver er det viktig for en selger å ha et høyt pådriv for å lykkes, men et for høyt ego kan gjøre større skade enn nytte. Kunder kan bli overveldet av en selger med høy selvtilitt, det er derfor viktig at selgere også innehar god selvvinnsikt. Dette bør kombineres med empatiske evner.

Mayer og Greenberg (2006) beskriver typiske utfall av de forskjellige kombinasjonene empati og ego-drive kan gi. Som tidligere nevnt vil en selger med et sterkt ego-drive og gode empatiske evner mest sannsynlig oppnå størst prestasjoner. Gode empatiske evner og et svakt ego-drive beskriver den «snille» selgeren. Selgeren er flink til å sette seg inn i motpartens situasjon og ofte en godt likt person, av kolleger og kunder, på bakgrunn av sine personlige egenskaper. Mangelen på drivet for å lukke salget kan gjøre at selgeren mislykkes hvor det kreves å overbevise kunder til å gjennomføre salget.

Videre vil en selger med svak empati og sterkt ego-drive ha viljen til å gjennomføre salg, men kan oppleves overveldende for kunden. Selger kan på bakgrunn av sin manglende evne til å forstå andre mennesker, miste tillit fra kunder og kolleger.

Til slutt vises det til selgeren med svak empati og svakt ego-drive, som Mayer og Greenberg (2006) mener, aldri burde være en selger, og viser til viktigheten av å rekruttere riktig personell.

2.3 Kunnskap og ferdigheter

Kunnskap og ferdigheter er beskrevet som en yrkesfaglig kompetanse en må inneha for å gjennomføre en oppgave. Som nevnt tidligere, desto bedre kunnskap en selger har, jo bedre blir prestasjoner (Johnston og Marshall 2016). Vi har valgt ut to faktorer, hvor vi skal se nærmere på *produktkunnskap* og *aktiv lytting*.

2.3.1 Produktkunnskap

Ifølge metaanalysen til Verbeke m.fl. (2011) er salgskunnskap den variabelen som har størst påvirkningskraft på salgsprestasjoner. Det handler først og fremst om hvordan produktkunnskap og kunnskap om kunden bidrar til å finne de riktige løsningene.

Salgskunnskap innebærer mengden og tyngden av kunnskap og informasjon en selger må inneha for å bidra til best mulig løsning. Ved å ha gode salgskunnskaper vil det føre til økt trygghet hos selger som igjen kan føre til økt tillit hos kunden (Verbeke m.fl. 2011).

Kunøe presenterer at ingen av oss er «født selgere», det handler mer om hvordan en tar kontakt, og som han sier: «hvordan utvikle prospekts til å bli kunder» (Kunøe 2014, 105). Med andre ord dreier personlig salg seg om hvordan man tilfredsstiller kunder, og kunne formidle hvordan selger kan skape verdi for kunden (Kunøe 2014, 105). Mennesker er ulike, og håndterer ulike situasjoner forskjellig. Det finnes de som er mer effektive enn andre til å oppnå kontakt og påvirke, slik at en eksempelvis får presentert sin løsning for kunden. Alt fra ulik personlighet, motivasjon, troverdighet og påvirkningsevne, varierer fra person til person. Desto viktigere er det å få lagt forholdene til rette, slik at selgere får den kunnskapen om kunden en skal møte. Den magiske formelen er at det kan læres og trenes, forutsatt at selger er åpen for læring (Kunøe 2014, 106).

Sangtani m.fl. (2016) understøtter Verbeke m.fl. (2011) sin tolkning av at produktkunnskap vil bidra til å forstå viktigheten av at produktet står i samsvar med kundens behov og forventninger, samt bidrar til å utvikle relasjoner.

Spender og Grant (1996) poengterer at produktkunnskap fra selger er en aktivitet av bedriftens evne til å skape og forvalte kunnskapen (Sangtani m.fl. 2016). Kunnskapen er knyttet til de ansatte og bedriftens rutiner, noe som vil bidra til bedriftens konkurransefortrinn.

Høy grad av produkt- og merkevarekunnskap bidrar til at man utnytter verdien av produktet. Med hensikt for å tilfredsstille kundens ytelsesforventninger og at innholdet er lett tilgjengelig i bedriften, for å øke de ansattes kunnskapsdybde. Det gjør det lettere for selger å kommuniserer produktet, merkets fordeler og verdi for kunden (Sangtani m.fl. 2016).

Ifølge Verbeke m.fl. (2011) er produktkunnskap blitt viktigere, med tanke på at vi beveger oss mot en mer kunnskapsbasert verden. Det handler om at produkter er blitt mer komplekse

og at kunden kan innhente mer informasjon. Desto viktigere blir det for selgere å overføre kunnskap, og opptre som en rådgiver for kunden.

Internett er en stor pådriver til at kunden har mer informasjon, noe som kan resultere i økt press på at selgere innehar kunnskap som er knapp eller utilgjengelig for kundene. I denne sammenheng er en utfordring at selgere må opptre i større grad som kunnskapsformidlere. En stor del av jobben innebærer å lære hvordan deres produkt eller tjeneste hjelper kunden. På bakgrunn av det, må selgerne ha god kunnskap om produktene, samt teknologien bak (Verbeke m.fl. 2011).

Homburg m.fl. (2009) mener at denne kunnskapen kan overføres i samtale med kunden, der kunden forklarer behovet, slik at selger kan oppdage løsninger for kunden og tilpasse etter behov (Verbeke m.fl. 2011). Selger må hjelpe kunden å forstå hvordan produktet kan bidra til løsning i deres situasjon. Forståelse er kun mulig dersom kunden deler nok informasjon, derfor må selger inneha egenskaper som aktiv lytting.

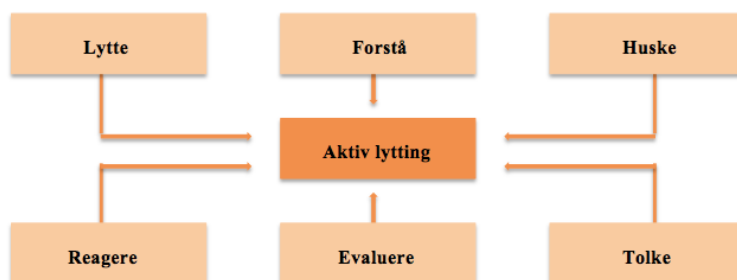
2.3.2 Aktiv lytting

Som tidligere nevnt i 2.2.1 om empati, viser påstanden til Drollinger og Comer (1999) at dersom en selgers empati øker, øker selgerens evne til å lytte (Anaza m.fl. 2018).

Ifølge Kaufmann og Kaufmann «består de viktigste sidene av aktiv lytting i å være oppmerksom, kunne forstå budskapet og ikke minst huske det, i tillegg til å tolke, vurdere og reagere adekvart på det» (Kaufmann og Kaufmann 2013, 311).

Figuren er et eksempel på komponenter i aktiv lytting fra boken «Psykologi i organisasjoner og ledelse». Det påpekes at aktiv lytting er en viktig faktor, som vil si å ta utgangspunktet i andres perspektiv, og ikke bare ens eget (Kaufmann og Kaufmann 2013, 311).

Figur 2.3.2: Komponenter i aktiv lytting



(Kaufmann og Kaufmann 2013, 311)

Castleberry og Shepard (2005) påstår at aktiv lytting oppstår ved en sterk sammenheng mellom senders budskap og lytterens reaksjon til budskapet. Videre poengterer de, slik som vist i modellen til Kaufmann og Kaufmann (2013), at aktiv lytting er en kompleks handling som innebærer å oppfatte, behandle og respondere til avsenders budskap. I tillegg mener Ramsey og Sohi (1997) at responderingen omhandler hvilken informasjon selgere sender tilbake, at det er relevant basert på kundens budskap, og at det må skje til rett tidspunkt (Román 2014).

Å stille spørsmål underveis i samhandling med kunden er viktig for å kunne gi relevante tilbakemeldinger. Åpne spørsmål er vitale for å få avdekket kundens underliggende behov. I tillegg til å spørre etter ny informasjon, bør det stilles spørsmål for å bekrefte og tydeliggjøre hva kunden faktisk sier. Aktiv respondering brukes som et hjelpemiddel for å unngå misforståelse mellom kunde og selger. På bakgrunn av dette er aktiv respondering en viktig del av aktiv lytting (Román 2014).

Resultatene i Román (2014) sin forskning med hypotesen om at aktiv lytting har en positiv påvirkning på kundeorientering og selgers prestasjoner, er signifikant. Resultatene indikerer at aktiv lytting er nyttig, men ikke alene avgjørende for å oppnå gode kunderelasjoner.

Spiro og Weitz (1990) påpeker at nøkkel-komponentet for å bygge relasjoner med sine kunder handler om selgers evne til å kommunisere. Drollinger og Comer (2013) poengterer at flere andre teoretikere understøtter at det er en økende bevissthet, om at aktiv lytting har en viktig rolle for en vellykket kommunikasjon. Når det gjelder å bygge relasjoner, viser det seg at dersom en selger har gode lytteegenskaper, vil det gjenspeile positiv tillit til selger og tilfredshet hos kunde. Aktiv lytting hos selger blir mer viktig med tanke på at dagens salgssituasjoner ofte er preget av relasjonssalg (Drollinger og Comer. 2013).

Ifølge Brownell (1990) «handler aktiv lytting om at lytteren følger avsenderens melding med hensyn til både verbale og ikke-verbale elementer» (Drollinger og Comer 2013, egen oversettelse). En kan med andre ord si at aktiv lytting er en prosess for informasjonssamling, som innebærer at lytting ikke kun er en passiv aktivitet, men det handler om å forstå motparten. Derfor må en være fullt engasjert i samtalen med motpart (Drollinger og Comer 2013).

Nå har vi presentert hovedtemaene: *empati*, *ego-drive*, *produktkunnskap* og *aktiv lytting* som vi skal undersøke sammenhengen med selgers prestasjoner. Videre beskrives hvilke metodiske verktøy vi skal benytte for å belyse innhentet data basert på ovennevnte teorigrunnlag.

3.0 Metodisk analyse

3.1 Kvantitativ- og kvalitativ metode

Det er to ulike tilnærminger en kan benytte seg av for å forske på noe: kvantitativ og kvalitativ metode. Ifølge Askheim og Grenness har det kvantitative paradigme tre hovedtrekk. Det skal være teoristyrte, utvikles ved hypotesetesting, der målet er generalisering. Kvantitativ undersøkelse har i den innledende fasen ofte en agenda med å forsterke eller finjustere hypoteser, som kan ligne på en kvalitativ tilnærming. Askheim og Grenness forklarer at dette kun er en bekreftelse av kvalitative tilnærminger i en eksplorerende fase av forskningsprosessen (Askheim og Grenness 2008, 48).

En kvalitativ metode godtas ikke som et hovedstudie, da det ikke vil gi et representativt svar. Teoretikerne sier at et kvalitativt studie blir brukt som en slags fremgangsmåte, altså utforskende. De forklarer også at kvalitative metoder gradvis har skapt en slags aksept og fått en paradigme-status. «Det kan for øvrig også være at det som i dag oppfattes som henholdsvis «det kvalitative og det kvantitative paradigme», vil smelte sammen, slik at et nytt paradigme, som inneholder det beste fra de to gamle, vil oppstå» (Askheim og Grenness 2008, 49). Likevel konkluderer de med at det ikke er noe grunnlag for at det kvalitative dominerer det kvantitative til dags dato. Askheim og Grenness (2008) forklarer at vi kommer til å måtte leve med kvalitativ- og kvantitative metoder å forske på, slik vi kjenner de i dag. Da det er to ulike måter å tilnærme seg svar på.

De to ulike metodene har hver sin distinkte egenart, da både kvantitativ og kvalitativ er viktige drivere til forskning. Det viktigste ved valg av metode er å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte. «Metodelære er et hjelpemiddel, ikke et mål i seg selv» (Askheim og Grenness 2008, 49). Vi skal finne ut om det er likheter fra selvvalgt teori og

selgeres oppfatning av en god selger, og vil bruke metode for å hjelpe oss å komme frem til en konklusjon.

