



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017
30stp
Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Er salgskunnskaper en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør?

Are sales skills a crucial factor to become a successful entrepreneur?

Øyvind Arnesen Rein og Eirik Brandt Stensrud
Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Etter to år på mastergradsstudiet i entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet på Ås, avslutter vi med denne masteroppgaven om salg i entreprenørskap.

Masteroppgaven har vært både lærerik, engasjerende og spennende. Vi leverer nå inn en oppgave vi mener er av høy kvalitet og som vil kunne kaste av seg et positivt bidrag for både entreprenører, samt for entreprenørskapslitteraturen.

Vi vil takke entreprenørene som bidro til at studiet kunne gjennomføres, Anders Lunnan for god veiledning, og hverandre for motivasjon, inspirasjon og mange kunnskapsrike stunder.

Oslo, Mai 2016

Eirik Brandt Stensrud & Øyvind Arnesen Rein

Abstrakt

“Salg er viktigst av alt, punktum! Selger man ikke, stopper bedriften opp og går konkurs!”

- John Brendmoe

"Halvparten av de kreative ressursene i en startup bør vies til salg og markedsføring."

- Geir Førre

Hvorfor blir noen entreprenører høyst suksessfulle mens andre feiler og hva skal til for å bli en millionær eller milliardær entreprenør? Kan dette ha en sammenheng med entreprenørens salgskunnskaper og evner til å selge?

I dette studiet vil vi vise hvilke salgskunnskaper og salgsstrategier norske millionær og milliardær entreprenører besitter og benytter seg av, og samtidig stille spørsmål til om disse har vært avgjørende for deres suksess. Ved å lese dette studiet vil du få innsikt i hva suksessfulle entreprenører tenker, sier og gjør for å lykkes i alle deler av en salgsprosess. Dette gjør du ved å få innsikt i hvordan suksessfulle entreprenører tenker når de identifiserer og velger ut sine beste potensielle kunder, før de tar kontakt med disse, setter opp avtaler, og til slutt overbeviser disse om å gå fra å være potensielle til betalende kunder. Du vil videre få innsikt i entreprenørens fokus på viktigheten av å styrke troverdigheten ved å overholde lovnader, levere innenfor gitte rammer, i tillegg til å ha kontinuerlig fokus på å gi kunden mest mulig verdi. Entreprenørene utdyper sine målsetninger om å bygge langsiktige fruktbare relasjoner, og hvordan dette kan gjøres ved å bygge troverdighet, skape tillit, bygge referanser og vennskap til kunder.

Studiet baserer seg på rammeverket *Six Phases of Yes* fra den nylig publisert boken *Entrepreneurial Selling: The Facts Every Entrepreneur Must Know*. Boken er forfattet av Prof. Vincent Onyemah og Prof. Martha Rivera-Pesquera, ledende forskere på feltet salg og entreprenørskap fra henholdsvis verdens ledende universitet på entreprenørskapsforskning, Babson College i USA og IPADE Business School i Mexico. Det teoretiske rammeverket blir sett opp mot annen forskningsbasert salgslitteratur fra kjente forfattere som Steve Blank, Bob Dorf, Craig Worthmann, Waverly Deutsch, og flere. I tillegg blir det teoretiske rammeverket sett opp mot ikke-forskningsbasert litteratur fra flere høyst suksessfulle guruer innen salg, salgspysykologi og salgsteknikker. Dette inkluderer kjente navn som Zig Ziglar, Brian Tracy, Tony Robbins, og Bob Burg.

Hvordan entreprenører arbeider med salg og hvilke kunnskaper de har om salg kan foreløpig fremstå som mangelfull, ut ifra tilgjengelig forskning. Vi ønsker med dette studiet å bidra til å dekke dette kunnskapsgapet. Studiet ønsker i tillegg å bidra til å identifisere om det er nødvendig å utvikle kunnskaper og ferdigheter om salg for å lykkes som entreprenør. Studiet følger et kvalitativt, fenomenologisk fler-case design.

Samlet danner dette grunnlaget for følgende problemstilling:

“Er salgskunnskaper en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør?”

Abstract

"Sales the most important thing, period! If you do not sell, the company stops and goes bankrupt! "

- John Brendmoe

"Half of the creative resources in a startup should be devoted to sales and marketing."

- Geir Førre

Why do some entrepreneurs achieve success while others fail, and what does it take to become a millionaire or billionaire entrepreneur? Could this be related to the entrepreneurs' sales knowledge and ability to sell?

