

KAPITEL 3

Personligt salg

Sælgere bliver af nogle stadig betragtet som et lidt suspækt folkefærd, en slags lykkeriddere, der tager chancen, når den er der, og efterfølgende praler med deres bedrifter over for ligesindede. I de fleste tilfælde er det dybt uretfærdigt.

Dette kapitel handler om det praktiske salgsarbejde, hvor sælger og køber er i direkte, personlig kontakt og dialog med hinanden ved et møde, i det følgende kaldet *salgssamtalen*.

Salgssamtalen er således betegnelsen for den situation, hvor sælger og køber står eller sidder over for hinanden. Det kan være i en butik, som køber opsøger (B2C-markedet), eller det kan være på B2B-markedet, hvor det typisk er sælger, der opsøger køber.

De følgende overvejelser omkring salgssamtalen og dens praktiske gennemførelse sigter primært på det salgsarbejde, som foregår på B2B-markedet, men principperne gælder generelt for alle former for salgsarbejde, når sælger og køber fysisk møder hinanden.

På B2B-markedet vil der, inden salgssamtalen finder sted, typisk have været kontakt mellem sælger og køber i form af mails, breve, brochurer, telefonsamtaler m.v. (Opsøgende salg). I andre tilfælde har sælger og køber mødt hinanden før og kender hinanden godt (Vedligeholdende salg). Endelig kan der i sjældne tilfælde være tale om *kanvas-salg*, hvor sælger opsøger køber uden i forvejen at have en mødeaftale. Denne form for opsøgende salg anser

de fleste brancher for at være useriøs, bl.a. fordi ingen af parterne har mulighed for at forberede sig tilstrækkeligt inden salgssamtalen.

Og netop *forberedelsen* er en vigtig forudsætning for en vellykket salgssamtale.

Forberedelse af salgssamtalen

Inden salgssamtalen skal finde sted, er der en række forhold, som sælgeren skal være opmærksom på og bruge tid på at undersøge. På B2C-markedet kan sælgeren først og fremmest forberede sig ved at have et godt produktkendskab samt have kendskab til konkurrenternes tilsvarende produkter og priser (se tilbudsaviser). Men på B2B-markedet er der mulighed for at foretage et egentligt researcharbejde, som er noget mere omfattende.

Generelt kan man sige, at *internettet* er den væsentligste kilde til at skaffe de oplysninger, som sælgeren har brug for. Og i den sammenhæng er det specielt købers *hjemmeside*, som er interessant.

Men der er også andre kilder til at skaffe sig de nødvendige informationer, fx

- avis- og tidsskriftartikler
- brancheorganer

- Greens og Kompas
- Selskabsregistret
- Virk.dk

Endelig er der *personlige relationer og netværk*, som sælgeren kan trække på i sine bestræbelser på at forberede sig så grundigt som muligt på den forestående salgssamtale.

Firmaet

Specielt når det drejer sig om mødet med en ny kunde, er det vigtigt, at sælgeren bruger tid på at sætte sig ind i diverse forhold omkring købers firma. Men også når der er tale om besøg hos en allerede eksisterende kunde, er der grund til at ofre dette punkt opmærksomhed. Vi lever i en verden under stadig forandring, og det kan meget vel tænkes, at der er sket forskellige ændringer i købers firma siden sidste besøg. Og sådanne ændringer skal sælger have styr på inden mødet.

Dispositionen for sælgers research omkring købers firma kan sammenfattes i følgende punkter:

1. Branchen
2. Organisationen – værdier og kultur
3. Markedsposition
4. Økonomi/Regnskab
5. Historik
6. Særlige forhold, herunder ejerforhold

Ad 1. Branchen

Hovedspørgsmålet er her, hvad der er kendetegnende for den branche, som køber er en del af. Det er nødvendigt at sælger bruger forberedelsestid på at sætte sig ind i købers brancheforhold.

Nogle af spørgsmålene kunne være:

- Hvad kendetegner branchen generelt?
- Hvilke brancheområder har specielt købers interesse?
- Hvordan opererer køber på markedet?
- Hvem er de andre aktører i branchen?
- Hvordan er konkurrencesituationen?
- Hvilke konkurrenceparametre (kvalitet, pris, service m.v.) anvender køber primært?
- Hvad gør konkurrenterne?

Sælgers kendskab til købers branche og forretningsmæssige, daglige virkelighed er en vigtig forudsætning for, at køber vil og kan opfatte sælger som en troværdig og kompetent samarbejdspartner. Omvendt: Hvis sælger ikke sætter sig tilstrækkeligt ind i de vilkår, som gælder i købers branche, kan det faktisk alene føre til, at køber fravælger sælger. Den nødvendige tillid til sælgers kompetence er ikke til stede.

Sælger skal ikke undervurdere betydningen af at tilegne sig et grundigt og nuanceret billede af købers branche og konkurrencesituation. Køber forventer med rette, at sælger har dannet sig et fyldestgørende og korrekt "billede" af situationen i købers branche.

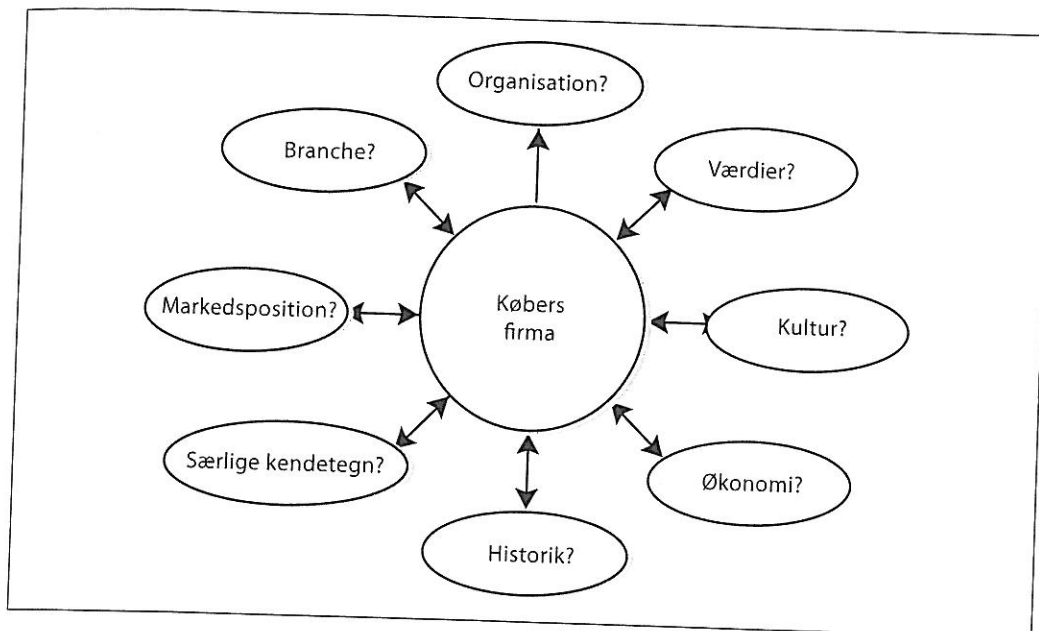


Fig. 3.1 Karakteristik af købers firma

Ad 2. Organisationen – værdier og kultur

- Hvordan er købers firma bygget op?
- Hvad er det for en type virksomhed? (Produktion? Handel? Service? m.v.)
- Hvor stor er virksomheden? (Antal medarbejdere? Omsætning?)
- Er det en traditionel linie/stabs-organisation?
- Eller er der tale om en matrix-organisation?
- Anvendelse af selvstyrende grupper?
- Produkt- eller projektorienteret?

De fleste danske virksomheder er opbygget efter det traditionelle linie/stabs-princip,

dvs. et hierarkisk system, der sikrer klare kommandoveje og en synlig arbejdsdeling (ansvar/kompetence), som umiddelbart kan aflæses i virksomhedens organisationsplan.

Siden 60'erne og 70'erne – og ikke mindst op igennem 80'erne – har flere og flere virksomheder imidlertid eksperimenteret med andre organisationsformer. Det vil føre for vidt i denne bogs sammenhæng at gennemgå karakteristika ved de enkelte organisationsformer, men sælger skal i egen interesse tilegne sig kendskab til og viden om købers organisation inden salgsmødet.

Udover kendskab til den formelle organisation bør sælger, så vidt det er muligt, danne sig et overblik mht. de værdier og den kultur, som kendetegner købers virksomhed.

Nogle virksomheder vælger – og det gælder specielt de virksomheder, som bygger på værdibaseret ledelse – eksplicit at udtrykke deres idégrundlag i form af klart formulerede værdier. Det er et bevidst valg og et signal til omverdenen. Et af de mere kendte eksempler er A.P. Møller/Mærsk-gruppens: ”*Rettidig omhu*”. Selvom det måske klinger lidt gammeldags, så har de to ord en meget kraftig *signalværdi*. Ikke bare om virksomhedens *egne værdier*, men så sandelig også om forventningerne til virksomhedens samarbejdspartnere, eksempelvis leverandørerne.

Andre virksomheder vælger i dag frivilligt at lade sig ISO-certificere og/eller støtter aktivt op omkring miljøhensyn ved at indarbejde anvisninger fra Verdensnaturfonden, WWF, eller andre miljøorganisationer i deres værdigrundlag.

Hvis købers virksomhed har formulerede værdier, fx i form af ”*Mission*” og ”*Vision*”, vil de ofte fremgå af virksomhedens hjemmeside. Men der er stadig mange virksomheder, som ikke opererer med klart formulerede værdier, som er styrende for virksomheden. Selvom værdierne ikke er formulerede, så er de der imidlertid alligevel og kan aflæses i den *virksomhedskultur*, som kendetegner virksomheden.

Virksomhedskulturen kan kort defineres som den ”ånd”, der hersker i virksomheden. Der er altså tale om et lidt diffust begreb, fordi virksomhedskulturen omfatter en række forskellige forhold i virksomheden såsom: *historie, størrelse, ledelsesstil, medarbejdernes egenart (køn, alder, uddannelsesniveau), virksomhedstype, virksomhedens omgivelser m.v.*

Det kan derfor være svært som sælger præcist at identificere den virksomhedskultur,

som præger købers virksomhed. Men der er dog nogle enkle iagttagelser, som kan give et væsentligt fingerpeg:

- Hvordan er omgangstonen?
- Hvor udpræget er magtdistancen mellem ledere og medarbejdere?
- Hvordan er samarbejdet mellem personer og afdelinger?
- Hvordan og hvor hurtigt reagerer virksomheden på forandringer i omgivelserne?

Generelt er danske virksomheder, deres ledere og medarbejdere præget af ”blødere” holdninger end i andre lande. Den hollandske professor Geert Hofstede lavede i begyndelsen af 80’erne en sammenlignende analyse af holdninger til arbejde og samarbejde i 40 lande. Han fandt frem til, at danskerne er karakteriseret ved:

- *Lav magtdistance.*

Omgangen mellem ledere og medarbejdere er mere uformel end i andre lande.

- *Lavt struktureringsbehov.*

Vi er fleksible og relativt gode til at tackle uforudsete situationer.

- *Middel mht. individualisme kontra kollektivism*

Selvstændighed og samarbejde vægtes lige højt.

- *Udpræget feminine værdier.*

Vi er omsorgsfulde over for hinanden og lader os ofte styre af følelserne mere end af fornuften.

Den sidste iagttagelse er interessant – ikke mindst set med sælgerøjne. Men herom senere ifm. med gennemgangen af salgssamtalens forskellige faser.

En dansk undersøgelse af kulturværdierne i 49 danske virksomheder, foretaget af konsulentfirmaet Kjaer & Kjerulf i samarbejde med Handelshøjskolen i Århus, viser følgende regionale forskelle:

- Jyderne er mindre forandringsvillige end resten af danskerne. De er sindige og mere beskedne.
- I hovedstadsområdet er ledere og medarbejdere mere ambitiøse end i resten af landet. De er mere åbne og selvsikre.
- Fynboerne er de mest forandringsvillige og individualistiske.
- Sønderjyderne har en lav magtdistance. De er mindre autoritetstro og mere oprørske.

Virksomhedstypen påvirker også kulturen. Deal og Kennedy sammenstiller virksomhedens forretningsmæssige risici med omgivelsernes reaktion og finder på den

baggrund frem til fire typiske virksomhedskulturer (Deal & Kennedy, 1984):

Procedurekulturen er karakteriseret ved små risici og langsom feedback. Denne kultur præger fx offentlige institutioner, forsyningsselskaber m.v. Post Danmark og DSB kunne være to konkrete eksempler.

Handlingskulturen er typisk præsenteret i meget salgspregede virksomheder: Detailhandelen, ejendomsmæglere, edb-virksomheder m.v. Der er tale om små risici, fordi det ikke er et enkelt salg, som er afgørende for sælger. Der er hurtig feedback, og succesen kommer med udholdenhed.

"Hold-på-din-virksomhed"-kulturen er karakteriseret ved store risici og langsom feedback. Kulturen er især udbredt i kapitalintensive virksomheder som olie-selskaber, flyfabrikker og medicinalva-reindustrien. Produktudviklingen er en langvarig proces, og et enkelt fejltrin kan få fatale følger.

"Alt-eller-intet"-kulturen indebærer både store risici og hurtig feedback. Entreprenørbranchen, konsulenter og medieverden er gode eksempler, men også politi og Falck. Det drejer sig om her & nu.

Omverdenens feedback \ Forretningsmæssig risiko	Lav	Høj
	Langsom	Procedure-kultur
Hurtig	Handlingskultur	"Alt-eller-intet"-kultur

Fig. 3.2 De fire virksomhedstyper i relation til kultur. (Kilde: Deal & Kennedy, 1984)

Disse undersøgelser nævnes for at indkredse det *generelle* billede af virksomhedskulturen i Danmark. Man kan udtrykke det som sælgers basisviden. Men i hvert enkelt tilfælde er det sælgers opgave at kombinere de generelle iagttagelser med konkrete iagttagelser i købers virksomhed og på den måde forberede sig bedst muligt på mødet med køberen.

Ad 3. Markedsposition

Denne del af sælgers research handler om at fastlægge købers styrke på markedet. Denne *markedsposition* består dels i købers *markedsandel*, dels i købers *image* på markedet. Endvidere drejer det sig om at vurdere *konkurrencesituationen*.