3.2 Valg av metode

I denne oppgaven skal vi benytte oss av en kvalitativ metode. Dette fordi vi så denne metoden som et naturlig valg til problemstillingen vår, og at vi ikke har som hensikt å generalisere det vi undersøker. Askheim og Grenness fastslår at en kvalitativ metode innebærer mer enn ulike metoder for datainnsamling. Kvalitative metoder handler mer om å tilnærme seg virkeligheten, da hovedtyngden går ut på å bearbeide beskrivende data (Askheim og Grenness 2008, 12). Begge metodene er like gode, men de egner seg etter hva en skal belyse og finne ut av. Kunnskapen vi besitter er kun teoribasert, og er derfor begrenset. Vi har ingen påkrevet kunnskap for å kunne anse kriterier gjennom et kvantitativt design. Med dette som utgangspunkt velger vi en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen i vår oppgave.

Forskningen vår er ytterligere deduktiv, som betyr at vi har funnet frem ønsket teori før innsamlingen av empiri. Empiri understøttes eller baseres på erfaring (Store Norske Leksikon, 2019a). På denne måten vil vi undersøke om forventningene samsvarer med virkeligheten. Da kvantitative studier er utpreget mer deduktiv, er kvalitative studier utpreget mer induktivt. Ifølge Askheim og Grenness (2008) er det særtrekk ved en kvalitativ tilnærming der det er begrenset med teori, som vi kan ta utgangspunkt i før undersøkelsen. På denne måten vil en kvalitativ forskning være mer induktiv. Når en oppgave er utpreget induktivt tar en utgangspunkt i den innsamlede dataen som er funnet, og forsøker å lede frem en ny type teori (Askheim og Grenness 2008, 179). Da vi allerede bruker en teori for å finne ut om teorien samsvarer med de faktiske forholdene i virkeligheten, faller det mer naturlig å handle deduktivt.

3.2.1 Valg av forskningsdesign

Det finnes ulike typer av kvalitativt design: eksplorativt-, kausalt- og deskriptivt design. For å begrense oppgaven velger vi kun å forklare det valgte designet. I denne oppgaven velger vi et *eksplorativt design*, som går ut på å skape innsikt og forståelse. Eksplorativt design har

flere tilnærminger av design det kan velges mellom. Disse er: fenomenologisk-, etnografisk-, case- og Grounded-Theory-design (Askheim og Grenness 2008, 68-69).

Vi har valgt å benytte oss av et *casedesign*, som ifølge Askheim og Grenness er den mest brukte strategien i kvalitativ forskning, når det kommer til organisasjonsundersøkelser (Askheim og Grenness 2008, 72). Undersøkelsesopplegget er rettet mot å hente inn en stor mengde med informasjon fra få enheter, og fra et definert område (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 80). Casestudier kan ifølge Yin (2014) utføres i kombinasjon av ulike metoder. Dette for å innhente detaljerte data i større mengder. Det er derimot ingen fasit på hvordan et casestudie skal gjennomføres, og Stake (1995) konstaterer at et casestudie gir forskeren frie tøyler (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 81).

En styrke ved bruk av et *casedesign* er tilgangen på mye informasjon innenfor et avgrenset område. Svakheten er at det ikke vil være representativt nok for en større mengde mennesker. Denne svakheten har vi tatt i betraktning, da det ikke vil bli generalisert nok.

3.2.2 Valg av innsamlingsmetode

Det finnes ulike måter å bruke kvalitativ forskning på, blant annet gjennom små utvalg, som ikke er representativt nok for et større mangfold. Andre vanlige indikatorer på kvalitativ forskning, ifølge Askheim og Grenness, er: fokusgrupper, dybdeintervjuer, projektive tester, deltakende eller ikke-deltakende observasjon, iberegnet en kombinasjon av disse. En kan også kjennetegne kvalitative undersøkelser ved å reflektere over analysen og avklaring av resultatene. Disse kan gjerne måles opp mot datainnsamlingen (Askheim og Grenness 2008, 33).

I denne undersøkelsen benyttes en innsamlingsmetode ved bruk av *dybdeintervju*.

Ifølge Johannessen m.fl. bruker man én til én intervju når: «vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen» (Johannessen m.fl. 2016, 146).

Det går derfor ut på at vi som forskere spør intervjuobjektet om hans erfaringer vedrørende en sak forskeren ønsker svar på, som i vårt tilfelle er: vår problemstilling (Kjetil Sander, 2017b). Moderatoren og respondenten gjennomfører en dialog seg imellom. Moderatoren har i forkant reflektert over spørsmål som skal bli stilt ved hjelp av en intervjuguide. Dette kan være i form av fortellinger eller utveksling av ord. Intervjuguiden skal fungere som en

huskeliste for moderator, så godt som oppbygging av intervjuet (Askheim og Grenness 2008, 123).

Formålet med denne oppgaven er å kunne få mer kunnskap og få dypere innsikt i selgerens personlige og faglige egenskaper. Vi synes det er interessant å kunne sammenligne teori med virkeligheten, og se hva som faktisk blir lagt vekt på for å lykkes som en god selger. Med lykket mener vi å kunne oppfylle et ønske om å gjøre det bra.

Med problemstillingen vår: «*Hva påvirker selgers prestasjoner?*» har vi et ønske om å oppnå større innsikt i hvordan teorier om selgerens viktige egenskaper, samsvarer med selgere i virkeligheten. Derfor vil vi benytte oss av dybdeintervju med et utvalg av selgere fra Orkla House Care.

3.2.3 Valg av respondenter

Etter mye resonnering rundt oppgaven, så vi det som en unik mulighet å spørre Orkla House Care. Et viktig og grunnleggende prinsipp når en skal verve intervjuobjektene, er at respondenten er kvalifisert nok. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det noen intervjuobjekter som er bedre enn andre, derfor har vi valgt å intervju seks selgere, for å ha et godt utgangspunkt til analysen vi skal foreta videre i oppgaven. Kvale og Brinkmann forklarer: «Gode intervjupersoner er samarbeidsvillige og motiverte, de er veltalende og kunnskapsrike» (Kvale og Brinkmann 2015, 194). Det er også viktig at respondenten er klar og presis, og ikke motsier sine egne svar. Andre forhold ved kvalifiserte intervjuobjekter er at de gir gode beskrivelser av egen livserfaring. Slike gripende historier og levende beskrivelser vil også egne seg til videre rapportering, ifølge Kvale og Brinkmann (2015, 194).

Vi har vært så heldige å få et utvalg av respondenter fra Orkla House Care som intervjuobjekter til å svare på vår problemstilling. Vi har fått respondentene basert på stillingen de har som selgere i et stort og veletablert selskap, og vil være gode representanter for de spørsmålene vi ønsker svar på. Respondentene samsvarer med vårt ønske om å snakke med selgere fra Orkla House Care.

Alle deltakerne var åpne for bruk av navn, men vi har valgt å holde alle anonyme, for å holde en distanse i oppgaven. Derfor velger vi å nummerere respondentene fra 1 til 6, med en kort beskrivelse. Dette for å gi leseren informasjon om de ulike informantene, for å kunne tilegne en form for tilhørighet i undersøkelsen.

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter

<p>Respondent 1</p>	<p>Respondent 1 er salgskonsulent, i tillegg til å være teamleder for halve salgskorpset. Han har jobbet i salgssyrket mesteparten av karrieren sin, og trives med det. Som selger i Orkla reiser han mye, besøker butikker og følger opp kunder.</p> <p>Han mener det er flere egenskaper som er viktige om man ønsker å lykkes og oppnå prestasjoner i jobben. «Da må man jo ha litt av personlige egenskaper som gjør at man både har evnen til å bli godt likt av kundene sine, og klarer å bygge relasjoner med de. Samtidig som man må være litt analytisk, og en god menneskekjenner».</p>
<p>Respondent 2</p>	<p>Respondent 2 er selger i Oslo/Akershus, og har jobbet i faghandelen i tjuen år. Hverdagen hans går ut på å besøke eksisterende kunder etter kampanje. Han mener det aller viktigste for å oppnå prestasjoner er relasjonsbygging. Det er å kunne lese mennesker, og kunne gå inn og spille på lag med kunden ser han på som den mest essensielle faktoren. På denne måten bygger han tillit som bidrar til hans prestasjoner.</p>
<p>Respondent 3</p>	<p>Respondent 3 er salgskonsulent i distriktet Nord-Norge og har jobbet i salgssyrket i snart førti år. Han sier at man skal være en god relasjonsbygger, for å oppnå gode resultater, og mener dette absolutt er det viktigste. Han anser også god kommunikasjon, og det å ha en fortrolig tone med kunden er avgjørende for å oppnå gode prestasjoner.</p>
<p>Respondent 4</p>	<p>Respondent 4 har jobbet som salgskonsulent i samme distrikt i snart tjue år, og har nå blitt teamleder i Orkla House Care.</p> <p>I forhold til ferdigheter og egenskaper mener han at du må være strukturert og en god planlegger for å rekke alt du skal i løpet av dagen.</p>

Respondent 5	Respondent 5 har jobbet i faghandelen i mange år. Han mener selv: «Jeg har jo Norges fineste distrikt, altså Østfold». Viktigheten med å oppnå prestasjoner for hans del, er å ha drivet for å komme seg opp om morgenen og levere det han skal. Han sier: «du må ha litt ego-drive, det tror jeg er kjempeviktig, også må du kombinere med empati, det er de viktigste faktorene for å lykkes over tid».
Respondent 6	Respondent 6 er salgskonsulent, og har vært ansatt i Jordan i trettiåtte år, som nå eies av Orkla House Care. Han ser på relasjon, erfaring, produktkunnskap og arbeidskapasitet som viktige drivere for å oppnå prestasjoner. Han mener: «Har du god produktkunnskap så er du trygg, da er du trygg i situasjonen ovenfor kunden».

3.3 Utforming av intervjuguide

Vi vil benytte oss av et semistrukturert intervju i denne oppgaven. Ifølge Kvale (2007) er et semistrukturert intervju «et planlagt og fleksibelt intervju med et formål om å innhente beskrivelser av intervjuets livsverden med hensyn til tolkning og betydning av de beskrevne fenomenene» (Krumsvik 2014, 124, egen oversettelse). Etersom semistrukturert intervju er av den mest vanlige formen, falt det naturlig å benytte denne intervjumetoden. I Kvale (2007) sin definisjon på semistrukturert intervju, mener han det er sentralt å vite intervjuobjektets tanker og meninger fra sitt ståsted (Krumsvik 2014, 124-125).

Det finnes ulike tilnæringer som kan brukes for å få bedre kvalitet på informasjonen. Teknikkene har forskjellige anvendelsesområder, ifølge Askheim og Grenness. Målet ved bruk av disse teknikkene er for å beseire respondentens kognitive barrierer, som vil si at en forsterker informantens bevissthet rundt tema (Askheim og Grenness 2008, 127). Det er ulike teknikker som kan benyttes for å bryte respondentens kognitive barrierer. For å begrense oppgaven skal vi kun presentere den projektive teknikken vi skal bruke. Projektive spørreteknikker brukes i fokusgrupper, eller til dybdeintervjuer. «Det å benytte projektive spørreteknikker kan sammenlignes med å reise en stige opp mot slike barrierer og klatre over» (Askheim og Grenness 2008, 127). Med andre ord bryter vi informantens hinder og får informanten til å overføre tilstrekkelig mer informasjon.

Planleggingsdelen av intervjuene må vurderes opp mot forskningsspørsmålene, altså det vi ønsker å finne svar på. Planleggingen av denne må derfor være god og vel gjennomtenkt. Intervjuguiden må i tillegg stå i samsvar med teorien vi har introdusert. Askheim og Grenness (2008) forklarer også at det kan være lurt å pilot-teste intervjuet før selve intervjuet, dette for å kvalitetssikre intervjuguiden. Dersom spørsmålene oppleves uviktige, vil vi kunne unngå å sitte igjen med lite verdi på undersøkelsen.

Intervjuguiden vår skal inneholde fire enkle faktaspørsmål for å bli bedre kjent med intervjuobjektet, etterfulgt av tretten nøkkelspørsmål som skal være med på å besvare forskningsspørsmålene. Disse spørsmålene skal det reflekteres rundt hovedtemaene vi har presentert i teorikapittelet.