In this study, we will show which sales knowledge and sales strategies Norwegian millionaire and billionaire entrepreneurs possess, and research whether these have been crucial to their success. By reading this study you will gain insight into what successful entrepreneurs think, say and do, to succeed in all parts of a sales process. This enables you to understand how successful entrepreneurs think when they identify and qualify their best potential customers, before they contact them, set up appointments, and ultimately convince them to go from being potential to buying customers. You will thereafter comprehend the entrepreneurs' focus on the importance of building credibility by keeping promises, delivering by the agreed quality, as well as having continuous focus on giving value to the customer. The entrepreneurs elaborate their goals of building long-term fruitful relationships, and explain how this can be done by building credibility, trust, references and friendships with customers.

The study is based on the *Six Phases of Yes* framework from the recently published book *Entrepreneurial Selling: The Facts Every Entrepreneur Must Know*. The book is written by Prof. Vincent Onyemah and Prof. Martha Rivera-Pesquera, leading researchers in the field of sales and entrepreneurship from the world's leading university on entrepreneurship research, Babson College, USA, and IPADE Business School, Mexico. The theoretical framework is reviewed up against other research-based sales literature from well-known authors such as Steve Blank, Bob Dorf, Craig Worthmann, Waverly Deutsch, and more. In addition, the theoretical framework is reviewed up against non-research-based literature from several highly successful gurus in sales, sales psychology and sales techniques. This includes famous names like Zig Ziglar, Brian Tracy, Tony Robbins, and Bob Burg.

How entrepreneurs work with sales and what knowledge they have about sales can currently appear to be inadequate, based on available research. With this study, we strive to help fill this knowledge gap. In addition, the study strives to help to tell if it is necessary to develop knowledge and skills about sales in order to succeed as a contractor. The study follows a qualitative, phenomenological multi-case design.

Summarized, this forms the basis for the following research question:

"Are sales skills a crucial factor to become a successful entrepreneur?"

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Abstrakt	2
Abstract	3
1. Introduksjon	6
1.1 Bakgrunn og motivasjon	6
1.2 Formål	7
1.3 Oppgavens bidrag og relevans.....	7
1.4 Begrepsavklaring.....	8
1.5 Oppbygning av oppgaven.....	10
2. Teori	11
2.1 Innledning teoridel	11
2.2 The Selling Process - Six Phases of Yes	12
2.2.1 Identify	13
2.2.2 Qualify.....	15
2.2.3 Approach.....	16
2.2.4 Convince.....	21
2.2.5 Deliver.....	33
2.2.6 Stay in touch.....	33
2.3 Oppsummering og forskningsspørsmål	34
2.3.1 Problemstilling.....	34
2.3.2 Forskningsspørsmål 1	34
2.3.3 Forskningsspørsmål 2	34
2.3.4 Forskningsspørsmål 3	34
2.3.5 Forskningsspørsmål 4	35
3. Metode	36
3.1 Forskningsdesign: fenomenologisk flercasestudie	36
3.2 Teknikk for datainnsamling.....	36
3.3 Utvalg og rekruttering	37
3.3.1 Utvalg.....	37
3.3.2 Rekruttering	38
3.3.3 Entreprenørens profil.....	39
3.4 Gjennomføring av metode.....	42
3.4.1 Utforming av intervjuguide.....	42
3.4.2 Operasjonalisering.....	43
3.4.3 Forberedelser og pretest.....	43
3.4.4 Gjennomføring av intervjuene	44
3.5 Analyse av data	45
3.5.1 Fenomenologisk innholdsanalyse	45
3.5.2 Analysens innhold og struktur.....	46
3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet	46
3.6.1 Reliabilitet.....	46
3.6.2 Validitet (begrepsvaliditet).....	47
3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	48
3.7 Etske avveininger	48
4. Analyse og funn	50
4.1 Identify and Qualify	50
4.1.1 Oppsummering av funn: Identify and Qualify.....	54
4.2 Approach	55
4.2.1 Oppsummering av funn: Approach	60
4.3 Convince.....	62