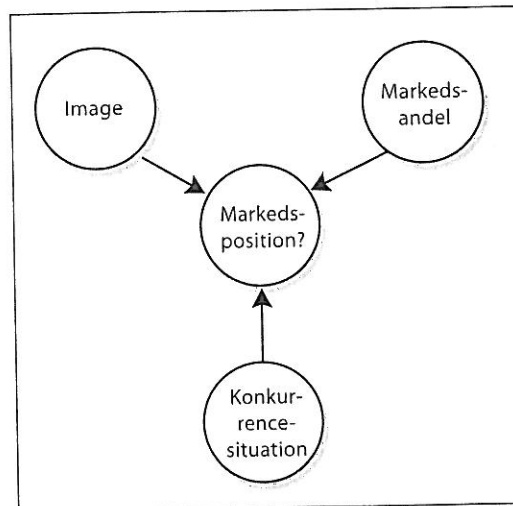


Fig. 3.3 Firmaets markedsposition

Der er selvfølgelig en vis sammenhæng mellem en virksomheds markedsandel og det image, virksomheden har. Eller sagt på en anden måde: Hvis en virksomhed har en stor markedsandel, vil den som hovedregel have et godt image hos kunderne. Men det er en sandhed med modifikationer. Et banalt eksempel kan illustrere dette synspunkt:

Eksempel

De tyske bilmærker, Mercedes og BMW, har generelt en høj status hos forbrugerne – såvel private som erhvervskunder. Men det er ikke desto mindre andre bilmærker, som er markedsførende. Et andet eksempel kunne være danske B&O.

For at danne sig et samlet billede af købers markedsposition må sælger altså derfor både fokusere på købers markedsandel på markedet og købers image.

I nogle tilfælde findes der tilgængelige oplysninger om købers markedsandel. Det gælder specielt i de tilfælde, hvor købers virksomhed hører til blandt de markedsførende i branchen – eller i de tilfælde, hvor der er tradition for at offentliggøre markedsandele: *Telebranchen, bilbranchen, undervisningsinstitutioner, medieverden m.v.*

Men i andre tilfælde kan det være vanskeligere at fastslå købers faktiske markedsandel. Det kan skyldes flere forhold:

- Branchen har ikke tradition for at offentliggøre de enkelte udbyders markedsandele
- Den enkelte virksomhed ønsker at holde kortene "tæt til kroppen"
- Markedsandele betragtes ikke som et konkurrenceparameter

I disse tilfælde er det alligevel muligt at spore sig ind på købers markedsandel ved at undersøge følgende forhold:

- Hvor stort er kendskabet til købers virksomhed? (i det marked, køber opererer på)

- Hvem er de "kendte" kunder? (købers referencer) Og hvor store er de?
- Hvordan markedsfører virksomheden sig? Overfor hvem?
- Er virksomheden karakteriseret ved et særligt USP (Unique Selling Proposition)?
- Hvem er de væsentligste konkurrenter? Hvor store skønnes de at være?
- De leverer aldrig til tiden
- Servicen er ok/ ikke ok
- Etc.

Dette billede kan man kalde *virksomhedens basis-image*.

Et eksempel kan illustrere dette:

Eksempel

JYSK er i branchen kendt for, at de supplerer elevernes generelle handelsmæssige uddannelse med en særlig branche- og virksomhedsbaseret uddannelse, som foregår på JYSK's egen skole – det såkaldte "dyneakademi". Her opnår eleverne dels detailkendskab til de produkter, som JYSK sælger, dels bliver de fortrolige med den JYSK's ånd. Det er kendt blandt branchefolk og hører dermed til det nuancerede image, men Hr. og Fru Jensen fokuserer nok mest på, at JYSK er prisbillige – virksomhedens basis-image.

Ved at besvare disse spørgsmål, vil det i de fleste tilfælde kunne lade sig gøre at danne sig et nogenlunde dækkende billede af købers markedsandel.

Så er der spørgsmålet om virksomhedens *image* på markedet, som er sammensat af en række faktorer, som kan sammenfattes i en vurdering af, hvad virksomheden er kendt for – såvel i branchen som blandt kunderne. Der er ikke nødvendigvis sammenfald mellem det image, virksomheden har i branchen og det image, virksomheden har blandt kunderne:

Inden for branchen kender man hinandens styrker og svagheder særdeles godt, fordi man er i daglig konkurrence med hinanden. Man kan i den forstand tale om *det nuancerede image*. Men kunderne kan meget vel tænkes at have et billede af virksomheden, som knytter sig til nogle mindre nuancerede iagttagelser og erfaringer med virksomheden. Det kan fx være enkle iagttagelser eller registreringer som:

- De er billige
- De er dyre, men kvaliteten er i orden
- De leverer altid til tiden

Denne del af sælgers research vedrørende købers markedsposition giver samtidig et godt billede af den konkurrencesituation, som købers firma befinder sig i på det pågældende marked:

- Hvem er markedsførende?
- Hvor placerer købers virksomhed sig i det samlede felt?

Ad 4. Økonomi/Regnskab

Dette punkt handler om, at sælger skaber sig det nødvendige overblik vedrørende købers *økonomiske styrke*.

Her er der i de fleste tilfælde god hjælp at hente i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, som registrerer og offentliggør en række oplysninger om danske virksomheder, herunder regnskaber.

P.t. er der ca. 538.000 danske virksomheder registreret, og udover regnskabsoplysninger er det muligt at søge andre oplysninger om virksomheden, bl.a. personoplysninger.

Det er også muligt at foretage research mht., om købers virksomhed har indleveret "grønne regnskaber" (miljøregnskaber), og om virksomheden er lovmæssigt forpligtet til at indberette denne form for regnskaber, eller om de har valgt frivilligt at gøre det. (Hvis det sidste er tilfældet, er det et kraftigt signal til omverdenen om, at virksomheden gerne vil fremstå som en miljøbevidst og -ansvarlig virksomhed).
Se under Ad 2 - Organisationen.

Endvidere er virk.dk, som er et samarbejde mellem Staten og KRAK, en kilde til et væld af virksomhedsoplysninger og -nyheder, som sælgeren med fordel kan trække på i sit research-arbejde.

Sammenfattende kan man sige, at det som hovedregel er relativt nemt for sælger at indsamle de nødvendige økonomiske oplysninger om købers virksomhed.

Ad 5. Historik

Begrebet *historik* kan defineres som historieforskning. Og det er netop, hvad det handler om: Sælgers granskning i historien. Udtrykket er valgt, fordi det omfatter begge aspekter ved det kendskab til historien, som sælger skal have:

A. Købers historie

B. Relationer mellem køber og sælger (forud for mødet)

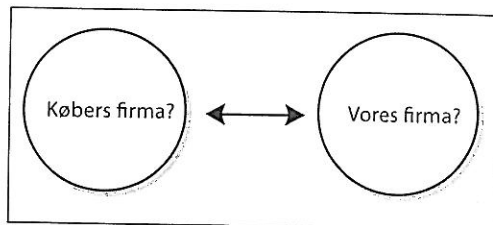


Fig. 3.4 Købers historie vs. "vores" historie

Ad A. Købers historie

Det er anbefalelsesværdigt, at sælger sætter sig grundigt ind i købers historie, dvs. har kendskab til den udvikling, der er sket - fra virksomheden blev etableret til i dag:

- Hvornår startede virksomheden?
- Under hvilke forhold?
- Er virksomhedens kerneydelser (produkter) de samme i dag som på starttidspunktet?
- Eller er der sket ændringer? Hvilke?
- Hvordan ser vækstforløbet ud?
- Hvor står virksomheden nu? (Stagnation? Fortsat vækst? Fremtidsvisioner?)

Spørgsmålene kan være mange og er afhængig af den konkrete situation, men grundidéen er, at sælger ved at sætte sig ind i købers historie opnår et godt grundlag for at forstå købers *nuværende situation*.

Det er ikke sikkert, at sælger aktivt skal bruge sin viden ifm. salgssamtalen (der kunne jo fx være tale om "lig i lasten", som køber ikke har noget ønske om at

blive mindet om), men snarere betragte sin viden som en god ballast i relation til forståelse af købers aktuelle adfærd og reaktioner.

I andre tilfælde vil det til gengæld være oplagt, at sælger bruger sin historiske viden til at komplimentere køber for evt. succeshistorier, fx i forbindelse med åbningen af salgssamtalen (se senere afsnit).

Ad B. "Vores" historie

Den anden del af *historikken* er en beskrivelse af de relationer, som er mellem købers og sælgers virksomhed.

Hvis virksomhederne har handlet sammen før, er der afgjort grund til, at sælger sætter sig ind i, hvordan det hidtidige forløb har været. Dette gælder specielt i de tilfælde, hvor sælger er "ny på banen". Sælgeren må orientere sig i de interne arkiver og danne sig et præcist billede af den hidtidige samhandel. Men også i de tilfælde, hvor sælger er "gammel i gårde", er det hensigtsmæssigt at opfriske faktuelle forhold omkring det historiske forløb:

- Hvornår og hvordan begyndte samhandelen/samarbejdet?
- Hvad har karakteriseret det hidtidige forløb?
- Har der været reklamationer? Og hvordan er de blevet tacklet?
- Overholdelse af leveringsterminer og andre aftaler?
- Ydede rabatter?
- Evt. serviceaftaler?
- Etc.

Det er helt sikkert, at køber kan huske evt. tidligere opståede konfliktsituationer og sælgers håndtering af disse. Derfor er det i den sammenhæng helt centralt, at der ikke er "huller" i sælgers viden om, hvad der tidligere er sket, hvornår og hvordan.

Men hvad så i de tilfælde, hvor der ikke tidligere har været forretningsmæssige forbindelser mellem køber og sælger? Så kan sælger vel springe let og elegant over dette punkt i sin forberedelse af salgssamtalen? Svaret er: Absolut ikke!

Køber har som udgangspunkt sagt ja til det forestående møde og dermed vist en potentiel vilje til at handle og/eller samarbejde med sælgers virksomhed. Køber har med andre ord dannet sig et forhåndsindtryk af sælgers virksomhed. Dette indtryk bygger på den research, som *køber* har foretaget og som i princippet omfatter nøjagtig de samme forhold, som er beskrevet her ifm. med *sælgers* research.

Det skal sælger være meget bevidst om og derfor have en realistisk selvforståelse mht., hvordan omverdenen – og dermed køber – ser på sælgers virksomhed, herunder styrker og svagheder:

- Hvad er *vores* styrker?
- Hvor er vi svage? Hvordan?
- Hvad er vores "status" på markedet?
- Hvad kan få køber til at vælge os?
- Hvad kan få køber til at *fravælge* os?

Det sidste spørgsmål er måske det vigtigste. Ved at kende svaret eller svarene på dette, vil sælger alt andet lige have øget sine muligheder for at gennemføre en vellykket

salgssamtale betydeligt. Og dermed skabt grundlaget for et fremtidigt samarbejde.

Ad 6. Særlige forhold, herunder ejerforhold

Det er af gode grunde ikke muligt generelt at beskrive de *særlige forhold*, som knytter sig til forberedelsen af en konkret salgssamtale.

Sælgeren må derfor som afslutning på sin research vedr. købers firma spørge sig selv, om der er nogle andre aspekter end de allerede gennemgåede, som det er relevant at være opmærksom på.

Fx kan det være, at købers virksomhed er en del af en større koncern – og i så fald skal diverse forhold og sammenhænge i den forbindelse undersøges. Eller det kan være, at virksomheden har formelle samarbejdsrelationer til andre virksomheder, fx indgår i joint-venture projekter, har afdelinger i andre lande (datterselskaber/moderselskaber).

Andre områder kunne være rygter om fusioner i branchen, udenlandske opkøb, forventede organisationsændringer, udflytning af produktionen til oversøiske destinationer m.v.

Sælgers kendskab til sådanne forhold er betinget af, at sælger har et naturligt ønske om og vilje til at være velorienteret og opdateret mht. både samfunds- og erhvervsudviklingen. Den gode sælger ved, at grundvilkårene er en verden i stadig forandring og er hele tiden opmærksom på tendenser og ændringer.

Beslutningstager(e)

Så vidt researchen vedr. købers firma. Det næste punkt handler om den beslutningstager, som sælger skal møde. Det er helt bevidst, at udtrykket *beslutningstager* anvendes i stedet for *indkøber*, selvom der i praksis ofte er tale om et personsammenfald.

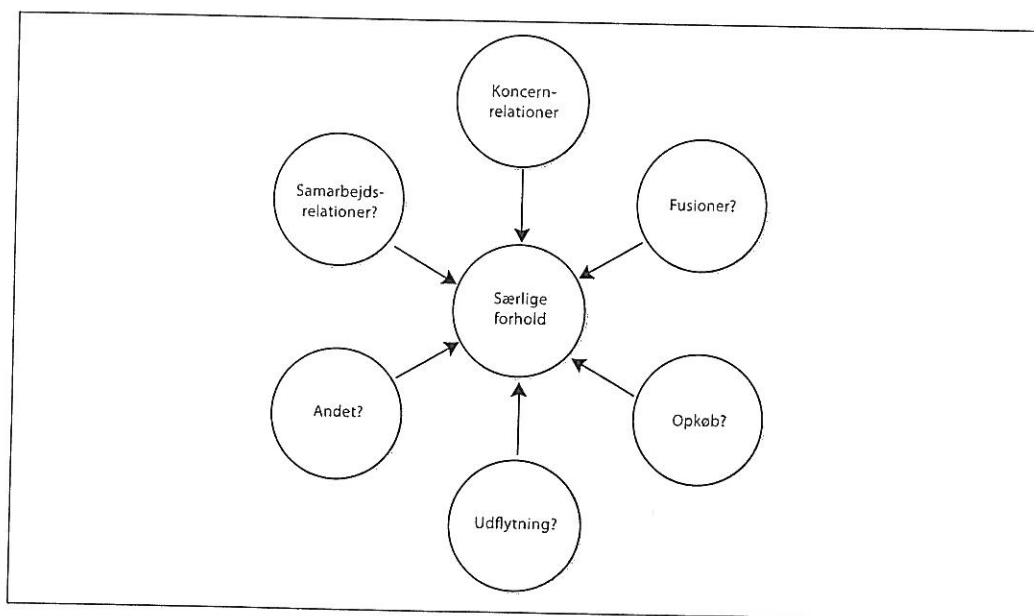


Fig. 3.5 Særlige forhold vedr. købers virksomhed

Men udtrykket *beslutningstager* indikerer, at sælger på forhånd har sikret sig, at det er beslutningstageren på det pågældende område, som sælger skal møde. Dvs. en person, der på vegne af købers virksomhed har *kompetence* til at træffe en købsbeslutning.

Det lyder logisk nok, at sælger selvfølgelig skal sikre sig, at mødet er med den reelle beslutningstager, men i virkelighedens verden kan det være en af de store "hurdler" for sælger på forhånd at have vished om.

Man kan meget vel forestille sig, at en medarbejder af sin overordnede (den *egentlige* beslutningstager) er blevet bedt om at kontakte nogle mulige leverandører/samarbejdspartnere inden for et bestemt område, men at den pågældende medarbejder ikke er blevet udstyret med en egentlig beslutningskompetence. Medarbejderens "kommissorium" begrænser sig til at sondere markedet og melde tilbage.

Det er selvfølgelig ikke særlig rart for sælger, hvis han/hun under salgssamtalen finder ud af, at samtalen ikke foregår i direkte kontakt med den egentlige beslutningstager, men derfor behøver salgssamtalen bestemt ikke være spild af tid. En godt gennemført salgssamtale vil blive refereret videre til rette vedkommende, og der vil være mulighed for et nyt møde.