3.4 Gjennomføring av intervju

I forkant av selve intervjuet spurte vi intervjuobjektet om tillatelse til å benytte lydopptak. Vi var opptatt av at informanten ble nøye informert om at opptaket kun ville bli brukt til transkribering og utarbeidelse av analysekapittelet en i oppgaven. Kvale og Brinkmann (2015) konstaterer at det er mest vanlig å benytte seg av en lydopptaker. Vi så dette som mest anvendelig da vi har muligheten til å ha fullt fokus på intervjuets emne og dynamikk. Ifølge Kvale og Brinkmann blir ordbruk, tonefall, pauser og lignende registrert, som vil gjøre det enklere for forsker å gå over innhentet materialet i ettertid (Kvale og Brinkmann 2015, 205).

Vi beregnet at intervjuet skulle ta maks én time, men lærte fort etter første intervju at det ville ta mellom tretti og førti minutter. Ifølge Askheim og Grenness krever dybdeintervju aktiv observasjon, lytting og tilstedeværelse (Askheim og Grenness 2008, 89). På bakgrunn av det valgte vi å transkribere intervjuet samme dag, for å ha informasjonen friskt i minne.

Vi hadde totalt seks intervjuer, hvorav tre var over telefon. De resterende intervjuobjektene møtte vi på hovedkontoret deres i Oslo, på Bauhaus i Lier og en lokal restaurant i Ski. Dette for å ta hensyn til deres hektiske arbeidshverdag, og et ønske om at respondentene skulle føle seg trygge og komfortable i omgivelsene.

3.5 Transkribering og koding av intervju

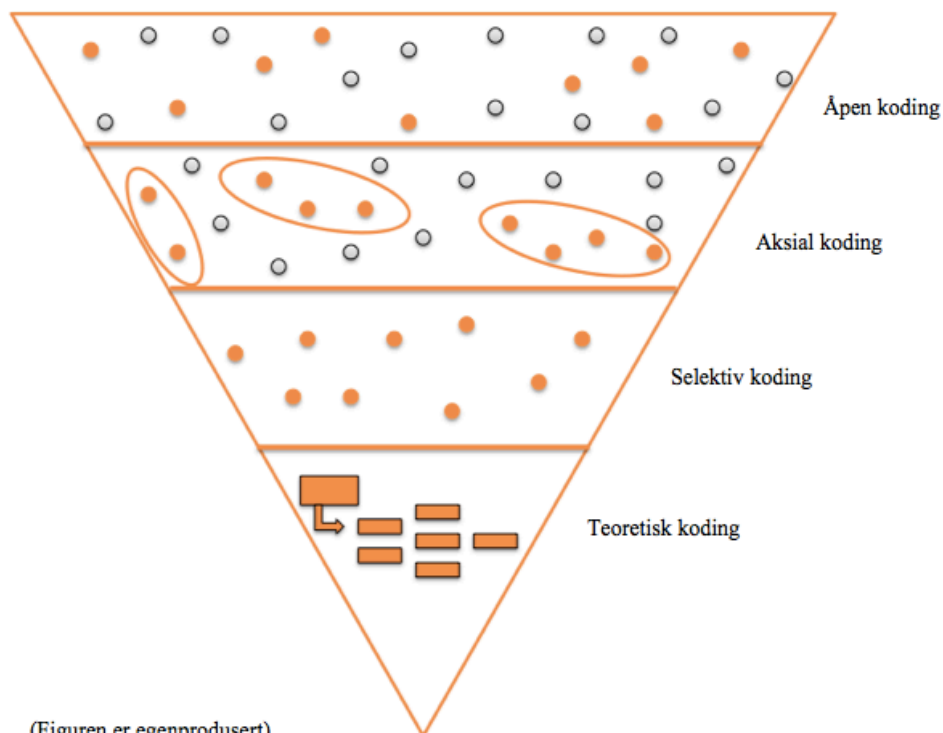
Etter endt intervju, satt vi oss ned for å begynne med transkribering. Da hadde vi et stort og bredt utgangspunkt, men ønsket å holde funnene våre nøytrale.

Vi transkriberte samtalen ved hjelp av lydopptakeren, hvor alle gruppe-medlemmene bidro aktivt til alle funnene, for at resultatene skulle styrkes troverdig. Når vi transkriberte ville vi transkribere resultatene gjennom en ord-for-ord utskrift. Med ord-for-ord utskrift, mener vi der respondentens utsagn gjengis nøyaktig slik de forekom under intervjuet (Krumsvik 2014, 133). For å styrke troverdigheten og validiteten var alle tilstede under samtlige intervjuer.

Transkriberingen la grunnlag for den kommende kodingsprosessen. Vedlagt har vi lagt med et sammendrag av transkriberingen (vedlegg II).

Som vist i modellen, så illustrerer vi prosessen om koding av tekstinhold, etter endt transkribering av dybdeintervjuene. Vi starter med mye informasjon, videre deler vi det inn i kategorier. Deretter sorterer vi ut det som hjelper oss med å belyse vår problemstilling, før vi bruker det i et teoretisk utsagn.

Figur: 3.6: Kodingsprosessen



(Figuren er egenprodusert)

Første fase i kodingsprosessen blir ofte kalt for «åpen koding», som betyr at vi trekker ut sentrale og meningsbærende ord, som skal belyse problemstillingen. De utsagnene er beskrivende og innholdet skal representere viktig elementer (Askheim og Grenness 2008, 151). Dette gjorde vi med engang etter transkriberingen av intervjuene.

Den neste fasen blir kalt for «aksial koding», med et ønske om å trekke ut sentrale elementer. Formålet i denne fasen er å se på sammenhengen og fortolke utsagnene, med andre ord finne: «meningen bak meningen» (Askheim og Grenness 2008, 152).

Tredje fase blir kalt «selektiv koding». I denne fasen av arbeidet skal selektiv koding være med på å forklare sentrale fenomener som vi har avdekket, og som vil hjelpe oss med å besvare problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 152).

Den siste fasen i prosessen, «teoretisk koding», vil vi i analysekapittelet tolke utsagnene vi har innhentet, og dermed beskrive disse. Avslutningsvis drøfter vi funnene opp mot hverandre og ser om informantenes erfaringer og meninger samsvarer med teorien.

3.6 Kvalitetssikring – Reliabilitet og validitet

I kvalitativ forskning er det ofte tre kriterier som gjenspeiles, nemlig: validitet, reliabilitet og generalisering. Disse tre er indikatorer på kvalitet. Askheim og Grenness forklarer: «Undersøkelsen skal gi et så fullstendig bilde av eksisterende oppfatninger, meninger og holdninger som mulig, slik at beslutningen blir mer kvalifisert, og risikoen for gale eller uheldige beslutninger reduseres» (Askheim og Grenness 2008, 113). Med dette som utgangspunkt, ønsker vi å gjennomgå *reliabilitet* og *validitet* for å kvalitetssikre vår prosess i henhold til undersøkelsen. Som nevnt tidligere er vi klare over at oppgaven ikke kan generaliseres, med tanke på utvalgsstørrelsen i undersøkelsen, og vil derfor fokusere på reliabilitet og validitet.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler i hovedsak om i hvilken grad resultatene er pålitelige (Gripsrud m.fl. 2010, 52). Med pålitelighet mener vi at informasjonen vi formidler viser den sanne situasjonen (Kjetil Sander, 2017c). For å sikre intervjureliabilitet kan to personer gjennomføre transkribering av samme intervjumaterialet, dette for å være sikker på at

informasjonen stemmer overens med det respondenten har uttalt seg om. Deretter kan en sammenligne transkripsjonene og komme frem til den beste «fasiten» (Askheim og Grenness 2008, 132). Dette er noe vi har gjort under transkriberingen, da vi er opptatt av at undersøkelsen skal være reliabel (Gripsrud m.fl. 2010, 52).

Kvale (2007) forklarer at resultatene en har kommet frem skal være korrekte og kan etterprøves (Krumsvik 2014, 158). I vår undersøkelse ønsker vi å trekke ut essensen av hva respondenten svarer, og kaste lys over problemstillingen. Det er derfor viktig at informasjonen har høy reliabilitet, selv om det ikke kan generaliseres, men at muligheten er åpen for etterprøving. Ved å ha høy reliabilitet ønsker vi også å unngå mulige metodiske fallgruver (Krumsvik 2014, 159).

3.6.2 Validitet

Validitetsbegrepet, også kalt for «troverdighet» i kvalitative studier, blir beskrevet slik: «mål på i hvilken grad det vi har undersøkt, stemmer overens med det vi ønsket å undersøke» (Askheim og Grenness 2008, 170). For å sikre god troverdighet, er det desto viktig at informantene svarte på det vi spurte om, samt å skape et godt forhold oss i mellom.

Ifølge Gripsrud m.fl. vil et mål med høy reliabilitet, ikke nødvendigvis ha høy validitet. Selv om en måler nøyaktig og er pålitelig i det en undersøker, er det ikke sikkert en får frem budskapet en ønsket å komme frem til. Dette kan kalles for en systematisk feil (Gripsrud m.fl. 2010, 51). Gripsrud m.fl. mener det er viktig å poengtere at «tolkningen kan ha høy grad av validitet for ett formål, og en lavere grad av validitet for andre formål» (Gripsrud m.fl. 2010, 52). Dette er noe vi har fokusert på i oppgaven, som også vil komme frem som et resultat i analysekapittelet.

3.7 Forskningsetikk

Det finnes etiske utfordringer når man skal benytte seg av en kvalitativ metode. Etikk handler om å vite hva som er riktig, og hva som er galt, og handler deretter (Store Norske Leksikon 2019b). Som Askheim og Grenness forklarer dreier det seg hovedsakelig om egen atferd, at man skal opptre lojalt og ærlig. Intervjuobjektene skal ikke føres bak lyset og skal bli vist hensyn til, samt skal en vise et samfunnsansvar og se eventuelle konsekvenser forskningen har på samfunnet (Askheim og Grenness 2008, 162).

Samtykke er hovedregelen ved forskning på mennesker eller på opplysninger og materiale som kan knyttes til enkeltindivider. Samtykket skal være informert, uttrykkelig, frivillig og dokumenterbart. Samtykke forutsetter samtykkekompetanse. Det må utvises årvåkenhet for å sikre reell frivillighet der deltaker står i et avhengighetsforhold til forsker eller er i en ufri situasjon. (De nasjonale forskningsetiske komiteene 2016).

Vi har vist hensyn til de etiske retningslinjene som de nasjonale forskningsetiske komiteene har beskrevet. I forkant av intervjuene ga vi et samtykkeskjema for respondentene. Denne erklæringen inneholdt opplysninger om hva vi skulle undersøke, hvordan vi ville lagre og behandle informasjonen vi fikk og om det var i orden med lydopptak. Vi informerte hver respondent om hva hans uttalelser skulle bli brukt til i etterkant. De ble informert med hensyn til å kunne holdes anonym, dersom ønskelig. Dette sto også tydelig i samtykkeerklæringen. Vi tok etiske dilemmaer i omtanke for å sikre intervjuobjektets reelle frivillighet.

Vi har nå beskrevet valg av metode, forskningsdesign med valg av tilnærming, innsamlingsmetode, og tatt hensyn til kvalitetssikring og de etiske retningslinjene. Dette legger grunnlag for videre analysering av innhentet empiri.

4.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet analyseres funn opp mot selvvalgt teori, som vi anser å være sentrale i forhold til selgers prestasjoner. Vi har i utgangspunktet brukt modellen «Model of the determinants of salesperson's performance» av Johnston og Marshall (2016), men videre i analysen vil vi følge oppgavens hovedtemaer som er beskrevet i teorikapitlet. Vi vil derfor gå gjennom empiri tilknyttet hovedtemaene: *empati*, *ego-drive*, *produktkunnskap* og *aktiv lytting*.

Vi har valgt å dele inn oppgavens analysekapittel i de ulike hovedkategoriene. Vi ønsker å bemerke at valgt teori vil bli gjentatt under ulike punkter beskrevet i analysen, med hensikt om å skape en bedre forståelse av de ulike temaene.

4.1 Empati

Med empati vises det til selgers evne til å sette seg inn og forstå kundens situasjon og perspektiv, og på denne måten tilpasse kommunikasjonen deretter. En selger med gode empatiske evner vil kunne utvikle kontakt, helhetssyn og skape en relasjon med motparten. Derimot vil en selger med manglende empati oppleve en vanskelig prosess som vil være langtekkelig og teste kundens tålmodighet (Kunøe 2014).

Figur 4.1: Enighetsparameter - Empati



(Figuren er egenprodusert)

Figuren viser til oppfattet enighet blant selgere i Orkla House Care, om sammenhengen empati har med prestasjoner.