I de tilfælde, hvor sælger selv opsøger køber, er der større chancer for fra starten at få kontakt til den egentlige beslutningstager. Sælger kan fx ringe til firmaets reception og spørge om, hvem der er ansvarlig for det pågældende område.

Det er mest, når køber selv har henvendt sig til sælger, at der er grund til at være lidt på vagt. Det er selvfølgelig altid dejligt, når

kunderne henvender sig direkte, men i de tilfælde kan det være vanskeligt for sælger at afgøre, om kontakten bliver skabt af den egentlige beslutningstager – eller om der er tale om en "føler".

Endelig skal sælger være opmærksom på evt. "gate-keepere". Disse skal afdækkes og "plejes" mindst lige så meget som den egentlige beslutningstager. Det kan senere vise sig meget givtigt, at sælger har brugt tid på en evt. mellemlider, der bringer kendskabet til produktet/ydelsen videre til beslutningstager

Idet vi forudsætter, at sælger har identificeret den egentlige beslutningstager, er næste skridt at skaffe sig forhåndsviden om denne person. Dette gælder i øvrigt også, når der er tale om gensalg, altså i de tilfælde, hvor sælger har mødt beslutningstageren tidligere. Det kan nemlig meget nemt være, at der er sket ændringer i købers organisation siden sidst, og at beslutningstageren derfor nu har en anden position i virksomheden.

Derfor er det første spørgsmål, der skal afklares:

- Hvad er beslutningstagerens position i virksomheden? ("rang", titel, placering i organisationen, ansvars- og kompetenceområder)

Dernæst:

- Hvor lang tid har vedkommende været i virksomheden?
- Hvor lang tid i nuværende stilling?
- Hvor var beslutningstageren tidligere? (Karriereforløb? Samme virksomhed? Anden virksomhed/branche?)

- Hvordan er beslutningstageren som person? (alder, køn, faglige kvalifikationer/uddannelsesbaggrund og "personlighed")

Det er selvfølgelig rart for sælger at vide så meget som muligt om beslutningstageren inden mødet. Men der er en lille fare ved denne del af research-arbejdet. Hvis fx sælgeren indhenter sine oplysninger hos kolleger eller andre, som kender beslutningstageren, kan sælger let danne sig et "farvet" indtryk, som ikke nødvendigvis er tilstrækkelig nuanceret.

Eller sagt på en anden måde: Det, vi oplever, er i høj grad præget af vores forventninger. På godt og ondt: Hvis vi har positive forventninger, opnår vi sædvanligvis gode resultater. Hvis vi har negative forventninger, får vi oftest tilsvarende negative oplevelser/resultater. Et eksempel fra en helt anden verden kan illustrere fænomenet:

Eksemplet taler for sig selv. Det er godt nok at indsamle informationer om beslutningstageren, men sælgeren skal passe på ikke at lade sig styre for meget af, hvad andre mener – især ikke, hvis det medfører negative forventninger til den beslutningstager, som sælger skal møde.

Sælger *skal* have positive forventninger til mødet – hele vejen rundt. Hvis ikke det er tilfældet, er det næsten umuligt at få et godt resultat ud af det.

..... Beslutningsprocessen

Når vi som forbrugere (B2C-markedet) står over for en større købsbeslutning som fx at omskaffe et nyt køkken, har vi en masse overvejelser, inden vi tager den endelige beslutning. Nøjagtigt det samme kendetegner beslutningsprocessen på B2B-markedet, når det drejer sig om større investeringer.

Eksempel

Scenarie 1

En såkaldt cykelvikar bliver en morgen ringet op af skolen, fordi en lærer er sygemeldt. Vikaren ankommer til skolen og får at vide, at den første lektion er dansk i 6.x. En kollega bemærker: "Å kan du godt forberede dig på noget af en udfordring. De er fuldkommen ustyrlige".

Vikaren går hen til klasselokalet, og ganske rigtigt bliver han/hun mødt af en klasse, som mildest talt opfører sig udisciplineret. De virker meget urolige, og støjniveauet er højt. Vikaren forsøger at hæve stemmen for at trænge igennem og skabe ro, men det lykkes kun i få minutter ad gangen. Da vikaren efter 45 minutter forlader klassen, er han temmelig udmattet og håber på, at den næste klasse er lidt nemmere at have med at gøre.

Scenarie 2

Samme morgen, nøjagtig samme klasse, men denne gang en anden kollega, som siger: "6.x – det er en dejligt levende og engageret klasse. De elsker at diskutere og er gode til det." Og ganske rigtigt. Vikaren møder en klasse, som ivrigt taler i munden på hinanden. Vikaren smiler og glæder sig til at undervise klassen. Det går rigtig godt, og klassen er med hele tiden. De vil virkelig gerne diskutere, og det bliver en god time for både klassen og vikaren. Bagefter er vikaren nærmest opstemt og glæder sig til den næste klasse, han/hun skal møde.

Man kan i princippet tale om fire beslutningsniveauer, som karakteriserer *beslutningsprocessen*.

1. Generel købsbeslutning	Der sættes penge af til dækning af et behov fx. i næste budgetår
2. Konkret købsbeslutning	Det afgøres, hvilket slags produkt, som bedst dækker behovet
3. Udvælgelsesbeslutning	Mærke, farve, størrelse etc. bestemmes
4. Indkøbsbeslutning	Leverandør og leveringsbetingelser aftales. Produkt købes
Ad 1. Beslutningen foretages på direktions- eller bestyrelsesniveau	
Ad 2. Beslutningen foretages på overordnet niveau. Fx. adm. direktør og afd. leder	
Ad 3. Beslutningen foretages i den afdeling, som skal bruge produktet	
Ad 4. Indkøb foretages af afdelingsleder eller indkøbschef (beslutningstager)	

Fig. 3.6 *Beslutningsprocessen*

En anden model, der kan anvendes i denne sammenhæng og spore sælger ind på, hvor køber er i beslutningsprocessen, er *strategitaktik-operation* – modellen, fig. 3.7

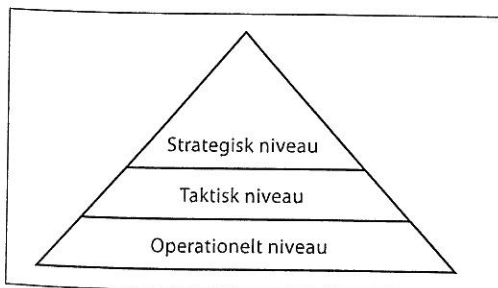


Fig. 3.7 *Beslutningsprocessen (niveauer)*

For sælger er det vigtigt at spore sig ind på, hvor i beslutningsprocessen køber befinder sig. Når der er tale om en større ordre, må sælger derfor være indstillet på, at processen – inden den endelige købsbeslutning – kan være langvarig og kræve flere kontakter og møder, inden handelen kan afsluttes.

Det er derfor nødvendigt, at sælger opstiller nogle realistiske mål for kontakterne og møderne på de enkelte niveauer i købers beslutningsproces. I den sammenhæng skal sælger være opmærksom på sin "timing", dvs. undgå at virke "pressende" eller mase for meget på.

Samtidig er det en god idé at afdække, hvordan virksomheden normalt træffer beslutninger. Er der tale om en "supertanker", hvor flere influenter, gate-keepere og beslutningstagere er inddraget? Eller er der tale om en dynamisk virksomhed, hvor der ikke er langt fra beslutning til handling? (Flad organisationsstruktur).

Mål med salgssamtalen

Hvad er målet med salgssamtalen? Drejer det sig om at sælge *kendskab* til vores firmas produkter og dermed skabe goodwill? Drejer det sig om at få en prøveordre? Eller er sælger i en situation (produkttype, købers beslutningsvilje m.v. taget i betragtning) hvor det er muligt at præstere et her & nu-salg?

Dette skal sælger nøje overveje inden salgssamtalen og på den baggrund sætte sig sine *mål*. Første krav til disse mål er, at de er *realistiske*. Dvs., at de "matcher" de forventninger til salgssamtalen, som er fælles for sælger og køber.

Men der er også andre krav til målformuleringen, som sælger skal være opmærk-

som på. Disse krav er sammenfattet i den såkaldte *SMART-model*.

Målene skal være:	
S	- Specifikke
M	- Målbare
A	- Afgrænsede
R	- Realistiske
T	- Tidsbestemte

Fig 3.8 Målfastsættelse – SMART-modellen

Målene skal være *specifikke*, dvs. præcist formulerede. Det nytter ikke noget at sige, at det bare drejer sig om "at sælge så meget som muligt". I så fald er resultatet – om noget – heller ikke *målbart*. Sælger skal derimod sætte sig nogle præcise mål, som er afpasset den konkrete situation. Målene skal tillige være afpasset de overordnede mål i sælgers virksomhed.

Målene skal også være *afgrænsede*. Det betyder, at målenes *rammer* skal være afklarede: "Det er under disse forudsætninger, at målene er opstillede". Hvis der fx er tale om flere mulige produkter eller ydelser, er det vigtigt at holde disse adskilte, så der kan målformuleres på de enkelte delprodukter. Fx er produkt B kun relevant for køber, hvis køber siger ja til produkt A, ligesom produkt C forudsætter, at køber også siger ja til produkt B etc.

Man kan sige, at sælger opstiller et *målhierarki* og dermed opstiller og afgrænser de enkelte delmål.

Og så skal målene som sagt være *realistiske*. Hvis købers reelle behov er anskaffelsen af én – eller max. 2 enheder – vil det være halsløs gerning, hvis sælger satser på

10 enheder med henvisning til, at køber dermed opnår en rabat.

Endelig skal målene være *tidsbestemte*. Dvs. at sælger må overveje i hvor lang tid, købet dækker købers behov og dermed bl.a. fastlægge, hvornår køber skal besøges igen.

Som afslutning på opstilling af målene med salgssamtalen (Plan A), skal sælger fastlægge sine alternative målsætninger (Plan B), hvis køber af den ene eller anden grund ikke er i stand til at tage den forventede købsbeslutning.

Alternative mål kan (alt efter situation, branche og produktart) være, fx

- mindre ordre, evt. prøveordre
- demonstration i sælgers virksomhed
- besøg hos sælgers referencer
- afgivelse af tilbud
- aftale om nyt møde

Sælgers praktiske forberedelse

Den praktiske forberedelse drejer sig først og fremmest om, hvad sælger skal medbringe til salgssamtalen for at styrke *produktpræsentationen*.

Men det handler også om *åbningen* af salgssamtalen og dermed det første indtryk, køber får af sælger.

Sælger bør i egen interesse nøje tænke den forestående salgssamtale igennem og forestille sig forløbet fra start til slut:

- Hvordan skal min påklædning være? (Tilpas dig branchen!)
- Har jeg husket visitkort?
- Hvordan vil jeg præsentere mig?
- Hvilke hjælpemidler vil jeg anvende? (Brochurer? AV- midler? Demoer? Etc.)
- Hvilken viden om købers firma og beslutningstageren vil jeg anvende aktivt?
- Hvordan?

Der kan være anledning til mange andre overvejelser, men vigtigst er det, at sælger har tænkt det konkrete forløb igennem og gjort sig nogle kvalificerede overvejelser – også mht., hvad der eventuelt kan gå galt: ”Hvad gør jeg, hvis...”.

I dette kapitels afsnit om *salgssamtalen* er de enkelte faser indgående beskrevet, og der er også en række anvisninger på og gode råd til, hvordan sælger bedst muligt kan forberede sig på den praktiske gennemførelse af salgssamtalen.

Resumé af forberedelsen/sælgers tjekliste

Som afslutning på forberedelsesarbejdet kan sælger nu udfylde sin tjekliste og dermed sikre sig, at hun/han har styr på det hele, inden det for alvor går løs. Tjeklisten ses nederst på denne side.

Tankegangen bagved tjeklisten er, at sælger er bevidst om de egenskaber og fordele, med andre ord den *værdi*, som produktet/ ydelsen har for kunden.

Sluttelig – og altid essentielt – gælder det om at skabe en ”vinder-vinder”-situation.

Sælgers tjekliste	Bemærkninger
Købers firma?	
Købers branche?	
Organisation?	
Værdier og kultur?	
Markedsposition?	
Økonomi/Regnskab?	
Historik?	
Særlige forhold?	
Beslutningstageren?	
Købers beslutningsproces?	
Mål med samtalen?	
Alternative mål?	
Salgssamtalens forløb (forventet) ?	

Fig. 3.9 Sælgers tjekliste

Salgssamtalen

Det personlige salg – sælgers direkte møde med køber – er den mest effektive salgssform, som findes. De optimale muligheder er til stede for, at parterne kommer frem til et resultat, som begge er tilfredse med. De sidder overfor hinanden og er i direkte dialog. Diverse spørgsmål kan afklares på stedet, og sælger kan på baggrund af købers reaktioner løbende afpasse og justere sin indsats for at nå det ønskede resultat.

Der er tale om *to-vejs-kommunikation*. Det er der selvfølgelig også, når sælger og køber fx taler i telefon sammen. Men den afgørende forskel er, at de to parter her er i samme rum og derfor bl.a. kan aflæse hinandens *kropssprog, mimik m.v.*

*Ekspert*er i *kropssprog* påstår, at 7 % er tale, 38 % er stemmeføring, og 55 % er kropssprog, når vi kommunikerer med hinanden. Man kan diskutere procentfordelingen, men pointen er ikke til at

tage fejl af: Uanset hvor godt eller rigtigt det er, hvad vi siger, så går budskabet kun igennem, hvis det understøttes af vores stemmeføring og kropssprog. Der skal være overensstemmelse mellem det, vi siger og den måde, vi siger det på og "ser ud" imens. Ellers fungerer kommunikationen simpelthen ikke.

Når vi er i dialog med hinanden skiftes vi "teknisk set" til at være *afsender* og *modtager*. Situationen kan illustreres som i fig. 3.10 nedenfor.

Sådan skal "billedet" også gerne se ud under salgssamtalen. Køber og sælger kommunikerer som ligeværdige parter, der udveksler synspunkter om den "fælles sag". Men hvis vi går bag om dette "overfladebillede", foregår der en temmelig kompliceret proces, som reelt er styrende for, hvor godt eller dårligt samtalen forløber. Dette "billede" fremgår af fig. 3.11.

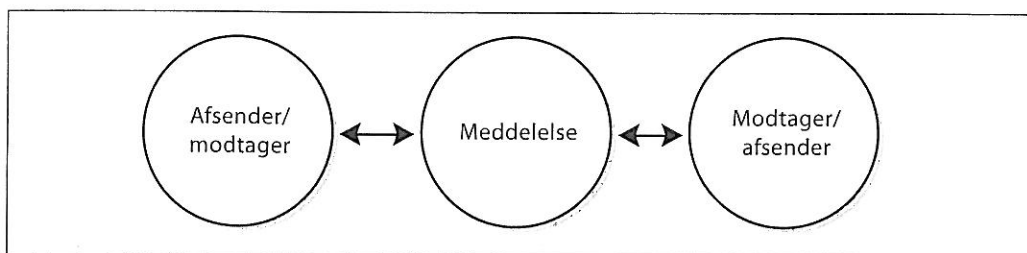


Fig. 3.10 Dialog

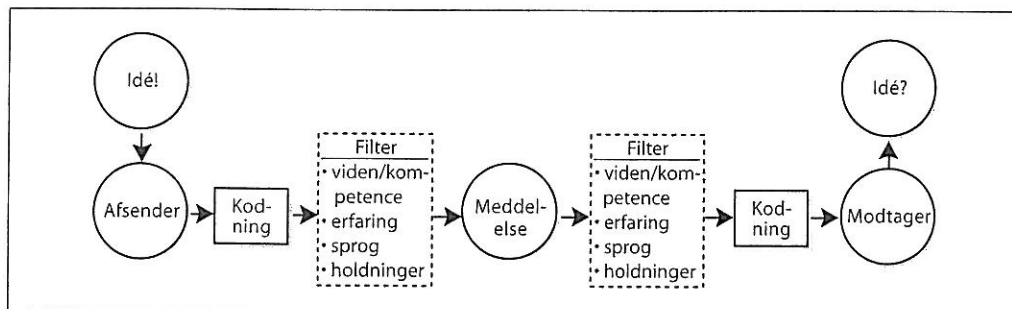


Fig. 3.11 Beslutningsprocessen

Modellen (fig. 3.11) er her udvidet til at omfatte de *filtre*, som kendetegner kommunikationen. Man kan sige, at modellen viser nogle *generelle kommunikationsforhold*, som sælger skal være opmærksom på:

1. Viden/kompetence
2. Erfaring
3. Holdninger
4. Sprog

Ad 1. Viden/kompetence

Afsender og modtagers *viden og kompetence(r)* er sjældent identiske. Det gælder også mellem sælger og køber. Det er sælgers opgave at bruge *sin* viden og kompetence på området på en sådan måde, at det er umiddelbart forståeligt for køber og dermed afpasset købers viden og kompetence.

Ad 2. Erfaring

Hvis vi har en stor erfaring inden for et bestemt område, er vi tilbøjelige til at tro, at andre umiddelbart respekterer og værdsætter dette. Men det er ikke nødvendigvis tilfældet. Køber kan fx let få et indtryk af, at sælger er "skråsikker" og pralende, hvis sælger skilter for voldsomt med sin erfaringsbaggrund.

Ad 3. Holdninger

Endnu værre er det, hvis sælgers generelle holdninger (og fordomme) kommer til udtryk under salgssamtalen – specielt når der er tale om politiske og/eller religiøse holdninger. Det er simpelthen tabu at lufte sådanne holdninger under salgssamtalen. Også i de tilfælde, hvor det er køber, der bringer sådanne spørgsmål på banen, skal sælger træde meget varsomt.

Ad 4. Sprog

Som tidligere nævnt skal sælger være meget opmærksom på sit eget og købers kropssprog under salgssamtalen. Sælgeren skal hele tiden støtte sine udsagn og synspunkter med sit kropssprog og sin stemmeføring. Samtidig skal sælger "lytte" til købers kropssprog, som tydeligt afspejler købers reelle reaktioner, på det sælger fremfører.

Andre opmærksomhedsområder er *dialekt, sociolekt (slang) og anvendelse af fremmedord og fagudtryk*.

Sælger skal afpasse sit sprog, så en evt. dialekt eller sociolekt ikke bliver en "barriere" mellem sælger og køber. Det klassiske eksempel er sælgeren fra København, som ikke har en jordisk chance i Jylland – alene på grund af dialekten.

Sælger skal også undgå at anvende sociolekt, herunder især bandeord eller modeudtryk som: "starter op"... "i spil"... "på toppen"... "set i bagklogskabens ulideligt klare lys"... etc. etc. Det er naturligvis acceptabelt, hvis køber anvender denne form for kommunikation, men sælger skal aldrig selv lægge ud på den måde.

Og så skal sælger som hovedregel ikke anvende fremmedord eller unødvendige fagudtryk, hvis der findes gode, danske ord, som dækker det samme.

Sammenfattende kan man sige, at sælger i hele sin attitude skal signalere den tilidsskabende troværdighed, som er den grundlæggende forudsætning for at gennemføre et salg. Husk altid, at der er en årsag til, at vi har to ører og én mund. Lyt til kundens behov og budskaber og præ-senter herefter dit produkt.

Salgssamtalens fem faser

Der er forskellige bud på, hvordan sælger bedst kan disponere salgssamtalen fra start til slut: "Trappetrins-teknikken", "Delacépt-teknikken" m.fl. Men den generelle model kan udtrykkes i disse fem faser:

ÅBNING
BEHOVSANALYSE
PRODUKTPRÆSENTATION
AFSLUTNING
LUKNING

Fig. 3.12 Salgssamtalens fem faser

Åbningen

Åbningen er første fase i salgssamtalen og har som hovedformål, at sælger og køber sporer sig positivt ind på hinanden. Ofte vil der være tale om *small talk* om det ene eller andet neutrale emne: Vejret, en aktuel begivenhed, fælles bekendte, brancheforhold etc.

Men sælger skal holde fokus på, at det er åbningen af en *salgssamtale* og ikke blot en selskabelig konversation, det drejer sig om.

Hvis sælger og køber fx ikke har mødt hinanden før, skal sælgeren allerede ved præsentationen aflevere sit visitkort. Det kan lyde banalt, men er vigtigt at huske. Selv om sælger og køber har haft brev-, mail- og/eller telefonkontakt inden mødet – og selvom sælger lige har præsenteret sig selv – er det ingen garanti for, at køber har opfanget sælgers navn korrekt. Det er derfor ikke kun en service, men udtryk for respekt over for køber, at sælger fra starten

afleverer sit visitkort, så køber ikke senere i salgssamtalen kan komme i tvivl om det rigtige navn på den person (sælger), som sidder overfor.

Fra starten af samtalen, skal det være afklaret, om sælger og køber tiltaler hinanden med fornavn eller efternavn. Det er ikke givet, at køber ønsker at blive tiltalt med sit fornavn ved første møde/handel.

Hvis man ikke er helt sikker på navnet, bruger man det ikke, og det vil hæmme dialogen og medføre en unødvendig distance mellem parterne, hvilket absolut ikke er i sælgers interesse. Derfor:

- **Husk at aflevere visitkortet fra starten, når du hilser på en ny kunde**

Den velforberedte sælger har planlagt sin åbning, så den klart signalerer, at sælger er velforberedt, engageret og troværdig. For det er det, det handler om – at få køber til hurtigt at vende tommelfingeren opad og have tillid til, at sælger er ok.

Det er derfor ingen god idé, at sælgers åbningsreplik er en vittighed (som sælger selv griner mest af) eller nogle "smarte" bemærkninger om sælgers egne fortræffigheder: "Her kommer jeg! Se mig! Hør mig!"

Uanset om det drejer sig om besøg hos en ny eller "gammel" kunde skal sælger være bevidst om at skabe en god og konstruktiv stemning. Det er forudsætningen for en vellykket salgssamtale. Hvis køber – bevidst eller ubevidst – vender tommelfingeren nedad, har sælger ikke mange chancer ifm. det videre forløb.

Flemming Mølback har opstillet den såkaldte 4x20-regel, som er en udmærket huskeregel i forbindelse med åbningen af salgssamtalen:

<p>DE FØRSTE 20 CENTIMETER</p> <ul style="list-style-type: none"> • refererer til sælgers ansigt. Sælger skal fremtræde smilende og imødekommende. Det er næsten umuligt at afvise et menneske, der åbent og tillidsfuldt, smilende og interesseret henvender sig til en
<p>DE FØRSTE 20 SKRIDT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det er vigtigt, at sælger opfører sig professionelt og målbevidst. Det nytter ikke noget at komme slentrende eller sjokkende hen over gulvet. Så er "dommen" afsagt med det samme.
<p>DE FØRSTE 20 SEKUNDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det er det ca. tidsrum, hvori køber mere eller mindre ubevidst afgør, om hun/han kan lide sælger eller ikke.
<p>DE FØRSTE 20 ORD</p> <ul style="list-style-type: none"> • På B2B-markedet: Præsentation (eget navn + firmanavn + visitkort), small talk + egentlig åbningsreplik • På B2C-markedet: Evt. small talk + åbningsreplik

Fig. 3.13 4x20-reglen

Bemærk i øvrigt, at de tre første regler drejer sig om sælgers kropssprog, hvilket endnu engang understreger kropssprogets store betydning. (En detalje i den sammenhæng: Sælger har altid sin salgsmappe eller sit salgsmateriale i venstre hånd, så højre hånd er klar til at hilse på med).

4 x 20-reglen er generel i den forstand, at regelsættet dækker åbningen på både B2B-

og B2C-markedet. Men der er lidt forskelle mht. "de første 20 ord". På B2B-markedet vil det sjældent være muligt eller naturligt at indlede salgssamtalen med small talk, med mindre sælger og køber kender hinanden i forvejen. Alligevel er der grund til at tænke sig om og ikke bare begrænse sig til en standardåbning som: "Er der noget, jeg kan hjælpe med?"

Det er langt bedre at anvende en mere aktiv formulering som fx: "Hvad kan jeg hjælpe med?" For det første er det noget vanskeligere for køber nu at sige: "Jeg kigger bare!". Og sælger har ved at anvende en aktiv åbningsreplik større chancer for fra starten at spore sig ind på købers ønsker.

På B2B-markedet har sælger haft mulighed for at forberede sin åbning, og det giver en række muligheder. Den bedste åbningsreplik inddrager køber og købers firma på en positiv måde og viser, at sælger er velforberedt og har "læst på lektien". Det kan fx være en anerkendende bemærkning om virksomhedens flotte resultat i sidste kvartal, eller det kan være en kompliment til køber/beslutningstager (men i så fald skal den være reel og troværdig). Åbningen kan også bestå i, at sælger komplimenterer køber med det flotte firmadomicil, velkomsten i receptionen eller andet, der på en positiv måde handler om køber og købers firma. Sælger skal i øvrigt huske at notere væsentlige ændringer, så sælger ikke gentager sig selv ved et evt. senere møde. Køberen kan bedre huske sælgers kompliment end sælgeren. Og det er ikke så rart ved et senere møde at få at vide: "Det sagde du også sidste gang. Men den værste tænkelige åbning er, at sælger praler med sine egne fortræffeligheder.

- **Husk, at købers største interesse er køber selv (og købers firma)**

Sælger skal også være opmærksom på ikke at tale for meget, men bruge mindst lige så meget energi på at lytte. Det er ikke tilfældigt, at det hedder en *salgssamtale*, dvs. en dialog, hvor taletiden er jævnt fordelt mellem sælger og køber.

- **Som tommelfingerregel gælder, at sælger højst må tale i 50 % af tiden**

Den regel gælder for hele forløbet – og bestemt også i åbningsfasen. Sælger skal hele tiden være opmærksom på at lytte til køber og bevidst undgå at afbryde køber, når hun/han taler. Hvis sælger er for ivrig, kan køber meget nemt (og forståeligt) få det indtryk, at sælger ikke er seriøs, men bare vil sælge for enhver pris. Det er ikke særlig hensigtsmæssigt eller befordrende for den videre samtale.

- **Husk at lytte, før du taler**

Sælger skal udvise ro og omtanke, bevare øjenkontakten og være opmærksom på sit kropssprog. Sælgeren skal udstråle engagement, men også have respekt for købers synspunkter. Det er vejen frem til at skabe *den nødvendige tillid* mellem parterne.

Sælger kan i den sammenhæng med fordel anvende den såkaldte *spejle-teknik*, som går ud på at iagttage og følge købers kropssprog. Teknikken går i al sin enkelhed ud på, at sælger "spejler" købers adfærd: Når køber smiler, smiler sælger. Når køber læner sig afslappet tilbage, gør sælger det samme. Når køber igen læner sig frem, læner sælger sig også frem, etc.

Sælger skal selvfølgelig ikke overdrive anvendelsen af teknikken og blindt plagiere køberen, fx efterligne køber, hvis vedkommende klør sig i håret eller sidder og "klik-

ker" med en kuglepen. Men i praksis kan man anvende teknikken temmelig konsekvent, uden at det på nogen måde bliver påfaldende. Og sælgeren opnår flere fordele: Fokus bevares på købers person, og sælger er hele tiden i "baghånd" og kan på den måde bevare overblikket. Endvidere er der den sidegevinst, at køber vil opfatte sælger som nærværende, engageret og sympatisk.

Altså:

- **Brug kropssproget aktivt (både dit eget og købers)**

Uanset hvor godt sælger mener at have forberedt sig på salgssamtalen, og uanset hvor godt hun/han tackler åbningen, kan det godt gå galt alligevel. Et eksempel, som kan illustrere dette, ses på næste side,

Sælger har begået en klassisk fejl:

- **Selv om sælger er velforberedt, er der ingen garanti for, at køber er det.**

Hvad skulle sælger have gjort i stedet for?

Sælger skulle ikke have fremsendt materialet på forhånd, men foreslået, at det blev *præsenteret* på det andet møde. Det havde skabt mulighed for en god og konstruktiv dialog om konceptet (i stedet for om prisen) og meget vel ført til en ordre.

Det kan ganske vist stadig nås endnu på det tredje møde mellem parterne, men det andet møde er i alle tilfælde spildt – og hvad værre er – sælgers forhandlingsposition er blevet forringet.

Men tilbage til de generelle overvejelser: Vi forudsætter, at åbningen forløber godt og at målet med denne fase er nået: Parterne har sporet sig positivt ind på hinanden, og

Eksempel

En sælger og en køber mødes efter aftale på købers kontor. Det er det andet møde mellem de to parter. På det første møde fremlagde køber nogle stikord til et nyt koncept, som køber gerne vil have sælgers firma til at udvikle. Købers firma er en stor koncern inden for medicinalindustrien. Sælgers firma er en konsulentvirksomhed med særlig kompetence inden for området: Uddannelsesplanlægning og –gennemførelse.

Det første møde afsluttes med en aftale om, at sælger skal udarbejde en realistisk manual for konceptet/forløbet (indhold, form, tidsudstrækning, økonomi m.v.). Det bliver også aftalt, at sælger skal fremsende dette oplæg inden næste møde.