Når det gjelder empati sin sammenheng med prestasjoner, er det et klart flertall som mener det har en positiv sammenheng. Blant våre respondenter er det kun én som skiller seg fra resten og sier seg noe uenig i at empati påvirker hans prestasjoner. Det vises heller til at respondentens ego-drive har en større sammenheng. Respondent 1 argumenter for at empati er med på å bygge relasjoner, men påpeker at dette må skje i riktige mengder. Om relasjonen blir for tett kan det påvirke respondentens effektivitet i gjennomføringen av salget. Respondenten legger til at empati brukes aktivt for å oppnå den rette relasjonen, og poengterer at en god relasjon er viktig for et langvarig samarbeid med kunden.

Bruken av empati for å oppnå gode relasjoner med kunden deles også av de resterende respondentene. Dette står i likhet med Kunøe (2014) sin teori om empati sin sammenheng med relasjoner og prestasjoner. Respondent 2 forteller om et stort fokus på å bygge relasjoner, og empati sin rolle som et viktig verktøy for å oppnå dette. Videre forklares det om en endring i dynamikken med kunden. Tidlig i relasjonen opplever respondenten empati som relativt fraværende. Når relasjonen bedres, øker samtidig graden av empati.

Samtlige av respondentene opplever empati med relativt lav sammenheng med prestasjoner tidlig i relasjonen, men størst over lengre tid. Respondent 2 begrunner det på følgende måte:

«Men empatien, du merker ikke empatien de første tre-fire besøkene. Vi er litt kalde som mennesker før vi skaper en relasjon og før vi skaper tillit. Men empati kommer etterhvert». Sett til Kunøe (2014) sin teori må tidsperspektivet tas i betraktning, da Kunøe ikke viser til det.

Det er bred enighet blant respondentene om Kunøe (2014) sin teori om empati sin viktighet for å forstå og tilpasse seg etter kundens behov. Respondent 6 bruker bevisst sin erfaring og empati for å forstå og se kundens situasjon, for deretter tilpasse tiltak. Respondenten forteller om den oppmerksomme bruken av empati, og opplever derfor en sterk sammenheng med prestasjoner. Respondent 3 forsterker utsagnet og sier: «Hvis du ikke har empati med kunden og ikke har forståelse og ikke kan leve deg inn i andres situasjon, så blir du ikke noe spesielt godt mottatt. Det blir du ikke, og du må forstå». Igjen samsvarer det med Kunøe sin teori om en selger med lav grad av empati vil ha vanskelig for å skape gjensidig sympati, og kan oppfattes overfladisk (Kunøe 2014, 79).

Når vi sammenligner empiri, sett opp mot teori, kan vi se en klar sammenheng mellom empati og prestasjoner, med unntak av én respondent. Under intervjuene opplevde vi klar enighet og respondentene hadde lett for å reflektere over egen bruk av empati, samt den positive effekten dette ga. Evnen til å forstå medmennesker både privat og på jobb, dele personlige historier for å opparbeide gjensidig sympati og den oppmerksomme bruken av empati legger grunnlaget for vår oppfattelse av selgerne sine meninger.

4.2 Ego-drive

Som beskrevet tidligere, poengterer Adidam (2009) at ego-drive handler om å gjennomføre salget for personlig tilfredsstillelse, og ikke kun for pengenes skyld. Ved å ha et høyt pådriv som selger, kan det bidra til at en lykkes. Mayer og Greenberg (2006) mener ego-drive er en nødvendig basisegenskap en selger må inneha for å lykkes med salg.

Figur 4.2: Enighetsparameter - Ego-drive



(Figuren er egenprodusert)

Figuren viser til oppfattet enighet blant selgere i Orkla House Care, om sammenhengen ego-drive har med prestasjoner.

Det er klart og tydelig at alle våre respondenter mener ego-drive har en sammenheng med prestasjoner. Respondentene mener denne egenskapen påvirker hverdagen i stor grad, men mengden må tilpasses. Ettersom respondentene blir målt på prestasjoner er kravene for gjennomføring av salg høyt. Det må derfor være en balanse mellom sterkt ego-drive og likegyldighet. Dette gjenspeiler Kunøe (2014) sin poengtering om riktig mengde ego-drive.

Ifølge respondent 4 er ego-drive veldig viktig. Han forklarer: «Vi får jo egne budsjetter som vi blir målt på, og det er ikke noe kult å ligge bak der, så da må du hive deg rundt og jobbe knallhardt for å nå de målene da». Som selger i Orkla House Care har de alltid et mål å jobbe mot, og på denne måten mener respondent 4 at ego-drive er svært viktig for å nå målene. Som han sier: «For hvis du ikke jager etter det, så når du det ikke». Han har et driv etter å lykkes for å oppnå sine prestasjoner.

Videre motiverer han seg med følgende utsagn: «Det er lettere å jobbe når du har ryggsekken på magen, enn på ryggen. Da går det forttere fremover. Det lønner seg å gønne på med engang, sånn at du ikke kommer for langt bak, for da blir det veldig tungt». I likhet med Mayer og Greenberg (2006) mener respondenten ego-drive er en viktig basisegenskap som vil resultere i bedre innsats.

Som tidligere nevnt kan kunder bli overveldet av selgere som har for høy selvtilitt, og derfor er det viktig at selgerne innehar god selvinnsett (Kunøe 2014, 80). I likhet med Kunøe (2014) sin teori forklarer respondent 1 at ego-drive må balanseres, da han skal tilbake til de ulike kundene, og mener det er viktig å tenke langsiktig. Respondent 1 sier:

Man kan ikke alltid vinne alle kamper, men man må se det store bildet og noen ganger så må man liksom bare... hva skal jeg si... la ego være ego, og tenke at det her vinner jeg ikke akkurat nå, men, eller jeg kan kanskje vinne om jeg pusher hardere, men det vil ikke gagne meg i lengden da. Det må jo også balanseres da.

Ifølge Kunøe (2014), som beskrevet tidligere i teorikapittelet, må en selger ha et høyt pådriv for å lykkes. Respondent 3 mener viktigheten av å ha et ego-drive kan hjelpe til i planleggingsfasen, før han går inn til kunden. Han presiserer at ego-driven av og til må være «litt lenger bak i panna, og av og til ganske langt frem». Vi tolker utsagnet at for mye ego kan gjøre større skade enn nytte. Respondenten påpeker at ego-drive er med på å påvirke hverdagen og har en stor sammenheng med prestasjoner.

Ettersom det er sterk konkurranse i faghandelen, må respondentene tåle «nei» fra kunder. Respondentene påpeker at det gjelder konkurranse om best vareplassering, fronting av riktige varer og ordrestørrelse. Respondent 5 sier: «Men du får jo en del “nei” til ideer du har i butikk, for det er jo en konkurransesituasjon hele tiden». På bakgrunn av dette, blir han motivert for å lykkes videre. Av samme grunner beskriver respondent 6 at driven trigger til bedre prestasjoner. Eksempelvis får de den plassen som er etterspurt i butikk.

Ved å sette personlige målsettinger drives respondent 2 til å jobbe for å oppnå prestasjoner. På denne måten har han tydelig mål og den tilfredsstillende oppnåelsen gir, har en motiverende effekt. «Når man får noe positiv ut av det, så er det gøy. Det er som å score mål». Ønsket om å overbevise og snu en vanskelig kunde er drevet av respondent 2 sitt ego-drive, og blir motivert til å yte ekstra innsats. Som respondent 3 forklarer:

Hvis du ikke har ego-drive når du er selger, så tror jeg ikke du er noe selger. Du må ha en ganske sterk porsjon av ego-drive, det må du ha. Det å føle at du lykkes og mestrer en situasjon og det vises for deg selv og selvfølgelig for andre at du gjør en god jobb, både for firma og selvfølgelig deg selv. At det går på ego, det er klart.

Han sier seg enig i at hans ego-drive er med på å påvirke hverdagen i stor grad, og har en sammenheng med prestasjoner. I likhet med respondent 2, bruker respondent 3 ego-drive aktivt for å motivere seg selv, samt bidrar til følelsen av anerkjennelse og mestring.

På bakgrunn av både empiri og teori, kan vi si det er høy grad av enighet i påstanden om at ego-drive samsvarer med prestasjoner, blant selgere i Orkla House Care. Dette står i likhet med hva Mayer og Greenberg (2006) poengterer, at ego-drive er en nødvendig basisegenskap

en selger må inneha for å lykkes med salg. Alle respondentene bruker ego-drive bevisst som et verktøy i samhandling med kunden, og er enige i at det må benyttes i riktige mengder. På bakgrunn av sterk enighet, tolker vi at funnene samsvarer med teorien.

4.3 Produktkunnskap

Produktkunnskap beskrives som mengden kunnskap en selger innehar. Som Verbeke m.fl. (2011) viser til i sin metaanalyse opptrer selgere i større grad som kunnskapsformidlere. Dette innebærer at selgere må ha både teknisk kunnskap om produktet, og kunnskap om den aktuelle kunden. Basert på denne kunnskapen skal selgeren, sammen med kunden, finne den beste løsningen.

Figur 4.3: Enighetsparameter - Produktkunnskap



(Figuren er egenprodusert)

Figuren viser til oppfattet enighet blant selgere i Orkla House Care, om sammenhengen produktkunnskap har med prestasjoner.

Blant faktorene vi har undersøkt, opplever vi produktkunnskap å ha minst sammenheng med prestasjoner. Våre respondenter mener likevel produktkunnskap har en positiv sammenheng. Til tross oppleves faktoren som mindre viktig, basert på gruppens tolkning av respondentenes engasjement, ordbruk og tonefall under gjennomføring av intervjuene.

Besvarelsen rundt faktoren har gitt oss de største differansene på hvor enige respondentene er. To av respondentene anser produktkunnskap som den viktigste egenskapen for å oppnå prestasjoner. I motsetning til disse mener en annen respondent at produktkunnskap i liten grad påvirker. De resterende sier seg delvis enig i påstanden om produktkunnskap sin sammenheng med prestasjoner.

Verbeke m.fl. (2011) sin forskning viser til at produktkunnskap er en underkategori av salgskunnskap, som har størst sammenheng med prestasjoner. Sett til dette opplever gruppen at funnene ikke samsvarer med Verbeke m.fl. sin teori.

Innenfor produktkunnskap viser Verbeke m.fl. (2011) viktigheten av å overføre kunnskap og å opptre som rådgiver overfor kunden, samt tilby ny informasjon. Alle respondentene sier seg svært enige i at produktkunnskap er viktig i samhandling med kunden.

Respondent 6 forteller om hvordan han bruker sin tekniske kunnskap om produktene aktivt, for å gi kunden den beste veiledningen for ulike bruksområder. Det påpekes at feilbruk av produktet kan få negative konsekvenser for fremtidige prestasjoner. For å unngå dette anser respondenten det som viktig å kunne informere om hva som er endret, hvordan og hvorfor. Dette underbygges av respondent 2 som sier følgende: «De kan jo mye mer om maling enn oss. Men vi kan veilede de på hva vi mener skal på det underlaget, hvilke produkter og sånne ting».

Kunder har i stor grad mulighet til å innhente produktinformasjon på egenhånd. På bakgrunn av det, økes presset på selgerne for å inneha knapp- eller utilgjengelig informasjon (Verbeke m.fl. 2011). Flere av respondentene bruker det økte presset aktivt for å motivere seg selv til å lære mer. Respondent 2 uttaler seg selv som en erfaren selger i bransjen og føler seg aldri helt utlært, og påpeker viktigheten av å tilegne seg ny informasjon til enhver tid. På denne måten kan kunden imøtekommes med oppdatert og aktuell informasjon.

Videre påpeker respondent 2 at ny informasjon bidrar til opparbeiding av tillit i relasjon med kunden. Dette samsvarer med Verbeke m.fl. (2011) sin påstand om at gode salgs- og produktkunnskaper øker selgers trygghet, som igjen vil føre til økt tillit hos kunden.

Flere av respondentene påpeker også at deres produktkunnskap har en positiv påvirkning på tilliten og forholdet med kunden, som igjen har en sammenheng med deres prestasjoner. Bemerkelser som dette bidrar til å påvirke at gruppen oppfatter produktkunnskap til å ha indirekte sammenheng med prestasjoner.