Sælgeren gør som aftalt – udarbejder oplægget og fremsender det til køber i god tid inden næste møde. På dette møde opdager sælgeren ret hurtigt, at køber ikke har sat sig ind i materialet. Køber kommer bl.a. med nogle indvendinger, som der er taget højde for i materialet, men som køber bare ikke har læst igennem. Af samme grund fokuserer køber meget på den samlede pris, som efter købers mening er for høj. Situationen er kritisk, men sælger "redder" den ved at foreslå at revidere oplægget og præsentere det på et nyt møde mellem parterne. Det accepterer køber med et skuldertræk, og et nyt møde bliver aftalt 14 dage senere...

køber opfatter sælger som en sympatisk og troværdig samarbejdspartner.

Der er nu basis for at gå videre til næste fase af salgssamtalen – *behovsanalysen*.

Det er sælgers ansvar at fornemme, hvornår dette kan ske. I praksis er der tale om en glidende overgang mellem faserne, som ikke nødvendigvis opleves af køber, men sælger skal selvfølgelig til enhver tid være bevidst om, hvor i forløbet salgssamtalen befinder sig. Ellers er det ikke muligt for sælger at styre samtalen.

Behovsanalysen

Hvis man spørger en sælger om, hvad det vanskeligste er ifm. med salgsarbejdet, vil mange svare, at det er *afslutningen* – at få ordren. Men det er en sandhed med modifikationer. Selvfølgelig er *målet* at opnå et resultat, som positivt svarer til de forventninger, som sælger har. Men dette resultat afhænger af den *proces*, der kendetegner

salgssamtalen. Og i den proces er behovsanalysen den egentlige krumtap.

Mens åbningen af salgssamtalen skal sikre, at der opstår en positiv kontakt til køber – at køber føler sig godt tilpas og er villig til at lade sælger gå videre – så er formålet med behovsanalysen at indkredse købers faktiske, aktuelle behov samt tage højde for købers evt. senere indvendinger (under *produktpræsentationen*). Samtidig er det et formål i sig selv at få køber til med egne ord at fortælle om de overvejelser, køber gør sig.

Nogle sælgere er tilbøjelige til at gå direkte fra åbningen til produktpræsentationen, fordi de tror, de ved, hvad køber vil have. Det fører i bedste fald til helt unødvendige misforståelser, i værste fald til, at sælger forhindrer sig selv i at sælge noget som helst, fordi hun/han ikke optræder professionelt og troværdigt. Det svarer til at sejle på åbent hav uden kompas eller andre navigationsinstrumenter.

De tre formål med behovsanalysen

- Find kundens faktiske behov
- Undgå senere indvendinger
- Lad køber selv fortælle

Fig. 3.14 De tre formål med behovsanalysen

Sælger indleder typisk behovsanalysen ved at stille et par spørgsmål. Evt. kan sælger henvise til sit forarbejde og/eller nævne, at en sådan "spørge-runde" vil spare begge parter for unødigt tidsforbrug og misforståelser. Det gør også, at køber føler, at det er hende/ham, der bestemmer og fører ordet. I begge tilfælde vil køber få en fornemmelse af at stå over for en velforberedt sælger.

Behovsanalysen tager altså udgangspunkt i en række spørgsmål (hovedsagelig af "hv"-typen: *Hvem? Hvad? Hvor?*). "Hv"-spørgsmålene er at foretrække, fordi køber ikke blot kan besvare spørgsmålene med "ja" eller "nej".

Eksempel

Bruger I mange? vs. Hvor mange bruger I?

Sælgers muligheder for at få de oplysninger, hun/han ønsker, er klart bedre ved at bruge "hv"-spørgsmål.

Behovsanalysen er en "scanning-proces", hvor sælger via sine spørgsmål får indkredset de faktorer, som køber lægger vægt på:

Produkt A?	Produkt B?	Produkt C?	Produkt D?
------------	------------	------------	------------

Fig. 3.15 Behovsanalysen som scanning-proces

Sælger får i det her tænkte eksempel (fig. 3.15) kraftige signaler fra køber ved spørgsmål om produktgruppe B, og svagere signaler ved spørgsmål om produktgruppe D. I naturlig konsekvens heraf, kan sælger i første omgang efterfølgende koncentrere sin salgsindsats om produktgruppe B – og senere evt. om produktgruppe D. Derimod gav spørgsmål om produktgruppe A og C ingen respons fra køber, hvorfor det ville være tidsspilde at forsøge at sælge disse produkter.

Det er i den sammenhæng vigtigt, at sælger koncentrerer sig om ét produkt ad gangen. I ovenstående tilfælde skal hun/han altså først gennemføre resten af salgssamtalen med henblik på at få afsluttet salget af produkt B, inden der evt. er basis for at vende tilbage til produkt D.

Det er som sagt et formål i sig selv, at køber selv formulerer sine ønsker under behovsanalysen. Dette kan konkret opnås ved, at sælger omsætter sine bedste salgsargumenter til "hv"-spørgsmål. Det kan gøres på denne måde;

Argumenter for produktet	Omsat til "hv"-spørgsmål
Model XX27 er 100 % vedligeholdelsesfri og driftssikker?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad bruger I i øjeblikket på vedligeholdelse? • Hvor tit opstår der driftsstop?

Fig. 3.16 Omsæt salgsargumenter til "hv"-spørgsmål

Ved at få svar på disse spørgsmål, har sælger sikret sig væsentlige oplysninger til brug for den senere produktpræsentation.

Når man som sælger sidder i situationen, kan det være svært at formulere de rigtige "hv"-spørgsmål, men hvis sælger på forhånd har forberedt sådanne spørgsmål og har dem "på rygmarven", er det en uvurderlig basis for et vellykket salgsarbejde.

Hvis produktet eksempelvis er kopimaskiner, skal sælger også have fastslået, hvilken maskine (i et bredt sortiment) der passer bedst til købers behov. Det kan gøres direkte ved spørgsmål af typen: "Hvor mange kopier anslår du, at I bruger årligt?"

Endvidere skal behovsanalysen indeholde spørgsmål, som sikrer, at køber ikke senere kommer med indvendinger til fx prisen på produktet. Det kan klares med spørgsmål som fx: "Hvor meget betyder det, at kopierne er på højde med originalerne?" Evt. kan sælger følge op med et såkaldt *binært* spørgsmål (et spørgsmål, der kun kan svares "ja" eller "nej" til): "Forstår jeg det rigtigt, når jeg konstaterer, at I lægger overordentlig stor vægt på en god kvalitet?" Binære spørgsmål kan på den måde være velegnede til at fastholde køberen på de udtalelser, som "hv"-spørgsmålene har medført.

I eksemplerne er der anvendt fysiske produkter, men teknikken med at anvende behovsanalysen er præcis den samme, når det drejer sig om salg af ikke-fysiske produkter (koncepter, serviceydelser m.v.):

- *Find ud af, hvad køber lægger vægt på, inden du begynder at sælge*

De fleste sælgere har været ude for købere, der på et tidligt tidspunkt i samtalen spørger: "Hvad koster det?". Og i de fleste tilfælde er det en fordel ikke at besvare dette spørgsmål direkte, men henvise til, at det kommer an på, hvilken løsning, parterne finder frem til. Evt. kan sælger også henvise til, at prisen bestemt er konkurrence-dygtig – og så i øvrigt fortsætte sin behovsanalyse.

Sælger skal selvfølgelig ikke kategorisk afvise at tale om pris på dette sted i salgssamtalen, men en evt. snak om prisen skal sættes i relation til, hvad det er vigtigt for kunden at opnå, således at en evt. pris-snak mere handler om værdi end kroner og øre.

Faren ved at nævne en konkret pris for hurtigt i salgssamtalen er, at køber begynder at regne og sammenligne – i stedet for at lytte til sælger. Og sælger risikerer meget nemt, at køber efter et par adspredte minutter begynder at snakke om, at det er for dyrt – og vil til at handle på prisen.

Den professionelle sælger undgår dette, fordi hun/han har forberedt sin behovsanalyse grundigt – og derfor kan fortsætte samtalen med spørgsmål, der er mere relevante for køber (end lige prisen).

- *Sælger formulerer spørgsmålene og styrer salgssamtalen*

Betydningen af behovsanalysen kan ikke understreges nok. Det er som tidligere nævnt salgssamtalens "krumtap". Det er i denne fase, at fårene bliver skilt fra bukkene. Så brug den nødvendige tid på både forberedelsen og gennemførelsen af behovsanalysen. Det betaler sig på alle måder og er forudsætningen for, at sælger får suc-

ces med de efterfølgende faser – *produktpræsentation, afslutning og lukning*.

Produktpræsentationen

Når sælger mener, at hun/han har fået tilstrækkelig klarhed over købers forventninger, ønsker og behov – og først da – er der basis for at gå til næste fase i salgssamtalen, nemlig *produktpræsentationen*.

Produktpræsentationen har til formål at præsentere produktet på en for køber overbevisende måde. Og det er vel at mærke netop det eller de produkter, som køber ifm. behovsanalysen har vist interesse for, der er tale om her. Hverken mere eller mindre. Det er netop styrken ved en velgennemført behovsanalyse, at sælger nu under produktpræsentationen målrettet kan påvirke kunden inden for de rammer, som behovsanalysen har afstukket: *Købers interessefelt(er)*.

I produktpræsentationen er det vigtigt, at sælger fremhæver *fordelene ved produktet for den konkrete køber*.

Forudsætningen for en god produktpræsentation er, at sælger har en gedigen viden om egne (og konkurrenternes) produkter. Dvs. at sælger har en stor viden om produktets/produkternes *egenskaber*.

Det er nu sælgers opgave at omsætte *produkttegenskaberne* (produktfakta) til *fordele* for den konkrete køber.

Nogle sælger bruger den såkaldte E-F-U-model som udgangspunkt:

<i>Egenskaber – Fordele – Udbytte</i>

Idéen er god nok. Først ridser man produkttegenskaberne op, dernæst de generelle fordele for køber, og til sidst fokuserer man på det udbytte, køber får ved at anskaffe produktet. Men i praksis kan det være vanskeligt at skelne mellem, hvad der er *fordele*, og hvad der er *udbytte* for køber.

Det er derfor mere hensigtsmæssigt at sammenfatte de to størrelser i udtrykket: *Fordele for den konkrete køber*. For det er jo det, det handler om. Men det kræver som sagt, at sælger har gennemført behovsanalysen forinden, så sælger præcis ved, hvad det er, den konkrete køber lægger vægt på. For det er det, produktpræsentationen skal dreje sig om.

Et eksempel, som kan illustrere tankegangen, ses på næste side.

- **Tal kun om de fordele, som interesserer den konkrete køber**

Den amerikanske sælgertræner, John Wolfe, siger: "Vi køber ikke produkter – vi køber drømme!". Synspunktet er umiddelbart forståeligt, når det fx som i dette tilfælde drejer sig om en families køb af nyt hus. Alle familiens medlemmer har en forestilling om, at de nye rammer også vil skabe et bedre liv og vælger hus ud fra, hvilket af mulighederne, der bedst tilgodeser *deres* drøm. Men sådan er det også på B2B-markedet:

Køber vil altid have nogle forestillinger om, at købet – uanset art og produkt – vil forbedre købers situation i forhold til nu. Ellers er der grundlæggende ingen grund til at købe.

Sælger skal være opmærksom på dette og så vidt muligt understøtte de "billeder", som køber har ved at tale mindst lige så

Eksempel

En ejendomsmægler har et hus til salg. Ejendomsmægleren laver en salgsopstilling og tager fotos af huset og annoncerer det til salg. I det her tænkte eksempel kan *egenskaber* og *fordele* stilles op på denne måde:

Egenskaber	Fordele	
1-plans villa, byggeår 1972	God plads til familie med 2 børn	Busstoppested næsten uden for døren
148 kvm. + dobbelt carport	Plads til 2 biler	Fjernvarme indlagt
1100 kvm. grund	Mulighed for at indrette kontor	Velanlagt, stor have
Nyt køkken og badeværelse	Mange skabe	Tæt på skole og børnehave
3 soverum	Tæt på skov og strand	De to små soverum kan slås sammen til ét stort værelse (ekstra stue)
Pris – brutto/netto-udgift pr. md.	Gåafstand til indkøbsmuligheder (nærbutik)	Veletableret villakvarter
		Mulighed for afdragsfrie lån
		Etc.

Ejendomsmægleren skal naturligvis have styr på alle de fordele hun/han kan slå på, men de skal bestemt ikke alle bringes på banen, når det drejer sig om en konkret kunde. Nogle vil måske synes, at det er alle tiders, at der er busstoppested lige uden for døren, mens det for andre måske vil være en væsentlig årsag til, at de ikke vil købe huset. En anden kunde vil måske være vild med, at der er en stor have, mens udsigten til meget havearbejde af andre vil betragtes som en ulempe ved huset.

meget til *hjertet* som til *hjernen*: ”Forestil dig, at ...”, ”Man kan ligefrem fornemme, hvordan ...”, ”Det vil blive utrolig gennemført, når...”. – Men vel at mærke inden for rammerne af *købers* drøm.

Sælgers ”fysiske” præsentation af produktet afhænger selvfølgelig af produktets karakter, men sælger skal på forhånd have gjort sig nogle overvejelser om, hvordan hun/han bedst præsenterer produktet eller ydelsen.

Hvis det er muligt at medtage og demonstrere det pågældende produkt over for kunden (eller det som for ejendomsmægleren er muligt at fremvise huset el-

ler lejligheden) er det i de fleste tilfælde at foretrække. Køber kan *se, lugte, føle og mærke*.

Men i en række tilfælde er dette ikke muligt. Det gælder især, når det drejer sig om salg af diverse ikke-fysiske produkter, men også fysiske produkter som fx bygningsanlæg, hvor det kun er muligt at vise en model og diverse tegninger.

I disse tilfælde må sælgeren støtte sig til ”det levende ord” og diverse brochurer og AV-midler, fx PowerPoint-præsentationer. Det er sælgers valg, hvordan hun/han vil præsentere produktet på den i situationen mest effektive og overbevisende måde.

Indvendinger

Indvendinger fra købers side opstår for det meste under produktpræsentationen. Sælger gør imidlertid klogt som i eksemplet nederst på siden i at opfatte indvendinger som *købssignaler* – eller i hvert fald bruge dem, som om de var.

Typiske indvendinger/købssignaler

- Kan I først levere i maj?
- Hvilke firmaer handler I ellers med?
- Hvad nu, hvis den går i stykker?
- Hmm, men jeg bryder mig ikke om farven!
- Findes den ikke i en større/mindre udgave?
- Er gratis service indbefattet?
- Hvad er garantien?
- Hvor stor er kvantumsrabatten?

Fig. 3.17 Indvendinger/købssignaler

Hvis sælger har lavet en god behovsanalyse, vil hun/han på forhånd have minimeret antallet af indvendinger og kan på den baggrund betragte evt. indvendinger som købssignaler, hvilket de reelt også er: Køber *er* interesseret, men har naturligt nok nogle opklarende spørgsmål, fx:

Køber: "Fås den kun i den farve?"

Sælger: "Ja, det er en af årsagerne til, at vi kan holde prisen nede på ..."

Eller:

Køber: "Hvis vi vælger den løsning, får vi ikke ..."

Sælger: "Det er korrekt, men jeg har forstået, at I primært lægger vægt på ..."

Når sælger og køber er ved at være tæt på enighed om produktet/ydelsen, er der prisen tilbage. Generelt bør indvendinger om *prisen* imødegås med fremhævelse af *kvaliteten*. Og købers evt. ønske om *rabat* skal imødegås med omtale af firmaets faste politik på området. Hvis sælger giver rabatter i flæng, opnår hun/han kun at skade sig selv og sit firma (= mindre indtjening). Og hvad værre er: Køber får let det indtryk, at sælgeren (og firmaet) kan presses til yderligere rabatter.

I øvrigt er det interessant at bemærke, at pris og evt. rabatter er mindre vigtige for køber, jo mere interesseret hun/han er i produktet og er på den måde en "målepind" for, hvor godt sælger har gennemført salgssamtalens tre første faser, herunder produktpræsentationen.

Eksempel

Køber: "Vi handler i forvejen med Petersen & Søn og er udmærket tilfredse med dem"

Efter den indvending vil de fleste sælgere enten acceptere dette faktum og trække sig tilbage – eller falde for fristelsen til at tale nedsættende om Petersen & Søns produkter og service.

Den dygtige sælger lader sig imidlertid ikke slå ud, men siger:

"Jeg kender udmærket Petersen & Søn og synes (som dig), at deres produkter er gode. Men jeg ville ikke bruge din tid, hvis jeg ikke var sikker på, at jeg havde noget endnu bedre at tilbyde".

Efter det svar vil salgssamtalen kunne fortsætte. Sælger har nemlig overholdt to vigtige regler:

1. Giv kunden ret (men kompenser for indvendingen)
2. Opfat enhver indvending som et købssignal (også de svære)

Derfor skal sælger under hele produktpræsentationen være opmærksom på de købs-signaler, som kunden kommer med. Det gælder både indvendingerne og de "ægte" købssignaler, som: "Det lyder godt!" eller: "Vil det sige, at levering allerede kan blive medio maj?"

Når sælger har fået 4-5 købssignaler, skal hun/han forsøge at afslutte salget. Hvis sælger i stedet fortsætter uden at afslutte og ivrigt og begejstret fortæller om diverse andre muligheder og alternativer, er der stor fare for, at sælgeren "taler sig ud af ordren". Køber har reelt besluttet sig, og sælgeren skaber kun forvirring og usikkerhed ved at fortsætte.

Og resultatet af det? En oplagt ordre her & nu bliver i stedet til, at køber let irriteret beder sælger om at fremsende et tilbud, eller at køber forlader butikken med en bemærkning om, at hun/han "vil tænke over det". Skønne, spildte kræfter. Men det er sælgerens egen skyld!

Derfor:

Som sælger skal du afslutte, så snart der er basis for det – dvs. når du har fået 4-5 købssignaler. Hvis køber ikke er parat endnu, skal vedkommende nok selv fortælle hvorfor, og så kan du som sælger opklare den tvivl, køber har – og så afslutte salget – eller få den aftale i hus, som er målet med salgssamtalen.

Afslutningen

Vigtigheden af, at sælger ikke forspilder sin chance for at afslutte, når der er mulighed for det, fremgår af fig. 3.18 – Det ideelle forløb/afslutningen. Figuren viser, at købers interesse stiger, efterhånden som salgssamtalen skrider frem. Sådan skal det i hvert fald meget gerne være. Og når inte-

ressen er ved at toppe, skal sælger sætte ind med sin afslutning. Som det også fremgår af figuren, vil sælger ellers risikere, at sælger som før nævnt "taler sig ud af ordren", at kunden mister motivationen for at tage en beslutning.

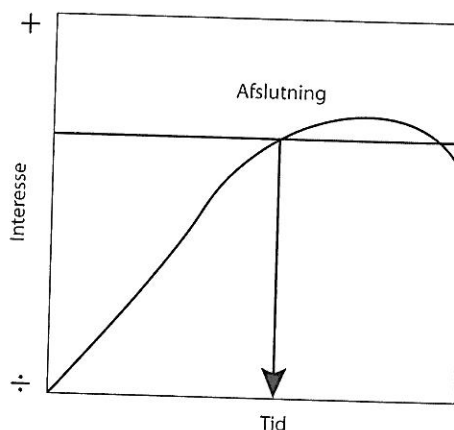


Fig. 3.18 Det ideelle forløb/afslutningen

Der findes forskellige bud på, hvordan en sælger kan afslutte. Disse afslutningsmetoder er gode nok at kende. Men sælger skal være bevidst om, hvilken salgssituation der er tale om, inden hun/han vælger sin afslutningsform. Det skal gerne være sådan, at afslutningen er "naturlig" (sammenholdt med salgssamtalens forløb indtil nu), så køber ikke får en fornemmelse af, at sælger pludselig skifter stil for at presse køber til at tage en beslutning.

Det er derfor ikke alle afslutningsmetoder, der er lige anvendelige eller relevante i den konkrete situation. Men lad os se på mulighederne:

1. Den direkte metode

"Hvor mange vil du have? (eller) "Hvor mange skal jeg bestille til dig?"

Denne metode findes i andre varianter. Hvis sælger fx har produktet med og under produktpræsentationen demonstrerer det, kan hun/han i stedet sige: "Skal jeg lade apparatet stå? (eller) "Hvor vil du have den stående? – så sætter jeg den på plads!"

Metoden kan være ok, hvis det drejer sig om en ekspedition i et byggemarked, eller hvis sælger demonstrerer fx en DAB-radio, men i mange andre tilfælde vil metoden virke malplaceret og alt for aggressiv.

2. *Tage-for-givet-metoden*

Sælger betragter det som underforstået, at køber ønsker produktet: "Godt, så foreslår jeg vi starter med 100 stk. Det er det, du har brug for lige nu". Eller: "Jeg har noteret, at vi leverer første del af ordren i slutningen af denne måned – og resten i begyndelsen af næste" Eller: "Vi er enige om...". (Sælger resumerer salgssamtalens resultat)

Metoden kan varieres i det uendelige, men sælger skal have sikker grund under fødderne, når hun/han benytter den. Men det *har* den dygtige sælger også, hvis behovsanalysen og produktpræsentationen er gennemført "eksemplarisk", jf. de foregående afsnit. Køber er parat til at tage den endelige beslutning, og de to parter er enige om aftalens art, omfang, evt. terminer m.m.

Man kan også sige det sådan: Hvis det falder naturligt at bruge "tage-for givet metoden" er det udtryk for, at sælger har gjort det godt undervejs i salgssamtalen. Sælger har nemlig undervejs registreret købers ønsker og opnået diverse delaccepter.

3. *Alternativ-metoden*

Metoden går ud på at give køber 2 muligheder at vælge imellem. På den måde undgår sælger et "ja/nej"-svar, og uanset hvad

køber vælger, er ordren i hus: "Vi du have den røde eller blå?" Eller: "Vil du have hele pakken? Eller kan du nøjes med 12?" Eller: "Ønsker du levering nu – eller kan du vente til næste uge?"

Hvis metoden anvendes som i det sidste eksempel, kan sælger næsten tage for givet, at køber vil vælge den "bedste" løsning – levering nu. Eller den "billigste" løsning – 12 stk. Men det faktum betyder også, at sælger inden for visse grænser kan styre købers beslutning. Hun/han kunne nemlig også have spurgt: "Vil du have hele pakken? Eller kan du nøjes med 25?". Og så ville sælger formentligt have solgt 25 stk. i stedet for 12.

Sælgeren skal derfor være varsom med at anvende metoden, fordi den giver rige muligheder for at manipulere med køber, hvilket efterfølgende kan give bagslag, hvis sælgerens alternativer er for "opfindsomme".

Omvendt er teknikken meget god at have i baghovedet, når sælger fx skal lave møde-aftale med en køber: "Skal vi finde en dag i denne uge – eller vil du hellere vente til næste uge?". Det er ret sikkert, at køber på baggrund af disse to alternativer vil vælge "næste uge". Men samtidig har køber indirekte sagt "ja" til et møde, og nu er det bare op til parterne at finde frem til dag og tidspunkt.

4. *De dobbelte alternativets metode*

Princippet er de samme som i alternativ-metoden. Her er der blot fire valgmuligheder: "Foretrækker du levering i maj eller juni? Og for resten: Vil du betale kontant eller have 30 dage netto?"

Det nærmer sig ren manipulation, og faren for, at køber opdager det, er nærliggende.

Sælger skal i hvert fald tænke sig grundigt om, inden hun/han fremsætter sine alternativer. I andre tilfælde skal sælgeren simpelthen fravælge denne afslutningsmetode som en mulighed. Den er lige på grænsen.

5. Opsummeringsmetoden

Ved denne afslutningsmetode foretager sælgeren en mundtlig eller skriftlig opsummering af de argumenter, der er for at vælge sælgers produkt eller løsningsforslag: "Vi er altså enige om, at ... (1), (2), (3) etc."

Teknikken kan også bruges, hvis sælger ønsker at sammenligne sit produkt med en konkurrents: "Vi kan konkludere, at du med vores forslag opnår..."

Teknikken er nogle gange at betragte som en "nødløsning", fordi sælger ikke formåede at få køber til at tage en beslutning – og derfor er blevet bedt om at gå hjem og udfærdige et tilbud.

Omvendt er metoden god til at få købers accept på, at sælger har opfattet køber korrekt og dermed virke til at undgå unødvendige misforståelser.

6. Sidste indvendingsmetode

Nogle gange kan vi som sælgere være udsat for købere, der ikke kan tage en beslutning, selv om vi har været "hele vejen rundt". Det er derfor nødvendigt at indkredse, hvad det er, der forhindrer køber i at tage en beslutning. Det kan gøres ved at stille en række binære spørgsmål, som vi ved, at sælger vil svare "ja" til: "Er vi enige om... (1?), (2?), (3?), (4?) etc."

Efter denne spørgerunde er kunsten nu at tie stille og vente på købers udspil, nemlig den indvending, som forhindrer hende/ham i at tage en beslutning. I nogle tilfælde

giver køber sig, fordi vedkommende godt kan se, at den løsning, vi i fællesskab har fundet frem til, dækker købers behov. I andre tilfælde kommer den egentlige indvending frem, som typisk kan lyde: "Det er for dyrt!". Sælger kan efter en sådan bemærkning evt. sige: "Hvis vi kan finde ud af spørgsmålet vedr. prisen, er vi så enige om de andre punkter, vi har drøftet?". Salget/aftalen er ikke tabt på gulvet, og sælger kan nu koncentrere sig om prisindvendingen. De andre ting er på plads.

Det kræver en god portion erfaring og mod at anvende metoden, men den kan være med til at sikre en ordre, som ellers synes uden for rækkevidde. Så den er bestemt værd at prøve, når en sådan "dødvands"-situation er opstået.

7. Spørgsmålsmetoden

Denne metode går i al sin enkelhed ud på at besvare et spørgsmål med et modspørgsmål.

Køber: "Hvor lang er leveringstiden?"

Sælger: "Hvornår vil du have den?"

Eller:

Køber: "Er den ikke rigeligt dyr?"

Sælger: "I forhold til hvad?"

Metoden kan sjældent stå alene som afslutningsmetode, men kan glimrende anvendes ifm. indvendinger og så kombineres med en eller flere af de andre afslutningsmetoder.

Når sælger anvender denne metode, skal hun/han passe på, at modspørgsmålene ikke virker provokerende eller aggressive. Så også denne metode skal bruges med omtanke.

- *Vær aldrig bange for at afslutte, men gør det med omtanke og respekt for situationen, køber, produktets art, ordrens størrelse og dig selv*

Og lige til sidst: Husk, at du kun skal præsentere og afslutte ét produkt ad gangen. Hvis køber ifm. behovsanalysen har signaleret interesse for supplerende produkter eller ydelser, skal du efter afslutningen af det primære produkt, gå tilbage til behovsanalysen igen, fx ved at sige: "Du nævnte på et tidligere tidspunkt..."

Lukningen

En god handel er kendetegnet ved, at begge parter er tilfredse med det opnåede resultat. Og det er netop hovedformålet med lukningen: At køber og sælger bekræfter hinanden i, at mødet har været vellykket.

I fig. 3.18 kan man se, at interessen hos køber først topper *efter* afslutningen, og det gør den, fordi sælger giver sig tid til at "spole båndet tilbage" og positivt repetere forløbet og den gode snak, parterne har haft sammen.

Denne fase er mindst lige så vigtig som de øvrige faser i salgssamtalen.

I specialbutikken foregår lukningen typisk ved, at sælger fx siger: "Den bliver du rigtig glad for, og du har helt ret i...". Sælger følger køber til døren, siger evt. "Tak for handelen". Køber forlader butikken med en god oplevelse bag sig og har lyst til at komme igen.

På B2B markedet foregår lukningen i en afslappet atmosfære, og sælger giver sig god tid – også til "small talk" – og sikrer sig, at

alle spørgsmål, som køber måtte have, er afklaret.

Den værst tænkelige lukning er, at sælger pludselig får travlt med en anden kunde (B2C-markedet) eller at sælger ikke kan komme hurtigt nok ud af døren (B2B-markedet). Køber får let det indtryk, at handelen alligevel ikke var så god, som hun/han troede, og at sælger har "snydt" på en eller anden måde. Det fører til, at køber ikke har lyst til at handle med sælger en anden gang – og i mange tilfælde fører det også til reklamationer. Køber føler sig simpelthen ikke tryk.

Et andet formål med lukningen er nemlig, at den fungerer som starten på en ny åbning – dvs. en basis for fortsættelse af samarbejdet mellem sælger og køber. Og det opnår sælger ikke, hvis køber oplever den før så sympatiske, rolige og afbalance-rede sælger som en, der nu for alt i verden skal videre.

Lukningen kan også bruges til, at sælger fortæller, hvad hun/han nu vil gøre ifm. med den aktuelle handel eller indgåede aftale, så køber kan være overbevist om sælgers troværdighed og ansvarlighed – også efterfølgende.

- *Når du som sælger har gjort det godt – fra åbning til lukning – har du fået en loyal kunde, som vil anbefale dig til andre*

Resumé

Formålet med de enkelte faser er resumeret i fig. 3.19:

<p>ÅBNING Justering af kommunikationskanaler. Sælger sporer sig positivt ind på køber og vinder tillid. "Small talk" og åbningsreplik</p>
<p>BEHOVSANALYSE Spørgsmål til kontrol af kendte eller fastlæggelse af ikke-kendte behov hos køber. Sælger bliver fortrolig med købers "billede"</p>
<p>PRODUKTPRÆSENTATION Overbevisende produktpræsentation og sammenkobling af kundens behov i relation til produktet/ydelsen. Sælger koncentrerer sig om det, der interesserer køber.</p>
<p>AFSLUTNING Efter 4-5 købssignaler afslutter sælger. Sælger vælger afslutningsmetode(r), som er afpasset situationen</p>
<p>LUKNING Sælger lukker kontakten hensigtsmæssigt og giver sig god tid til at bekræfte køber i beslutningen. Lukningen er optakt til næste kontakt mellem sælger og køber.</p>

Fig. 3.19 Resumé af salgssamtalen

Sælgeren som person

- *Hvis kvalitet, service og pris er ens, er det sælgeren, som gør en forskel*

De fleste sælgere oplever, at konkurrencen i netop deres branche er hård. Og de har fuldkommen ret. Konkurrencen er hård i *alle* brancher. Sådan er vilkårene. Men sælger kan gøre en forskel.