Respondent 1 forteller om at egen bruk av produktkunnskap har mindre sammenheng med prestasjoner. Respondenten begrunner det med at det er viktigere å vite hvordan produktene kan selges. Eksempelvis ved riktig og rikelig eksponering av varer slik at et høyt kvantum blir

solgt. Videre forklares det at respondenten opplever et krav fra kundene om at han skal besitte høy produktkunnskap. Til tross for dette opplever han svært liten interesse fra kundene om de tekniske detaljene.

Johnston og Marshall (2016) viser til at kunder mener god produktkunnskap er den viktigste faktoren i samhandling med selger. Dette står altså ikke i samsvar med respondent 1 sin opplevelse av kundenes krav.

I motsetning til respondent 1 mener respondent 6 at produktkunnskap er den mest avgjørende faktoren for oppnåelse av prestasjoner. Han forteller: «Har du god produktkunnskap, så kan du selge mye på det. Har du god produktkunnskap så er du trygg, da er du trygg i situasjonen ovenfor kunden. Så er det lett også å snu i fra billigprodukter og over til kvalitetsprodukter.»

I våre avdekkende funn, kan det tolkes at produktkunnskap har en mindre sammenheng på prestasjoner i Orkla House Care. Til tross for at to av respondentene anser produktkunnskap som den viktigste, og én mener det er lite viktig. Gruppen tolker den samlede verdien til å være lavere, på bakgrunn av hvordan respondentene uttalte seg. De gjenværende respondentene sier seg enig i at produktkunnskap har en positiv sammenheng med prestasjoner. Det vil være vanskelig å gi en konkret konklusjon til funnene rundt produktkunnskap, da respondentene gir ulike svar. På den andre siden forteller empirien oss at det finnes en sammenheng mellom produktkunnskap og prestasjoner, men hvor viktig faktoren er, anses som noe uklart.

4.4 Aktiv lytting

Som beskrevet tidligere, forklarer Castleberry og Shepard (2005) at aktiv lytting er en kompleks handling som innebærer å oppfatte, behandle og respondere til avsenders budskap (Román 2014). Det handler om å forstå kunden og avdekke kundens underliggende behov. Ifølge Román (2014) blir aktiv respondering brukt som et hjelpemiddel for unngå misforståelser. Aktiv lytting spiller en viktig rolle på om selgers kommunikasjon er vellykket, samt bidrar det til relasjonssalg.

Figur 4.4: Enighetsparameter - Aktiv lytting



(Figuren er egenprodusert)

Figuren viser til oppfattet enighet blant selgere i Orkla House Care, om sammenhengen aktiv lytting har med prestasjoner.

Vi opplever noe ulikhet blant respondentene om hvor stor sammenheng aktiv lytting har med deres prestasjoner. De går fra å være svært enige i påstanden om sammenhengen, til kun delvis enig. Alle respondentene anser aktiv lytting som et viktig verktøy som brukes bevisst for best mulig kommunikasjon og for å avdekke kundens behov.

Respondent 4 forklarer følgende: «Det er klart det å lytte til kunden – det er viktig det altså. Da får du kartlagt behovet til kunden og jo mer du vet om kunden og kundens behov, jo lettere er det å avdekke eller å løse behovet». Vi kan derfor se at selgerne sin oppmerksomhet mot bruk av aktiv lytting samsvarer med Drollinger og Comer (2013) sin poengtering, om viktigheten av vellykket kommunikasjon og det å forstå motparten.

For å utøve aktiv lytting på best mulig måte beskriver Castleberry og Shepard (2005) prosessen med å oppfatte, behandle og respondere til kunden. Respondent 1 presiserer at selv om han har lyst til å føre samtalen, må han ta et skritt tilbake og la kunden prate, derimot ikke bli for ivrig. «Spesielt det med å stille de gode, riktige spørsmål når man snakker med kunden og får han til å åpne seg så har man da... også henter man argumenter som man kan snu tilbake til kunden igjen når man skal selge inn salgsargumentene sine». Det gjøres for å kunne speile kunden, som et hjelpemiddel respondent 1 bruker for å få kunden til å føle seg trygg og avslappet. I likhet med respondent 1, forklarer respondent 3 følgende:

Jeg er vel litt av den gamle skolen, så jeg prater og formidler kanskje litt vel mye, men jeg er veldig opptatt av opp og frem med budskapet. Men etterhvert som årene har gått, har man lært at det er grunn til at vi har to ører, og en munn, altså det henger vel ganske rett i hop.

Ifølge Román (2014) er det nettopp dette som står i fokus, da en kan innhente mer informasjon fra kunden, og få en bekreftelse på kundens underliggende behov. Respondent 1

og 3 presiserer bruken av aktiv lytting som et hjelpemiddel, og viktigheten av å stille åpne spørsmål, slik at motparten gir mer informasjon.

Ramsey og Sohi (1997) poengterer at responderingen må være relevant basert på kundens ønske, og må skje i rett tidspunkt (Román 2014). Respondent 3 forteller at han lærer sine kunder å være bevisste på dette. Respondenten handler da i henhold til Ramsey og Sohi (1997) sin teori fra Román (2014), slik at opplæringen skjer til relevant og rett tidspunkt, og ikke nødvendigvis planlagt kursing. På denne måten både utøver og lærer respondenten bort hvordan teorien kan brukes i praksis.

Respondent 3 presiserer at de lærer opp sine kunder til ikke å stille de lukkede spørsmålene, da utfallet i en slik situasjon kan være uheldig. Han mener at en må være kreativ, og finne ut hvilke spørsmål en skal stille, og alltid se an dagsformen til kunden. Det er ikke alltid det samme spørsmålet passer til de ulike kundene, da feil bruk kan være med på å bryte tilliten og tilfredsheten hos kunden. På bakgrunn av dette og den kunnskapen man besitter, er det desto viktig å stille de fornuftige spørsmålene, mener respondent 3.

Differansen i viktigheten ligger hovedsakelig i et par av respondentenes mening om at aktiv lytting i større grad bidrar til bedre relasjoner, enn direkte på prestasjoner. Respondent 2 forklarer at aktiv lytting i en viss grad har en sammenheng med prestasjoner, men det i større grad sammenhenger med kjennskapen til den aktuelle kunden. Ved å bruke aktiv lytting til å bygge relasjoner, hvor igjen relasjonen påvirker respondentens prestasjoner. Dette samsvarer med Drollinger og Comer (2013) sin teori om at aktiv lytting vil gjenspeile positiv tillit til selger og tilfredshet hos kunde, og dermed skape god relasjon.

Respondent 2 forklarer at etterhvert som forholdet utvikles, endres også dynamikken i samhandlingen. Det går da fra å måtte stille de åpne spørsmålene for å få kunden til å snakke mer og dele mest informasjon, til å bli en dialog hvor begge parter vet hva som kreves av hverandre. På bakgrunn av dette tidsperspektivet tolker gruppen aktiv lytting sin sammenheng med prestasjoner til å være sterk tidlig i relasjonen, men avtagende i takt med relasjonens vekst.

Tross disse ulikhetene anser vi aktiv lytting som en personlig egenskap det er viktig å inneha som selger i Orkla House Care. På bakgrunn av dette, vil vi konkludere med at funnene viser

en positiv korrelasjon med prestasjoner. Selv om det ikke er fullstendig enighet om aktiv lytting, tolker vi respondentenes besvarelser slik at det enten har en direkte eller sterk indirekte sammenheng med prestasjoner.

5.0 Konklusjon

Innledningsvis presenterte vi vår problemstilling: «*Hva påvirker selgers prestasjoner?*». På bakgrunn av våre funn og analyse vil vi fremlegge vår konklusjon.

Med utgangspunkt i at utvalget er lite, kan ikke svarene i undersøkelsen generaliseres. Med unntak av dette, har det likevel gitt oss en antydning på situasjonen blant selgere i Orkla House Care. Dette mener vi kan overføres til andre bedrifter i tilsvarende bransjer.

Gjennom innhenting av data og drøfting rundt forskningsspørsmålene har vi funnet både positive og negative trekk i sammenheng med teori og empiri. Alle faktorene vi har forsket på har en positiv sammenheng med prestasjoner, blant respondentene. Funnene indikerer at det ikke er fullstendig enighet blant alle respondentene, på de ulike faktorene.

Respondentenes bruk og forståelse av empati har en sterk sammenheng med teorien. Vi konkluderer med at selgerne anser det å fremstå som empatisk, det å være et godt medmenneske, bygge relasjoner og vise forståelse, er viktig i deres arbeidshverdag. På bakgrunn av dette, er empati en egenskap andre selgere i Orkla House Care kan benytte seg av for å oppnå prestasjoner.

Den faktoren vi opplever med sterkest sammenheng er selgeres ego-drive. Funnene tilsier at ego-drive sin viktighet samsvarer med teorien. Vi opplever at alle respondentene sier seg enig i faktorens sammenheng. For å få maksimalt utbytte av ego-drive, må en ta høyde for riktig mengde. Med tanke på å unngå negative konsekvenser av, for høy - eller lav grad av ego-drive. Vi konkluderer med at ego-drive er en vital egenskap for selgere i Orkla House Care.

Funnene ved produktkunnskap viser til stor variasjon blant respondentene. Vi opplever derfor at produktkunnskap sin sammenheng med prestasjoner bør forskes nærmere på, for å finne respondentenes underliggende meninger. Gruppens oppfattelse er at produktkunnskap har en middels sterk sammenheng med prestasjoner.

Den siste faktoren vi ønsker å konkludere er aktiv lytting. Empirien viser at aktiv lytting har en sterk indirekte sammenheng med prestasjoner, som samsvarer med valgt teori. Likevel anbefaler vi at det forskes mer for å avdekke aktiv lytting sin sammenheng, isolert sett, mot

prestasjoner. Respondentene påpeker at bruk av aktiv lytting påvirker deres relasjon med kunden, som igjen påvirker prestasjoner.

Vi konkluderer med at alle faktorene har en positiv sammenheng med prestasjoner, og de påvirkes av hverandre. At det finnes differanse blant enigheten om de enkelte faktorene er forståelig, da vi opplever ulike personlighetstyper blant våre respondenter. Tross ulikhetene, opplever likevel gruppen respondentenes meninger, som relativt like. Som tidligere nevnt er dette med på å styrke funnenes troverdighet.

6.0 Kritikk til egen forskning

Kritikk til egen forskning presenterer de kritiske punktene vi anser er tilknyttet vår bacheloroppgave. Det første som trekkes frem er hvorvidt våre funn fra undersøkelsen er representativt for selgere i andre bransjer. Vi mener det kan være vanskelig å bekrefte, da våre respondenter kun er selgere i Orkla House Care. Respondentenes salgssituasjon anses å være relativt ulik andre selgere, noe som kan ha innvirkning på forskningens hovedtemaer.

Som nevnt tidligere har vi gjennomført kun seks dybdeintervju, noe vi anser ikke er et rikelig utvalg. Vi ser i etterkant at vi burde hatt flere intervjuobjekter, for å få en bedre forståelse og muligheten til å dekke flere synspunkter. På denne måten kunne vi fått mer informasjon å arbeide med, og i høyere grad bekrefte våre funn. Samtidig må vi konstatere lav differanse blant utvalget av intervjuobjekter, da samtlige har lang erfaring innen samme bransje. Vi ønsker også å påpeke at alle informantene er menn, og at kvinner kunne beriket oppgavens funn.

Vi så i ettertid, under gjennomføring av intervjuene, at det oppsto flere kritiske punkter vi ikke hadde forutsett. Det var blant annet at Orkla, som konsern, har avtaler med kjente varehus og at selgerne ikke oppsøkte, i like stor grad, nye kunder. Noe som førte til endringer i intervjuguiden, samt gjennomføringen av intervjuene.

Vi ønsker også å stille oss kritisk til at det kan være andre faktorer som påvirker selgers prestasjoner, som ikke blir presentert i teorien eller vi som forskere ikke har gjort rede for eller fanget opp. For at vi skulle fått en bredere forståelse på om alle faktorene har en sammenheng med prestasjoner, og hvorfor, hadde det krevd mer ressurser enn hva vi hadde tilgang til.

Sist ønsker vi å påpeke at våre funn ikke er en fasit, ettersom at mennesker er forskjellig, og har ulike synspunkt og erfaringer. Dog ser vi på forskningen vår som veiledende til videre forskning.