Hvad kendetegner en god sælger?

Det korte svar lyder således: Det er en kombination af 20 % faglige kvalifikationer og 80 % personlige egenskaber.

Inden for andre fagområder og jobtyper kan procentfordelingen se anderledes ud, men når det drejer sig om sælgerjobbet, er

det først og fremmest de personlige egenskaber, der er fokus på, når vi skal identificere og karakterisere *den gode sælger*.

Naturligvis skal sælger have den nødvendige faglige baggrund og uddannelse inden for sit område for at kunne rådgive kunderne korrekt og optimalt. Sælger skal også have et unikt og nuanceret produktkendskab. Det er bl.a. forudsætningen for, at sælger er i stand til at omsætte produktetegenskaber til fordele for en konkret køber. Og så skal sælger kende konkurrenternes produkter og følge med i udviklingen hos dem. Under et kan man sige, at det er *sælgerens faglige platform*. Den skal selvfølgelig være i orden og er en forudsætning for, at sælger kan bestride sit job på faglig forsvarlig vis.

Samtidig spiller sælgers erfaring en vis rolle. Og *erfaring* skal i denne sammenhæng forstås som både sælgers faglige erfaringer og sælgers erfaring i sælgerjobbet.

Sælgers almene viden har også betydning for, hvordan køber oplever sælger. En sælger skal som hovedregel kunne kommunikere med alle typer mennesker (med vidt forskellige baggrunde) og forudsætningen for at kunne det hænger i vid udstrækning sammen med, hvor stor en almen viden, sælger besidder. En sælger skal gerne have større viden end lige den snævert faglige. Ellers bliver sælger let betragtet som en fag-idiot eller nørd.

Sælgers erfaring og almene viden ligger i grænseområdet mellem faglige kvalifikationer og personlige egenskaber, fordi disse kompetencer lapper ind over begge felter.

Så er der de personlige egenskaber?

Hvis man spørger ud i en forsamling af sælgere om, hvad der er gode sælgeregenskaber – når vi ser bort fra de rent faglige – peger de fx på:

- kunne overbevise
- begejstre
- have engagement
- være velsoigneret
- være velklædt (uden at virke påfaldende)
- god lytter
- variere sine påvirkningsmetoder afhængig af situation og kundetype
- være sympatisk/vække sympati

- udvise naturlig autoritet
- smile
- bruge kropssprog
- være målrettet
- god til at afslutte
- skabe positive "billeder"
- samarbejde
- skabe "vinder-vinder" situationer
- kontaktskabende
- kreativ
- se muligheder (i stedet for problemer)
- være ærlig/troværdig

Alle udsagnene er indlysende rigtige. Men hvad er den "røde tråd"?

Hvis man ser udsagnene igennem, kan man se, at nogle af udsagnene drejer sig om *at have en god kontakt til køber* (fx "god lytter", "være sympatisk/vække sympati", "samarbejde" m.fl.).

Andre udsagn drejer sig om *sælgers evne og vilje til at sælge*: "kunne overbevise/begejstre", "udvise naturlig autoritet", "god til at afslutte".

De øvrige udsagn, fx "have engagement" eller "bruge kropssprog" er sværere entydigt at placere i den ene eller anden kategori.

Men alle udsagnene drejer sig om og kan omfattes af to væsentlige overskrifter for sælgers personlige egenskaber: **Empati** og **Ego-drive**.

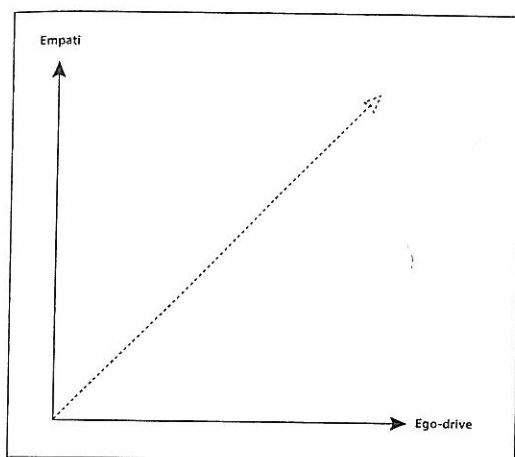


Fig. 3.20 Empati/Ego-drive

Begrebet **Empati** kan kort forklares som et spejlbillede af begrebet *sympati*. Et opslag i ordbogen giver følgende forklaring: "Det at tillægge andre sine egne følelser, samfølelse, (sympatisk) indføling, empatisk".

Begrebet dækker således også sælgers intuition og situationsfornemmelse eller sagt med andre ord: Sælgers evne til at forstå købers situation, følelser og motiver, og sælgers evne til at skabe gensidig sympati og "samklang" mellem parterne. *Indføling* og *samfølelse* er nøgleordene.

Ego-drive er udtryk for sælgers evne og vilje til at styre salgssamtalen mod et mål. Man kan også sige: Det, at sælger er *resultatorienteret*.

Den gode sælger har både empati og ego-drive, for det er netop det mix, der er forudsætningen for at gennemføre en på alle måder vellykket salgssamtale. Men i virke-

lighedens verden er det ofte sådan, at den enkelte sælger er bedre til det ene end til det andet.

Et lille tankeeksperiment

Forestil dig, at du skal ansætte en sælger. Du har fundet frem til to meget kvalificerede, du kan vælge imellem. De har begge den nødvendige faglige ballast og erfaring med salgsarbejde, og de virker begge velorienterede og lige kvalificerede til jobbet. Det viser sig, at den ene har sin styrke på empati-siden, mens ego-drivet er knapt så fremtrædende. Med den anden er det omvendt: Stort ego-drive, men ikke særlig meget empati. Hvem vil du vælge?

De fleste vil nok mene, at det vil afhænge af, hvad sælgeren skal sælge og på hvilket marked. Det er til en vis grad rigtigt. Men man kan også spørge således:

Hvad er sværest at lære? Empati eller Ego-drive? For, som vi har set, skal begge kompetencer være til stede hos *den gode sælger*.

Svaret er, at det er sværere at lære empati. Hvis sælger ikke i forvejen har evner i den retning, vil han/hun formentlig undervurdere betydningen af begreber som situationsfornemmelse, indlevelsesevne og intuition og vil tillægge det mindre betydning end at have ego-drive. Det vil i hvert fald kræve en betydelig træningsindsats at få sælger til også at fokusere på og mestre denne dimension.

Omvendt er det forholdsvis nemt at give en sælger mere ego-drive ved at opstille (realistiske) salgsmål og følge op på de faktiske resultater.

Blake & Mouton er inde på samme tankegang i deres såkaldte *salgsmitter-teori*:

Ad 1. Transaktionsanalyse

Transaktionsanalysen – eller *båndoptager-teorien* – som den også kaldes, går ud på, at den menneskelige hjerne fungerer som en båndoptager, der både indspiller (*oplever*) og afspiller (*genoplever*). Alle de oplevelser, vi har gennem livet, bliver indspillet, lagret og kan senere fremkaldes, når vi bliver udsat for bestemte påvirkninger/impulser. Hvis vi fx hører et stykke musik, som vi forbinder med en bestemt oplevelse, vil denne impuls straks afspille bånd i hjernen med ”gamle minder”.

Eller et andet eksempel: Vi bliver overhalet indenom på motorvejen. Denne oplevelse/impuls vil medføre en reaktion/afspilning i hjernen – og vi vil reagere på samme måde som i andre situationer, hvor vi er blevet ”forulempet”.

Transaktionsanalysen opererer med tre bånd eller ”jeg”-tilstande:

- Forældre-jeg’et (fordomme, men også omsorg for andre)
- Voksen-jeg’et (undersøgende, spørgende, analyserende)
- Barne-jeg’et (umiddelbare følelser og reaktioner, ”gammelklogskab”)

Når sælger står over for køber er det vigtigt at være bevidst om, hvilke ”bånd”, der kører nu. Og specielt være opmærksom på egne reaktioner. Grundholdningen er, at ”du er ok – jeg er ok”. Sælger skal hele tiden være opmærksom på at kommunikere hensigtsmæssigt med køber og bevare roen – også selv om køber ikke gør det.

”Teknisk set” handler det om, at sælger primært bruger sit ”voksen-jeg” for at holde samtalen på sporet.

- *Når du kommer i en presset situation, er du tilbøjelig til at reagere med det ”jeg”, som du tidligere har anvendt i lignende situationer*

Det er nødvendigvis ikke befordrende for salgssamtalen, hvis sælgers reaktion bunder i fordomme eller er for meget præget af følelser omkring emnet. Derfor er hovedreglen:

- *Brug dit voksen-jeg og bevar overblikket*

Transaktionsanalysen understøttes og suppleres af en anden teori, nemlig *Assertionsteorien*.

Ad 2. Assertions-teori

Assertionsteorien opererer med tre adfærdstyper: Den assertive, den aggressive og den submissive.

Den *assertive* person forsøger at skabe klarhed og ”vinder-vinder”-situationer. Grundholdningen er, at ”du er ok – jeg er ok” (nøjagtigt som ”voksen-jeg’et”).

Den *aggressive* person forsøger at skabe en ”vinder-taber”-situation (”jeg er ok – du er ikke ok”).

Den *submissive* person undgår så vidt muligt enhver form for konflikt ved at indtage en ”du har ret – jeg har uret”-holdning.

Forskellene på de tre adfærdstyper fremgår af fig. 3.22:

	Assertiv adfærd	Aggressiv adfærd	Submissiv adfærd
Kendetegn	Man viser, hvem man er, men med respekt for andres meninger	Man forsøger at dominere og gennemtrumfe egne meninger og holdninger	Man ønsker ikke konfrontation. Vil gerne have fred for enhver pris.
Holdning	"Jeg er ok, du er ok"	"Jeg er ok, du er ikke ok"	"Jeg er ikke ok, du er ok"
Kommunikation	Personen er ærlig, åben og direkte	Personen taler nedladende eller direkte truende	Personen frafalder sine egne rettigheder
	Udtrykker sin egen mening, men er lydhør over for andres meninger	Bruger sarkasme, ironi, er om nødvendig direkte uærlig for at få ret	Giver ikke udtryk for sine ærlige meninger og følelser
	Der er overensstemmelser mellem det verbale (det sagte) og det nonverbale (kropssproget)	Agressionen kommer til udtryk i tonefald og kropssprog	Giver efter for ethvert pres, opfører sig underdanigt og selvudslettende
Konfliktadfærd	Vinde - vinde	Vinde for enhver pris	Undgår konflikter for enhver pris

Fig. 3.22 Assertionsteori/adfærdsformer

Det er klart, at en ligeværdig og velfungerende dialog mellem sælger og køber kun kan fungere, hvis begge parter udviser en assertiv adfærd. Hvis begge udtrykker deres mening og samtidig respekterer den andens evt. divergerende meninger. I hvert fald er det sælgers pligt at udvise en sådan adfærd. Hvis sælger vha. transaktionsanalyse og aktiv lytning fastholder dette adfærdsmønster, vil køber automatisk følge med. Det viser erfaringerne.

Ad 3. Aktiv lytning

Aktiv Lytning består i at lytte til det, der bliver sagt og vurdere såvel det indhold og de følelser, som ligger bag ved budskabet og indkredse den præcise mening ved hjælp af opklarende spørgsmål.

Eksempel

Jeg møder en kollega i frokoststuen og spørger, hvad hun synes om at være flyttet til en anden by pga. det nye job som sælger. Hun svarer, at hun synes vældig godt om arbejdet, men ikke finder, at byen har meget at byde på. Jeg svarer, at det kan jeg da ikke forstå og opremser alle de aktiviteter og faciliteter, som byen kan byde på.

Det er *ikke* aktiv lytning, for hvad var det i virkeligheden, hun fortalte mig? At hun er godt nok tilfreds med arbejdet som sælger, men at hun ikke rigtig har noget at give sig til i sin fritid.

Hvis jeg havde lyttet aktivt, havde jeg spurgt hende, hvad hun lavede i sin fritid i den by, hun kom fra, og vi kunne have fået en god snak om de muligheder, som "vores" by kan byde på. Det ville måske vise sig i løbet af samtalen, at det egentlige pro-

blem var, at hun endnu ikke havde skabt sig en lokal vennekreds, et socialt netværk.

Men disse muligheder for at støtte og være nærværende har jeg forspildt ved kun at lytte til det, hun rent faktisk sagde, i stedet for at lytte til de bagvedliggende motiver og følelser.

Det sker tit i det daglige, at vi ikke giver os tid til at lytte ordentligt og dermed aktivt. Men især i forbindelse med salgssamtalen er det vigtigt at være opmærksom på betydningen af at lytte aktivt og dermed undgå unødvendige misforståelser mellem sælger og køber.

Begrebet aktiv lytning kan opsplittes i tre teknikker:

1. Gentagelse

Gentagelsen består i, at sælger stiller uddybende spørgsmål til det, køber siger, i stedet for at drage forhastede (og forkerte) slutninger. Gentagelserne er med til at sikre, at sælger har forstået det egentlige budskab.

2. Tavshed

Det er vanskeligt at lytte, hvis man selv snakker hele tiden eller afbryder. Tavseden har til formål at give dig selv lov til at lytte og reflektere over det, køber siger.

3. Opsummering

Opsummeringen har til formål at kontrollere, at budskabet er forstået rigtigt: "Vil det sige, at du mener..." eller: "Er det korrekt opfattet, at...". Opsummeringen kan også have til formål at få uddybet en udtalelse. Fx: "Når du siger det, betyder det så..."

Man kan sige, at aktiv lytning er kendetegnet ved, at man som lytter "stiller sig til

rådighed" og viser ægte interesse for det, køber siger, at man både er interesseret i sagen og i personen.

Sælgerens evne og vilje til assertiv adfærd, kombineret med transaktionsanalyse og aktiv lytning, er en god, personlig ballast at have med sig ifm. salgssamtalen. Samtidig er dette adfærdsmønster nødvendigt for at kunne tackle evt. konfliktsituationer, som kan opstå undervejs.

Så vidt de to "grundsten" – ego-drive og empati. Men der er et tredje aspekt ved sælgers personlige egenskaber, som vi endnu ikke har været inde på. Det er sælgerens evne til at få *struktur* på tingene, at have orden i sagerne.