7.0 Forslag til videre forskning

Som forslag til videre forskning knyttet til vår problemstilling, har vi kun besvart og belyst oppgaven basert på et lite utvalg fra én stor bedrift. Det ville vært aktuelt med et større utvalg, både i antall respondenter og ulike bransjer. Sett til oppgavens utvalg er respondentene menn med lang erfaring fra faghandelen. Et utvalg som inkluderer kvinner, og selgere med ulik erfaring og bakgrunn kunne beriket forskningen. Nye synspunkter kan da bli dekket, samt gitt en bedre forståelse og innsikt, fra et større mangfold om de ulike faktorene som påvirker en selgers prestasjoner.

Flere av våre respondenter poengterer at en ikke vil lykkes som selger uten faktorene ego-drive og empati. Gruppen har fått inntrykk under intervjuene at faktorene har en sterk korrelasjon. På bakgrunn av utsagnene og teorien mener vi sammenhengen mellom ego-drive og empati er to elementer en bør forske mer på i salgssituasjoner.

Vi har et ønske om at denne bacheloroppgaven kan overføres til andre lignende bedrifter, eller brukes som utgangspunkt til videre forskning. Bakgrunnen for det er at salg generelt er lite forsket på, og vi anser våre funn som spennende og interessante for videre forskning.

Litteraturliste

- Adidam, Phani Tej. 2009. «Mavenness: A Non-Explored Trait of Quality Salespeople». *Paradigm*, 6-10. Lesedato 26 mars 2019.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0764e9e3-4cb3-48a2-aba2->
- Anaza, Nwamaka A m.fl. 2018. «Empathy and affect in B2B salesperson performance». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29-41. Lesedato 25 mars 2019.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JBIM-05-2016-0103#>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chonko, B. Lawrence. 1982. «The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity». *Academy of Management Journal*, 552-456.
Lesedato 21 mars 2019.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=39f6d8ff-9512-451d-afdd-ebc94af44932%40sessionmgr4009>
- Churchill, Gilbert A m.fl. 1964. «The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis». Lesedato 26 mars 2019.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=444bd5a2-9c61-4d6f-b15f-4d862048761a%40sdc-v-sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=ufh&AN=5006411>
- Dahl, A. Gunnar. 2008. *Praktisk økonomi og finans. 2 utg.* Universitetsforlaget. Lesedato 27 februar 2019. https://www.idunn.no/file/pdf/33227770/pof_2008_02_pdf.pdf
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2016. Generelle forskningsetiske retningslinjer. Lesedato 5 april 2019:
<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Drollinger, Tanya og Lucette B. Comer, 2013. «Salesperson's listening ability as an antecedent to relationship selling». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 55-59. Lesedato 4 april 2019.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08858621311285714>
- Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset, 2011. *Metode og dataanalyse, beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP. 2. utg.* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2016. *Sales Force Management. 12. utg.* New York: Routledge.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2013. *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krumsvik, Rune J. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kunøe, Gorm 2014. *Topplinjen: om effektivitet i profesjonelt salg*. Oslo: ScanForum AS.
- Kuvaas, Bård. 2019. «Individuelle prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner». *Magma*. Lesedato 14 mars 2019.
<https://www.magma.no/individuell-prestasjonsbasert-belonning-motivasjon-og-prestasjoner>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mayer, David og Herbert M. Greenberg. 2006. «What makes a good salesman». *Harvard Business Review*. Lesedato 3. april 2019.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=1&sid=599458d1-3690-4c48-9d58-fd92bf99bd27%40sdc-v-sessmgr04&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=21126320&db=bth>
- Román, Sergio 2014. «Salesperson´s listening in buyer-seller service relationship». *The Service Industries Journal*, 1-15. Lesedato 29 mars 2019.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642069.2014.886195>
- Sander, Kjetil. 2016a. «Indre motivasjon». *E-studie*. Lesedato: 5 april 2019:
<https://estudie.no/indre-motivasjon/>
- . 2017b. «Dybdeintervju - enkelt intervju». *E-studie*. Lesedato: 22 mars 2019:
<https://estudie.no/dybdeintervju-enkelt-intervju/>
- . 2017c. «Reliabilitet». *E-studie*. Lesedato: 3 april 2019:
<https://estudie.no/reliabilitet/>
- . 2019d. «De faktorene som bestemmer en selgers prestasjon». *E-studie*. Lesedato: 3 april 2019: <https://estudie.no/faktorer-som-bestemmer-selger-prestasjoner/>
- Sangtani, Vinita og Feisal Murshed. 2017. «Product knowledge and salesperson performance: rethinking the role of optimism». *Marketing Intelligence & Planning*, 724-739. *Emerald Publishing Limited*. Lesedato 28 mars 2019.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MIP-11-2016-0199>
- Store Norske Leksikon. 2019a. Empiri. Lesedato: 27 mars 2019: <https://snl.no/empiri>
- . 2019b. Etikk. Lesedato: 22 mars 2019: <https://snl.no/etikk>
- . 2019c. Kommunikasjon. Lesedato 13 mars 2019: <https://snl.no/kommunikasjon>

Verbeke, Willem m.fl. 2010. «Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 407-428. Lesedato 13 februar 2019.
<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-010-0211-8#Tab4>

Orkla 2019. Orkla House Care. Lesedato: 21 mai
2019: <https://www.orkla.no/om-oss/orkla-care/orkla-house-care/>

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Intervjuguide for intervju med selgere i Orkla House Care

Intervju er gjennomført på (plass) og (dato)

Tusen takk for at du tar deg tid til oss. Vi studerer bachelor i markedsføring og salgsledelse på Høyskolen Kristiania, og studerer på vårt siste semester for vår bachelorgrad.

Problemstillingen vår er: «Hvilke personlige egenskaper og ferdigheter anses som viktige for en selgers prestasjoner i Orkla House Care?». Vi vil derfor stille spørsmål rundt dette tema, og ønsker å få dine egne erfaringer og meninger. Målet vårt er å finne ut om teorien vi har valgt samsvarer med virkeligheten. Fokusområdene våre er: aktiv lytting, empati, ego-drive og produktkunnskap.

Vi vil legge frem samtykkeerklæringen for respondenten.

For å understreke, ønsker vi å få respondentens egne erfaringer og meninger. Skulle du lure på noe underveis, er det bare å spørre.

Enkle faktaspørsmål

- Hva er din stillingsbeskrivelse og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hvor lenge har du jobbet med salg?
- Hvordan vil du beskrive din typiske jobbhverdag?
- I korte trekk, hva mener du er viktige personlige egenskaper og ferdigheter som trengs for å oppnå prestasjoner?

Nøkkelspørsmål:

Aktiv lytting

- Hva tenker du om påstanden om at aktiv lytting er et nyttig verktøy for å oppnå prestasjoner?
- I hvilken grad mener du aktiv lytting bidrar til prestasjoner, og hvorfor?
- Hvor oppmerksom er du på egen bruk av aktiv lytting i møter med kunden?

Empati

- Hva mener du om påstanden om at stor grad av empati sammenhenger med prestasjoner?
- I hvilken grad mener du empati bidrar til prestasjoner, og hvorfor?
- Hvor oppmerksom er du på egen bruk av empati som verktøy i samhandling med kunder?

Ego-drive

- Hva mener du om påstanden at ego-drive samsvarer med prestasjoner?
- I hvilken grad mener du ego-drive bidrar til prestasjoner, og hvorfor?
- Hvor oppmerksom er du på egen bruk av ego-drive som verktøy i samhandling med kunder?

Produktkunnskap

- Hvor viktig er det for deg i møter med kunden, å kunne tilby produktinformasjon kunden ikke besitter, og hvorfor?
- Hvor viktig er det for deg å tilegne deg informasjon om kunden, og hvordan påvirker dette ditt salg?
- Hvordan påvirker det deg at kunden besitter mer informasjon, og hvor viktig er det for gjennomføringen av salget at du kan tilby mer informasjon?
- Hvor oppmerksom er du på egen bruk av salgskunnskap i møter med kunder?

Avsluttende kommentar

- Av egenskapene og ferdighetene vi har gått gjennom i dag, hvilken vil du si veier tyngst for at du personlig oppnår prestasjoner?
- 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?
- Har du noen andre innvendinger eller kommentarer å komme med?

Vedlegg II: Transkribering av dybdeintervju med informant 4, 11 april 2019.

Moderator: «Hva er din stillingsbeskrivelse, hva innebærer denne, og hvor lenge har du hatt stillingen din?»

Respondent 4: «Jeg har jobbet nå snart tjue år, begynte i 99, så det blir tjue år nå i november, som selger i samme distriktet hele tiden. Ble teamleder nå i år for fem andre kollegaer. Så da blir det litt mer utenom selve distriktet da, men det er liksom salgskonsulent som sitter på visittkortet i hvertfall.»

Moderator: «Ja ikke sant. Men har du vært da i Orkla i tjue år?»

Respondent 4: «Ja, det er de tjue årene ja. Eller det var jo Jordan som var en familiebedrift helt frem til 2012, så ble vi kjøpt av Orkla i 2012.»

Moderator: «Så det har vært de samme varene, det har vært Jordan hele veien?»

Respondent 4: «Ja, det har vært i faghandelen. Når vi var i Jordan, så var vi jo et salgsapparat som håndterte faghandelen, så byggevare og fargehandel, og et annet som håndterte dagligvare da, med tannbørster og tanntråd og den biten der. Jeg har vært med i dette her hele tiden.»

Moderator: «Hva er en typisk arbeidsuke for deg?»

Respondent 4: «Den er i hvertfall aldri lik. Det er kanskje noe som gjør at det er moro å jobbe med salg. Det starter jo ofte med å kanskje gjøre litt, hvis det ikke er gjort kvelden før, litt sånn mailer, bestille materielle varer og sånne ting. Det er mest materiell da, vi bestiller nesten aldri varer til butikkene, det fikser dem selv. De bestiller av sine grossister da. Noen bestiller manuelt, og andre har lagerstyring, og det blir det bare mer og mer av.»

Moderator: «Du er ikke ute og sjekker?»

Respondent 4: «Jeg er jo ute når jeg reiser ut da, så jeg er og besøker kundene, så klart, det første man gjør da, er jo å sjekke hvordan det ser ut i veggen, og stativene, altså eksponeringen vår. Og ser vi at det er lite varer, så må vi jo høre. Hvorfor i all verden er det det?. Da får vi masse interessante unnskyldninger da, som er både gode og dårlige.»

Moderator: «Ikke sant, hehehe.»

Respondent 4: «Hehehe.»

Moderator: «Men er det, hva skal jeg si, i forhold til nye kunder, ta vare på nåværende kunder, jeg antar at det...» (blir avbrutt)

Respondent 4: «Ja, men du kan si det, det er kjedestyr det her vet du. Vi har jo avtaler med kjeder, så kommer det en fyr som skal åpne en butikk en eller annen plass og melder seg inn i en kjede, så er mye av forarbeidet gjort, da trenger ikke jeg å gå inn å overbevise han at han skal selge mine varer for det har han sikkert bestemt. Så det er liksom ikke noe sånn at vi er på jakt etter nye kunder. Det kan være noen frittstående da, som ikke er kjedetilknyttet, som ikke har oss som leverandør. Der går det an å gå inn å krangle litt, og prøve å komme seg inn og få oss som leverandør, istedenfor konkurrenten da. Vi er jo litt heldig som har en sterk posisjon i markedet. Det er jo ikke så mange av de som ikke har oss egentlig.»

Moderator: «Ja, det er sånn vi har skjönt det også egentlig. Dere er store.»

Respondent 4: «Vi har et bra grep om markedet, så.. Det er flere grunner til det. Blant annet at vi har et salgskorps som er ute og jobber, og følger opp ute i butikk blant annet. Så har vi produkter da, og kan levere alt fra... til hele jobben, vi har endel varer som vi selger... holdt på si, på lisens, eller som vi er distributør for da. Teip, og slip, og verneutstyr, og malesprøyter. Som ikke vi er, holdt på å si, eier da, men vi er distributør for det i Norge.»

Moderator: «Er du mye på kontor, eller er du mest hos kunder?»

Respondent 4: «Det er stort sett ute på veien. Nitti prosent, hvertfall.»

Moderator: «Litt uavhengig av hva vi nevnte av punkter i stad, altså, ferdigheter, egenskaper, hva synes du er viktig for å prestere?»

Respondent 4: «Du må være god til å planlegge da. Det er veldig viktig. Det er klart det, jeg har vel en 130-140 kunder, og du kan ikke besøke alle de hele tiden. Så du må jo planlegge dagen din så du rekker så mye som mulig i løpet av dagen, og det går på at du kjører jo da... I dag så skal jeg ta Drammen, så tar du da de kundene som er i Drammen, også tar du Kongsberg i morgen, og det må du jo planlegge da. Så må du være strukturert, ikke sant, at du må sette deg noen mål, også må du jobbe for å få de målene da. Det er viktig.»

Moderator: «Det høres veldig bra ut. Men apropos mål da, når vi nevnte ego-drive, da mener vi ditt behov for å selge, ikke bare for salgets skyld, men hvor viktig er det for deg, ditt jag etter å lykkes. Hvor viktig er det for å oppnå prestasjoner?»

Respondent 4: «Det er klart det er viktig det! Du er jo på en måte i en... du er i en konkurransesituasjon, og da må du ha et mål, og du konkurrerer med... hva skal jeg si... du konkurrere jo litt med kollegaene dine og, men samtidig er du på laget dems da. Fordi vi har jo noen felles mål, som skal nås. Og da er det ikke bare jeg som når de, da er jeg helt avhengig av de andre selgerne og, at de når sine mål. Vi får jo egne budsjetter som vi blir målt på, og det er ikke noe kult å ligge bak der, så da må du hive deg rundt og jobbe knallhardt for å nå de målene da. Og dem blir jo aldri lavere, hehehe. Så når vi skal nå toppen, det er det mange som lurer på, men det virker ikke som vi har gjort det enda.»

Moderator: «Det er hundre prosent som er målet vel?»

Respondent 4: «Jajaja, klarte vi målet i fjor, så blir det høyere til neste år. Det er sånn det er det.»

Moderator: «Vil du si at jaget ditt etter å lykkes i salg er viktig for å oppnå prestasjoner?»

Respondent 4: «Jajaja! Det er det altså. For hvis du ikke jager etter det, så når du det ikke. Så du må på en måte hele tiden strekke deg etter å... så er det mange måter å sette seg delmål og sånne ting da, det er klart, vi har jo fem kampanjer i året, som vi kaller kampanjer da. Det er jo mellom hvert salgsmøte. Vi driver med et rapporteringssystem, hvor vi legger inn hva vi

har gjort i de forskjellige besøkende, og da har vi også et bonussystem, hvor jeg får et konkret mål som jeg skal nå. Og da er det bare å telle opp da, hvis du skal nå tjue av ett eller annet, så har du tjue arbeidsdager, så må du klare én per dag da, for å være i rute. Og det er greit å følge med litt da, sånn at etter halvveis, så ligger du veldig langt bak, så må du skru opp tempo.»

Moderator: «Hvor oppmerksom er du på det? Det virker jo som du bruker det aktivt.»

Respondent 4: «Ja, du bør følge med åssen du ligger an. Det er lettere å jobbe når du har ryggsekken på magen, enn på ryggen. Da går det fortere fremover. Det lønner seg å gønne på med engang, sånn at du ikke kommer for langt bak, for da blir det veldig tungt. Kommer du da til det punktet hvor du kanskje innser at du ikke når målet, ikke sant, så er det litt demotiverende da. Så det er viktig å være... Bånn gass fra start.»

Moderator: «Det virker jo som det er litt jag etter anerkjennelse også, ikke bare salgsmålet.»

Respondent 4: «Jajaja! Også er det en sånn sunn konkurranse med de andre selgerne også. Vi får jo lister, ikke sant, «okei, du har solgt så mye i år, og så mye i fjor. Da ligger du fem prosent over.» Og hvis han i nabo-distriktet ligger ti prosent over, så skal du prøve å ta igjen han, ikke sant. Det er det konkurranseinstinktet da, som er veldig greit å ha når du driver med salg.»

Moderator: «Når du er ute og møter kunder, sånn som du gjør. Litt over på hvor viktig det er med produktkunnskap. Vi regner jo med at kunden din vet veldig mye. Hvor viktig er det at du kan tilby noen ny kunnskap som de ikke har fra før?»

Respondent 4: «I vår bransje så er det ekstremt viktig, fordi det er ganske høy rullering blant kundene våre. Du har de som gjerne driver butikken, og de som eier den, de er jo der. Men litt større butikker, sånn som her da, er det ganske høy turnover av folk som jobber. Det er mye ekstrahjelpen på sommeren, skole og sånne ting. Og de kan jo veldig lite, og det er jo klart, jo mer de kan om våre produkter, jo flinkere er de til å selge dem. Og det er klart, jo mer jeg kan om produktene våre, jo lettere er det å selge det inn til de som kan en del og da. Å selge de inn til en skolehjelp, det er ikke noe problem, for han står der og tror at jeg kan alt. Så han kan jeg leie til vanns. De som har vært i bransjen lenge da, de kommer gjerne med litt mer kritiske

spørsmål, og er litt mer sånn «trenger jeg dette da?», og sånne ting. Og da er det viktig å kunne mest mulig om det produktet du skal ha inn da.»

Moderator: «Hva gjør du hvis du ikke har svaret på noe? Altså hvis en kunde lurer på noe du ikke har kunnskap om?»

Respondent 4: «Nei, da er det bare å si: «Sorry, men det kan jeg ikke svare deg på. Så gi meg litt tid, så skal jeg sjekke det opp». Ring en venn eller spør publikum. 50/50 er ikke anbefalt i salg. Hehehe.»

Moderator: «Nei det høres jo fornuftig ut det, ikke så mye hofteskudd!»

Respondent 4: «Nei, da mister du... for du er jo avhengig av tillit da. At kjøpmann stoler på deg, og hvis du har tatt noen hvite, og kanskje har bommet også da. Det er fort gjort å rive denne tilliten, og det tar lang tid å bygge den opp, men det er ikke så vanskelig å bryte den ned. Så du må liksom... og det gjelder jo egentlig sluttbruker og da, altså, hvis de merker om du vet hva du snakker om eller ikke. Hvis du tar en sjans da, så kjenner dem på det, og da får de en dårlig følelse. Da er det ikke sikkert de kommer hit neste gang altså, for det er ganske høy konkurranse. Det er ikke så vanskelig å få kjøpt et spann maling og en malerpensel i Norge. Det er på hvert eneste gatehjørne. Skal du bygge tillit, så må du være seriøs. Stort sett alle kunder godtar at du ikke kan alt, og aksepterer det at «okei, da må jeg ta en telefon, så skal jeg ringe å sjekke». Er du heldig, så får du tak i en som kan svare deg der og da, også har du løst det.»

Moderator: «Men før du møter kundene, hvor viktig er det for deg å vite hvor mye kunden vet, altså før møtet ditt?»

Respondent 4: «Det er klart det er en fordel. Det er ikke noe tvil om det. Vi har jo faste kunder da, så sånn sett vet jeg hvor mye de som jobber her kan.»

Moderator: «Selv om du har 150 kunder, så...» (blir avbrutt)

Respondent 4: «Jaa, men så er det jo sånn... de minste da, som du besøker sjeldnest, ikke sant, du vet hvor lenge de har holdt på i bransjen. Hvis det er en som... sånn som i fjor, så var

det en som skulle starte opp en malingsforretning oppe i Svene, nord for Kongsberg, og dem har jo hatt et sagbruk i hundre år, ikke sant, og solgt plank. Så skal de åpne et malingsutsalg, da trenger ikke jeg å spørre han om han kan mye, for det vet jeg at han ikke kan. Jeg innbiller meg i hvert fall det da. At du har en nogenlunde koll på hvor på skalaen de ligger da, i forhold til kunnskap. Men det er klart, det er en fordel å vite, så er det jo bare å stille noen kontrollspørsmål det. «Hvor lenge har du holdt på med dette?», «nei akkurat begynt», «okei, da kan du ikke så mye da?», «nei»»

Moderator: «Men som du snakket om, det med å lære opp ekstrahjelper, altså opplæring. De du snakker med, hvor oppmerksom er du på egen bruk av det?»

Respondent 4: «Det er vi veldig oppmerksomme på. Vi har jo kursopplegg. Når jeg startet for tjue år siden, så holdt vi kurs ute i butikk, og da ble vi målt på det. Altså, hvis målet mitt var å skulle ha kurs for femti kunder, det ble gjerne holdt på kveldstid. Da var det å planlegge da. Det er ikke så mye av det nå, vi har gjort om littegrann på det, vi gikk over til å samle flere kunder samtidig, ikke sant, så det ikke ble femti kvelder. Vi har store kurs, hvor vi lager powerpointer og har presentasjoner, også har vi enkle kurs hvor vi bare står foran veggen da, og viser produkter og forteller hvorfor det er forskjell på det og det. Altså sånn, kall det over pallen kurs da.»

Moderator: «Men da snakker du både med avdelingsleder og selgerne, ekstravakter, altså, så mange som mulig i butikk, og tar det der?»

Respondent 4: «Ja. Det er ikke så lenge siden jeg hadde kurs her, og da satt vi oppe. Da hadde vi en powerpoint presentasjon først, hvor det var da hun som var avdelingsleder bestemte hvem som skulle være med på det kurset, for det var jo midt på dagen, og gikk gjennom en presentasjon der, også gikk vi ned, også malte vi litt sånn at vi fikk fysisk prøve produktene, for det er veldig mye læring i det å bruke produktene du skal selge. Vi i Jordan har jo noe som vi kaller for en ambassadør dag, som vi holder en gang i året, hvor jeg fikk lov til å invitere ti kunder. Én person fra ti butikker, og da gjerne den viktigste personen der, inn til Oslo, hvor vi hadde kurs hele dagen inne i Oslo, med forskjellige stasjoner da, hvor vi fikk kort informasjon, «sånn og sånn gjør vi det, sett i gang, prøv sjølv». Og det har vi fått kjemperespons på! Det er tredje året vi har gjort det nå da. Også har vi kurs på mobilen. Det

også er tredje året vi har da, hvor alle som vil da, kan melde seg på det, og får en tekstmelding, klikker seg inn også er det kurs på mobilen.»

Moderator: «Er det på telefon, eller får du meldinger...» (avbrutt)

Respondent 4: «Du får en tekstmelding, med en link, også trykker du på den, og da er du inne på en nettside da, hvor det er først en liten sånn chat da, som at du chatter med han malermester Morten. For det er et tema da, per modul. Det første er vel terrasse, ikke sant, hvor kanskje det er forarbeid terrasse da, også vask, hvor da det er litt chatting og en video om hvordan man gjør det, så er det en quiz hvor det er spørsmål, og tre fire svaralternativer, også må de tenke selv da, og svare. Også får de riktig eller galt. Også kan det gå fjorten dager, så kommer det en ny modul med et annet tema da. Så det er jo sånn kurs rett i lomma da. Det er den måten vi når flest på da. Spesielt ekstrahjelper som bare jobber kveldstid og på lørdager, og da når ikke jeg dem for da er ikke jeg så ofte i butikken. Da er det jo mobilkurs med alt da.»

Moderator: «Vi har vel forstått det rett, at din produktkunnskap er viktig for dine prestasjoner.»

Respondent 4: «Ja det er helt klart, og det er fordi at da kan jeg lære det bort til de som faktisk skal selge det og.»

Moderator: «Du nevnte så vidt dette med tillit, at det var lett å bygge opp og bryte ned, men når du da snakker med kunder, så... aktiv lytting som vi anser som et viktig punkt. Altså den evnen til å stille åpne spørsmål og lytte mer enn vi snakker. Er du enig i påstanden at det er viktig for å oppnå prestasjoner?»

Respondent 4: «Jaja. Jo mer du lytter, jo mer informasjon får du om kunden. Det gjelder meg som kunde til butikk og det gjelder butikkselgeren som får inn en kunde som kommer og sier «Ehh, DU - jeg skal male huset mitt» Du trenger å vite mer, hvor stort er huset, når var det malt sist. Nei, det er 20 år siden, da er det sannsynligvis løs maling som må skrapes vekk, da kan du selge en skrape, så hvis du ikke stiller de spørsmålene så det er viktig å stille spørsmål og da må du vente til du får svar.»

Moderator: «Men hvor aktivt bruker du det i hverdagen?»