De forskellige *personlige kompetenceprofiler* opererer med personens kompetencer inden for 3 hovedområder:

1. Struktur

(overblik – skelne væsentligt fra uvæsentligt – strategisk tankegang)

2. Samvær

(social intelligens – kontakt- og samarbejdsevner – **Empati!**)

3. Gennemslagskraft

(fysisk og psykisk styrke – vedholdenhed – **Ego-drive!**)

For sælgers vedkommende er *strukturen* især knyttet til faktorer som:

- Holde styr på mødeaftaler
- Komme til den aftalte tid
- Datadisciplin (klarhed og overskuelighed)

køber-siden være repræsenteret med flere personer, hver med deres kompetencer. Det er også at betragte som salg til grupper, når hvidevaresælgeren står over for hr. og fru Jensen, eller ejendomsrådgiveren viser et hus frem for en familie.

Princippene for godt salgsarbejde er naturligtvis nøjagtigt de samme, som når det kun er en sælger og en køber, der møder hinanden. Men ved salg til grupper, er der nogle andre aspekter, som sælger også skal forholde sig til. Sælger skal sørge for at drage samtlige i købergruppen ind i salgsamtalen, så de i fællesskab er kollektivt beslutningsdygtige ved afslutningen af salgsamtalen.

Richard Sutton har opstillet "Suttons Grid", som er en skematisk oversigt over de forskellige holdninger og attituder, som kommer til udtryk i en forhandlings-

Salg til grupper

Indtil nu har vi stort set betraget salgsamtalen som et møde mellem to personer, sælger og køber. Men der er masser af salgsituationer, hvor der indgår flere personer på sælger- og/eller købersiden.

Hvis det drejer sig om en større ordre eller salg til offentlige virksomheder og institutioner, vil køber-siden typisk udgøres af flere personer. Hvis der er tale om salg af fx byggeprojekter eller andre projekter, hvor mange er involveret, vil både sælger- og

- Planlægning
- Tidsanvendelse
- Overholde indgåede aftaler
- Orden i præsentationsmateriale

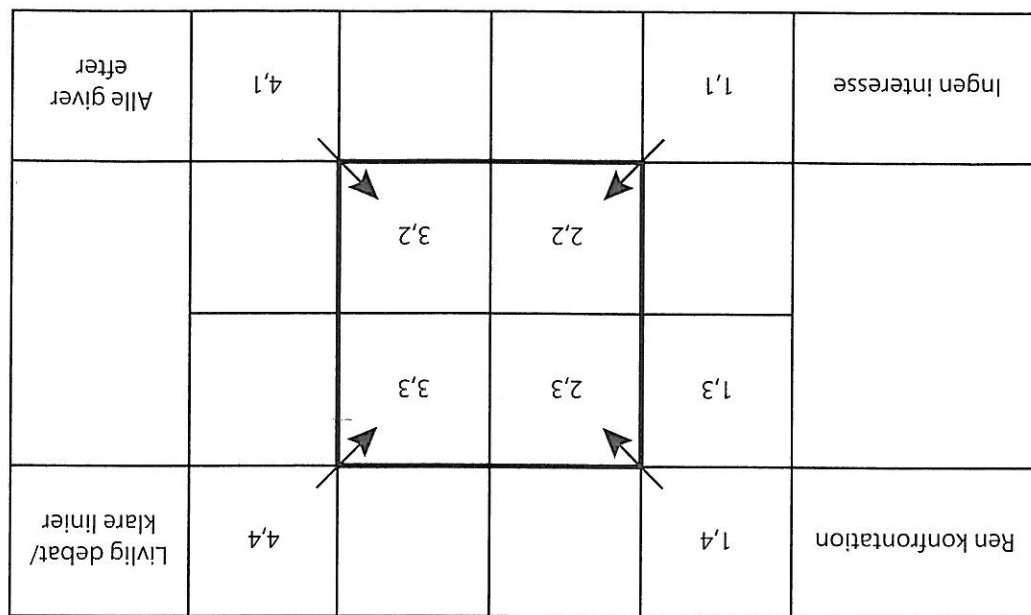


Fig. 3.23 Suttons Gitter/Salg til grupper

tuation, hvor flere personer skal forsøge at komme til enighed.

Trusler, styrkeprøver, vind/tab-situationer forstærkes op ad den lodrette akse, mens imødekommenhed, samarbejde og dialog vokser ud ad den vandrette akse.

Ved 1,1 er der hverken konfrontation eller dialog. Alle er ret ligeglade. Der er ikke basis for et salg. Det samme gælder 4,1: Alle falder over hinanden for at imødekomme hinanden, men der er ikke reelt basis for et salg.

Ved 1,4 er der tale om en kampsituation, en konfrontation af synspunkter, som ikke umiddelbart kan føre til enighed. Ved 4,4 er der stadig livlig udveksling af synspunkter, men der er også kraftig vilje til at forhandle.

Vejen frem er, at sælger identificerer de forskellige holdninger, som den enkelte repræsenterer og forsøger at få alle ind i *beslutningsfeltet* i midten af gitteret.

Fx kan sælger med fordel undgå i første omgang at konfrontere den stærkeste modstander, men i stedet appellere til den næststærkeste – og få denne på sin side. Det samme gælder den eller de deltagere, der ingen interesse udviser. Sælgeren skal inddrage alle i samtalen.

På den måde bliver alle henvendelser over bordet afdæmpede, idet deltagerne reelt forhandler med både sælgeren og den stærkeste modstander.

Selvom det måske kan lyde som en svær øvelse, så består det "svære" kun i, at sælger skal overbevise flere personer og ikke kun én. Det tager måske lidt længere tid, men "reglerne" for åbning, behovsanalyse,

produktpræsentation, afslutning og lukning er de samme. Man kan sige, at det er en ekstra udfordring for sælger, men der er bestemt ingen grund til pessimisme i den anledning. Det er stadig sælger, der styrer salgssamtalen.

Etik i salgsarbejdet

Sælgere bliver stadig betragtet som et lidt suspækt folkefærd, en slags lykkeriddere, der tager chancen, når den er der, og efterfølgende praler med deres bedrifter over for ligesindede. I de fleste tilfælde er det dybt uretfærdigt, men billedet understøttes af bl.a. medierne, som gerne fremstiller sælgere som "Snedige Susan" eller "Karl Smart".

Derfor er der ekstra grund til, at vi som sælgere er opmærksomme på at opføre os *etisk korrekt*.

Vi har indirekte været inde på emnet et par gange, bl.a. i forbindelse med sælgers valg (eller fravalg) af diverse afslutningsmetoder.

Begrebet *etik* knytter sig til begrebet *moral*, og mange mennesker bruger udtrykkene i flæng, dvs. som udtryk for det samme.

Gyldendals fremmedordbog giver følgende forklaringer på de to begreber:

Moral er "indbegrebet af, hvad der anses for rigtigt og sømmeligt mht. menneskers handle- og tænkemåde".

Etik er "sædelære, den teoretiske begrundelse for moralen, læren om den rette handlemåde".

Det giver måske ikke umiddelbar klarhed over de to begreber eller forskellen på dem.

Men man kan perspektivere det i relation til fx "De 10 bud" og betragte disse som det *moralske grundlag*, mens *etikken* handler om, hvordan og i hvilket omfang, vi efterlever retningslinjerne i "De 10 bud".

Forstået på den måde handler *etik i salgsarbejdet* om, hvordan vi opfører os som sælgere i relation til vores omgivelser. Det handler om acceptabel eller uacceptabel adfærd ifm. med salgsarbejdet.

Disse relationer er nedenfor sammenfattet i fig. 3.24.

Sælgers adfærd vs. eget firma

I alle virksomheder er der et sæt af skrevne og uskrevne regler, som udgør virksomhedens moral- og værdigrundlag, forretningsbetingelser m.v. Sælger er naturligvis som alle andre underlagt disse regler.

Men da sælgers arbejde pr. definition er meget selvstændigt, kan sælger let fristes til at tage en beslutning, som ikke er i virksomhedens "ånd", fx fordi der er mulighed for at opnå et hurtigt salg.

Det er slet og ret illoyalt.

Alle sælgere kender situationen: Man står over for en køber, som betinger en evt. handel af nogle forhold, som ligger uden for sælgers kompetenceområde (fx urealistisk leveringstermin, ekstraordinære rabatter, lang kredittid m.m.). Sælger accepterer vel vidende, at det vil give problemer på hjemmefronten. Tankegangen er, at "det er lettere at få tilgivelse end tilladelse". Men det ændrer ikke det faktum, at det er uetisk adfærd i forhold til eget firma – uanset hvilke undskyldninger sælger efterfølgende må have for sin handlingsmåde.

- *Vær loyal over for dit bagland*

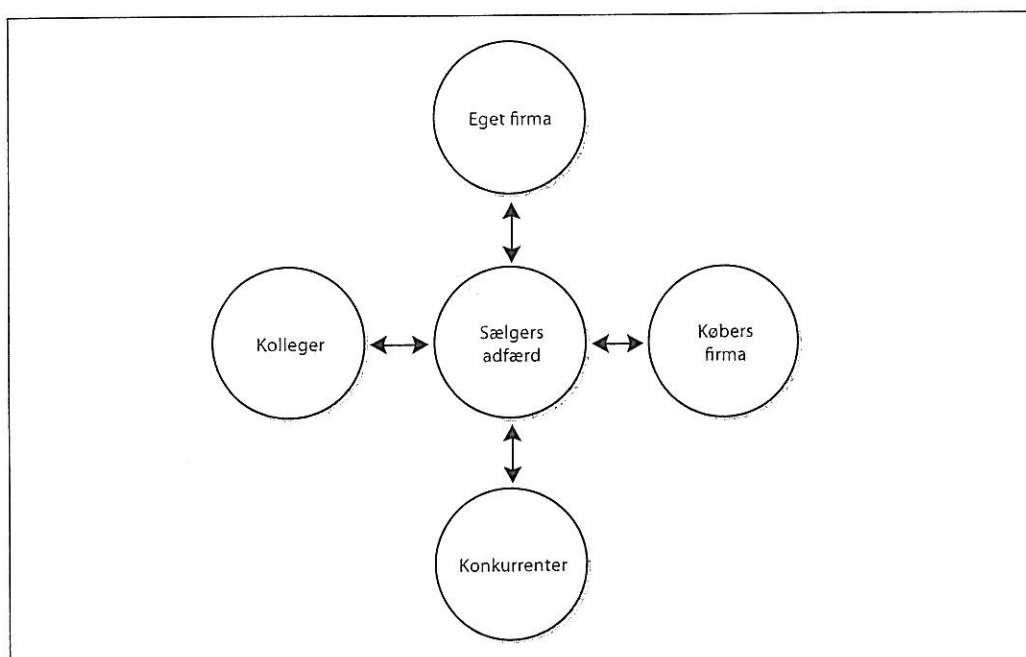


Fig. 3.24 Etik i salgsarbejdet – sælgers adfærd

Sælgers adfærd vs. køber og købers firma

Som sælgere har vi anstændigvis pligt til at optræde korrekt og loyalt over for vores kunder. Det gælder generelt og indbefatter disse tre hovedregler:

- Vi videregiver ikke fortrolige oplysninger om købers virksomhed
- Vi er ærlige omkring vores egen situation og muligheder
- Vi fortier ikke vigtige fakta for at få en ordre

Eksempel

Et reklamebureau har fået til opgave at markedsføre et nyt koncept for en større virksomhed – herunder at finde et navn til konceptet. Navnet skal være en bogstavkombination, som signalerer, hvad konceptet drejer sig om. Endvidere er det et krav, at navnet kan registreres som dk, eu og com-adresser på internettet.

Bureauet finder et navn, som opfylder begge krav, men "glemmer" at fortælle kunden, at flere andre udenlandske virksomheder benytter navnet/bogstavkommunikationen, og at disse har registreret navnet på bl.a. de- og it-adresser på nettet. (Tyskland og Italien). I første omgang sker der ingenting, men ved en tilfældighed opdager køber, at andre virksomheder er registreret under samme navn. De bliver rasende og afbryder samarbejdet med reklamebureauet.

Hvis reklamebureauet i stedet åbent og ærligt havde fortalt kunden, at navnet fandtes i forvejen (hvilket snart sagt alle tænkelige bogstavkombinationer gør), kunne sælger og køber i fællesskab have besluttet at anvende navnet alligevel, eller de kunne have

fundet på et andet navn. Reklamebureauet ville kun have modtaget anerkendelse for et professionelt researcharbejde og skabt yderligere tillid til dets seriositet og troværdighed.

- *Vær ærlig og troværdig over for dine kunder*

Sælgers adfærd vs. konkurrenter

Tal *aldrig* nedsættende om dine konkurrenter. Det rammer kun dig selv!

Hvis køber har et godt indtryk af konkurrenten, så forsøger du ikke alene at genere konkurrenten. Du nedgør også købers dømmekraft. Det er mildest talt tåbeligt. Og det er afgjort uetisk og en særdeles uhensigtsmæssig adfærd:

Tilliden til din person og den virksomhed, du repræsenterer, vil lide et alvorligt knæk.

- *Omtal dine konkurrenter med respekt (og som du ønsker, de omtaler dig)*

Sælgers adfærd vs. kolleger

Det er helt naturligt, at der er en sund konkurrence sælgerkolleger imellem, når de er i samme firma. Det er altid rart at være nr. 1 på salgslisten – eller stræbe efter det – hvad enten det drejer sig om antal besøg/ekspeditioner eller omsætningstal/indtjening.

Men denne konkurrence skal ikke ske på dine kollegers bekostning. Hvis dine gode resultater skyldes, at du har været på "fangst" i din kollegas distrikt eller inden for vedkommendes forretningsområde, er du på etisk kollisionskurs. Det er illoyalt og uacceptabelt.

Det samme gælder forholdet til dine øvrige kolleger i (og uden for) virksomheden. Hvis du ved, at produktionsafdelingen i forvejen er presset, eller at din faste leverandør først kan levere om tre måneder, så skal du ikke love en kunde noget, som i givet fald vil bringe dig i en reel konflikt-situation i forhold til dine kolleger. Dine kolleger vil betragte dig som en dårlig kollega – og med rette.

Dine kolleger og du skal i alles interesse samarbejde og have ”fælles fodslag”.

- *Dine kolleger har brug for dig – og du har brug for dem*

Etik i salgsarbejdet handler i bund og grund om, at sælger opfører sig ordentligt og anstændigt, når hun/han udfører sit job. Der er hele tiden fokus på sælger. Hun/han er firmaets ansigt udadtil – både når der tænkes positivt – men især når der tænkes negativt om firmaet og/eller dets produkter/serviceydelser. Det er et meget udadvendt job, og det er netop det, der gør det så attraktivt at være sælger. Men det er også et krævende job – og der er ikke plads til mange fejltrin.