Respondent 4: «Jeg bruker det ikke så aktiv som de som står i butikken, til sluttbruker iallfall bør bruke det. Hvor flinke de er, det er individuelt men det er klart de også må bruke det i forhold til å kartlegge om de tror- hvis jeg kommer å skal presentere et nytt produkt da. Så kommer jeg inne hjernevaska og har så trua på detta, og det er ikke måte på.»

«Så skal jeg overbevise han kjøpmannen at jeg også har troa på det. Da er det greit å la han få stille noen kritiske spørsmål. Skal ikke bare teppe bomben han med informasjon og hvor smart det produktet er.»

Moderator: «Var ikke meningen å avbryte deg nå. Men bruker du det hvis du kommer med et nytt produkt, at du ønsker helt at innkjøper her ifra skal snakkes mest mulig sånn at du kan legge frem hvordan det nye produktet løser det? Eller blir det veldig at du kommer å presentere, at det blir egentlig litt snudd på hode, at du snakker mer og kommer å presentere produktet. Eller prøver du på en måte å vri det over slik at de kan snakke om sine situasjoner også kan du trekke det inn produktet?»

Respondent 4: «Vi kommer nok i de fleste tilfeller at vi kommer med «Hei, idag har jeg en nyhet» Ææ, så er de spente også presentere jeg nyheten også lar jeg de få stille spørsmål. Og da må du lytte ikke sant, og gi de tid til å tenke på hva skal jeg spørre om. Det er klart det er forskjell på hva slags type nyhet det er, om det er en ny bredde i en pensel serie eller om det er et helt nytt konsept. Det er klart det å lytte til kunden – det er viktig det altså, da får du kartlagt behovet til kunde og jo mer du vet om kunden – og kundens behov, jo lettere er det å avdekke eller å løse behovet.»

Moderator: «Men Vil du si deg enig om at dynamikken endres litt utifra hva slags relasjon dere har, jo lengre du har kjent han, jo mindre behov for disse åpne spørsmålene har du eller er det ... ?»

Respondent 4: «Ja, eller det går kanskje ikke på hvor lenge du har kjent han men hvor godt du kjenner han. Om dette er en som kan mye om faget, som catcher de gode argumenter for det nye produktet lettere, enn en som er ny i bransjen som må kanskje «du skjønner, fordi det er sånn og sånn, du sparer så og så mye på å gjøre det på dette produktet kontra de vi har i

dag». Men en som har vært lenge i bransjen liksom, ja – selvfølgelig, jeg ser jo den. det er nok litt forskjell der og det er igjen kunnskap om kunden og sånt. Så de som er litt ferske, må du være tydeligere at sånn og sånn gjør vi det. Men samtidig er det de som har vært lengst i bransjen som stiller mest spørsmål og er gjerne mest kritiske. For de er mer trygge, de tørr og stille spørsmål. Når jeg kommer til en ung, som ikke har vært så lenge i bransjen, så tenker han at jeg kan mye mer og da er det sånn at de føler seg litt underlegen i forhold til kunnskap og det er det jo også. Men da en som har vært lenge i bransjen og som har mer selvtillit i forhold til å stille spørsmål og det er liksom vi burde vært flinkere til å tørre å stille dumme spørsmål. For det finnes ikke, dumme spørsmål. Men vi tror de er dumme og derfor tør vi ikke å stille dem.»

Moderator: «Kjentfolk!! Det høres ut som du er veldig oppmerksom på det. Vet ikke om det blir riktig å si at du bruker det aktivt?»

Respondent 4: «Jo, jeg synes du gjør det. jeg synes man skal gjøre det i salg – å bruke det aktivt. Men det er litt situasjonsbestemt.»

Moderator: «Det er jo som du sa, hvor godt du kjenner kunden som blir en grei overgang til siste punktet vårt om empati. Altså – dine evne til å sette deg inn i kundens situasjon, det å forstå hva kunden mener og ikke bare ut ifra hva som sies, men også hva som ikke sies også. Hvordan du bare forstår kunden rett og slett. Er dette noe du anser som viktig for å oppnå prestasjoner?»

Respondent 4: «Ja, det er jo det. Igjen jo bedre du kjenner kunden, jo lettere er det å på en måte nå frem med det du har satt deg som mål når du går inn. Klart det, du snakker letter med de du kjenner best og da snakker du om mye annet også. Altså alt fra favorittlaget på fotballbanen hvis du vet at han er fotballinteressert, det er et triks man bruker i salg og finne ut andre ting man har til tilfelles, som egentlig ikke har noe med malerpenselen å gjøre. For da kommer man tettere på og blir mere kjent, og får en sterkere relasjon. I salg, iallfall som vi holder på med er relasjonsbygging en viktig greie. Kanskje ikke hvis du står her og skal selge maling, for da kommer kanskje kunden inn en gang i året og det er ikke sikkert du ser han igjen engang. Men jeg som skal på en måte ha en kunde over lang/lang tid, så er det viktig med gode relasjoner.»

«Det bruker man gjerne litt tid på å bygge opp, noen går det kjappere med, noen får du med engang. Mens andre må du jobbe mer med, det kan være at du kanskje har hatt en dårlig dag første gang du møtte en kunde og har på en måte tråkket litt gærent/galt, og da tar det lengre tid. For det er slik at man blir ikke likt av alle, selv hvor mye man prøver. Og du har jo noen kunder som du selv ikke liker også, selvom det er veldig få. «Åhh, idag skal jeg til han. Okei, jeg må jo». Men igjen, takk og lov så er ikke det så veldig mange.»

Moderator: «Du sa jo at det, som et triks i selgeryrket, som jeg aldri har tenkt over som et triks, men kanskje mer som en selvfølge. Men da er det noe man er oppmerksom på for å skape en god relasjon og igjen oppnå resultater? Det er noe du bruker og ønsker å fremstå som empatisk?»

Respondent 4: «Jada, det er mange jeg snakker om familien til, spesielt de som har kjørt oss i 20 år. Og det kan hende du har møtt familien dems i en eller annen sammenheng. Da er det liksom «hvordan går det hjemme, hvordan går det med fruen, eller gubben. Og kanskje du vet at type eller frua gjør ett eller annet, og stille de spørsmålene. Går det greit – og da er det greit å prøve å huske det vi snakket om sist gang. Hvis en kunde har fortalt at gubben skal på fotballtur til England, så neste gang du kommer «var han fornøyd, hadde han det bra». Det er klart da, at kunden sitter med en følelse av han bryr seg litt om – og ikke bare pushe inn varer men også om hvordan vi faktisk har det her. Så det er viktig og gir oss en fordel å være sånn.»

Moderator: «Når vi snakker om empati, så er det veldig fort over med hvor kjent du er med kundene? Tenker heller i kundens situasjon i deres salgs situasjoner, når de igjen skal selge videre. Det er å sette seg inn å forstå deres utfordringer, hva på en måte de møter. For du blir leddet bak igjen fra sluttbruker, hvor viktig din evne til å forstå hvilke utfordringer møter hos sine kunder igjen. Hva tenker du heller den veien og hvor god relasjon du og din kunde har?»

Respondent 4: «Ja, det er ganske interessant fordi at, vi har jo en formening om at sånn er verden, gjennom vår kontrakt med våre kunder. Men våre kunder møter jo hundrevis av forskjellige personligheter igjen og har andre utfordringer. Vi har gjort mange markedsundersøkelsen og kartlagt hva er kunden opptatt av, pris, hva er viktigste og hvorfor du handler der og der. Pris er faktisk ikke det viktigste, om hvorfor du velger den dagligvarebutikken eller hvorfor du velger denne byggevarehandelen. Da er ikke pris det

viktigste, og vi kommer inn med at en tanke om at sånn er det. også kommer kunden «men hos oss, er det så mange som bare skal kjøpe billig.»

«Jeg må ta meg i det selv noen ganger, men det er ikke det. For vi har målt i det hele stor, men det kan faktisk være en butikk som har det problemet, kanskje fordi han har en billig konkurrent i nabohuset. Så har vi også sjekket det at det er det kunder da, sånn som Biltema er jo den store stygge ulven i vår bransje og europris. For de har våre produkter, og har priset de gjerne lavere. Men så er det også steder hvor en kunde fikk en Biltema som nabo, som gjorde at han økte omsetningen sin. For han dro jo enda flere kunder inne på parkeringsplassen foran, mens andre kanskje får en motsatt effekt. For vi måler andel malerverktøy solgt i prosent av malingen. For vi selger ikke malingen, det er det andre leverandører som gjør. Og alle som går inn døra her, har fokus «jeg skal male huset, det eneste dem tenker på er fargen». De tenker ikke på at de trenger pensler, skraper og flengerskaft og så videre. Så det er opp til de her inn å begynne å snakke om det, samtidig som de skal diskutere farge. Men veldig mange vet jo hvordan farge de skal ha også, så først må de bli enig om hvilken type maling, for nå finnes det mange forskjellige varianter av maling og da er det liksom de som skal ha den beste malingen. Da skal vi være så tøffe og si at de også skal ha det beste malerverktøyet for da er du faktisk ikke opptatt av pris.»

«Men kommer dem med avisen i hånden hvor det står på forsiden «Drygolin, oljedekkbeis til 589 kr», det koster like mye i dag som det gjorde for 20 år siden. Det er latterlig! Men da er de opptatt av pris. Og da må vi akseptere at de ikke skal selge den dyreste penselen heller, så liker jeg å utfordre kundene på å si det atte «hvis du hadde hatt 20 kunder i løpet av en dag, og 2 av dem var opptatt av pris, hvem tror du at du husker når du går hjem etter dagen? Det er dem 2, også går du hjem også tenker du at alle er opptatt av pris». Men da var det jo 10% som var opptatt av pris, resten handlet det du anbefalte.»

Moderator: «Av de punktene vi har gått gjennom, aktiv lytting, ego-drive, empati og produktkunnskap. Isolert sett hver for seg, vil du si noen veier tyngre for deg personlig for å oppnå prestasjoner?»

Respondent 4: «Ja, for oss er det viktig med produktkunnskap. Jo mer du kan lære bort, om det produktet og gjøre våre selgere igjen, altså de som jobber her, tryggere på produktet, jo flinkere er de til å selge produktet. Du trenger ikke ha så stor produktkunnskap for å selge en

flaske med ketsjup, om det er sukkerfri eller ikke. Men i vår bransje, så er produktkunnskap viktig. For der er det forskjeller på resultatet til slutt. Pizzaen smaker ikke så annerledes om du kjøper ketsjup med eller uten sukker, så det er litt enklere. Dagligvare og faghandel er to vidt forskjellige verdener. Dagligvarer er for det første selvplukk, høy andel selvplukk hos oss også. Litt høyere enn det de vil innrømme og da er det viktig hvordan vi presenterer produktene i butikk, det bruker vi mye ressurser på. Informasjon...mekanisk informasjon, nå har internett kommet for å bli, og det er mange som leser seg opp før de skal male taket eller vegger i stua.»

Moderator: «Opplever du det som utfordrerne?»

Respondent 4: «Nei, det er en fordel for oss. Iallfall hvis de går inn på våres hjemmesiden, så er det en del tips og råd om hvordan du gjør jobben og hva slags produkter du skal bruke. Så det er en fordel at de kan mer om jobben som de skal gjøre, for da forstår de også at man trenger flere produktet. Jeg skal male huset, og jeg skal gjøre det alene, da trenger jeg en pensel. Men du trenger mer for å gjøre den jobben lettere og raskere. Og da er spørsmålsstilling viktig som selger da. Et spørsmål hvor lenge har du tenkt å holde på. «Nei, jeg vil bli ferdig så fort som mulig». Okei, da har du skaffet deg en del informasjon som gjør at du kan anbefale de beste produktene, fordi de går raskest. Eh, men jeg skal bare ha en billig pensel. Ja, men du sa skulle bli ferdig så fort som mulig, du blir dobbelt så fort ferdig hvis du velger det produktet. Det handler om produktkunnskap da, og da må du faktisk vite at du blir fortere ferdig ved å velge det produktet kontra det andre. Hvis ikke du vet det så er du sjanseløs. I vår bransje så er produktkunnskap ekstremt viktig!»

Moderator: «Jeg tenker hvis du ikke har noe mer du vil legge til, så sier vi oss fornøyd! Tusen takk for tiden din!»

Respondent 4: «Nei, jeg har ikke det. Så får dere ha lykke til!»

Moderator: «Tusen takk!»