4.3.1 Oppsummering av funn: Convince.....	67
4.4 Deliver and Stay in touch	69
4.4.1 Oppsummering av funn: Deliver and Stay in touch.....	71
4.5 Sammenfatning av entreprenørenes salgskunnskaper	73
5. Diskusjon og refleksjon.....	76
5.1 Innledning.....	76
5.2 Forskningsspørsmål 1: Er salgskunnskaper i form av å kartlegge og kvalifisere prospekter, samt å bygge troverdighet og kredibilitet, avgjørende for å være en suksessfull selger?.....	76
5.2.1 Identify: Har entreprenørene salgskunnskaper?.....	76
5.2.2 Qualify: har entreprenørene salgskunnskaper?.....	78
5.2.3 Identify og Qualify: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?.....	79
5.3 Forskningsspørsmål 2: Er salgskunnskaper i form av å evne å opprette avtaler, ha innsikt om prospektet, formulere pitcher, kjenne til kulturelle forskjeller, velge strategier, og være kreativ, avgjørende for å være en suksessfull selger?	80
5.3.1 Approach: har entreprenørene salgskunnskaper?.....	80
5.3.2 Approach: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?	83
5.4 Forskningsspørsmål 3: Er salgskunnskaper i form av evnen til å forstå og bygge kunnskap om prospektet, samt svare på innvendinger, og evnen til å close salget, avgjørende for å være en suksessfull selger?	84
5.4.1 Convince: har entreprenørene salgskunnskaper?.....	84
5.4.2 Convince: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?.....	88
5.5 Forskningsspørsmål 4: Er salgskunnskaper i form av å opprettholde avtaler om leveranse, samt å opprettholde gode kunderelasjoner avgjørende for å være en suksessfull selger?	89
5.5.1 Deliver: har entreprenørene salgskunnskaper?.....	89
5.5.2 Stay in touch: Har entreprenørene salgskunnskaper?	90
5.5.3 Deliver og Stay in touch: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?.....	91
6. Konklusjon.....	93
6.1 Oppsummering og overordnet konklusjon	93
6.2 Teoretiske implikasjoner og anbefalinger til videre forskning.....	94
6.2.1 Teoretisk implikasjoner.....	94
6.2.2 Anbefalinger til videre forskning	94
6.3 Praktiske implikasjoner	96
6.3.1 Anbefalinger til entreprenører og utdanningsinstitusjoner	96
6.4 Svakheter og begrensninger	98
7. Kilder.....	100
8. Vedlegg	103
8.1 Intervjuguide	103
8.2 Operasjonalisering av intervjuguide.....	104

Figurer, modeller og tabeller

Tabell 1: Begrepsavklaring s.8

Modell 1: Six Phases of Yes s.12

Figur 1: Komponentene av det tradisjonelle Kinesiske tegnet «lytte» Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) s.24

Tabell 2: Utvalgskriterier s. 37

Tabell 4.1: Oppsummering av Identify og Qualify s.54

Tabell 4.2: Oppsummering av Approach s.61

Tabell 4.3: Oppsummering av Closing s.68

Tabell 4.4: Oppsummering av Deliver og Stay In Touch s.71

Tabell 4.5: Grad av salgskunnskaper s.73

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Det er mange faktorer som spiller inn for at en entreprenør skal bli suksessfull, og det er vanskelig å sette fingeren på hvorfor enkelte entreprenører oppnår suksess. Noen faktorer som skal til for å oppnå suksess kan være idé, utførelse, timing, posisjonering, produkt, motivasjon, strategi, team, økonomi, markedsføring og salg. Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på salgskunnskaper som en faktor for entreprenørers suksess. Temaet i denne masteroppgaven kommer av stor interesse for temaene salg og entreprenørskap. Statistisk Sentralbyrå opplyser om at kun 28,7% av norske bedrifter som ble startet opp i 2007 overlevde de første fem årene (Abonyo 2015). Selv bedrifter som er støttet av Innovasjon Norge har samme sannsynlighet for å mislykkes som de som ikke er støttet (Andreassen 2016). Inc. opplyser om at bare 4% av bedrifter som blir startet opp overlever i ti år eller mer. Videre skriver de at bakgrunnen til at bedrifter går konkurs handler om at de ikke får inn penger fra kunder (Carmody 2015). Man kan også tenke seg at bedrifter går konkurs på bakgrunn av at de ikke klarer å generere salg, og dermed ikke får inn penger. På bakgrunn av dette har vi stor interesse for spørsmålene: Hvordan oppnår enkelte entreprenører suksess, mens så mange som 96% går konkurs før ti år er gått? Hva er det som skiller disse suksessfulle entreprenørene fra andre? Kan salg være den store forskjellen? Er salgskunnskaper avgjørende for å overleve og potensielt bli suksessfull som entreprenør?

En ting som kan fremstå som sikkert er at suksess har en direkte sammenheng med salgsresultater, og med stor sannsynlighet er salgsresultatene avhengig av salgskunnskapene til entreprenøren eller selgerne i bedriften. Salgsresultater viser som regel graden av suksess, men det finnes unntak, bedrifter kan også oppnå suksess basert på andre målbare tall som for eksempel brukertrafikk, eller annet som kan medføre høy verdsettelse av et selskap. Bedrifter som verdsettes på bakgrunn av brukertrafikk er ofte bedrifter som i følge en del entreprenører er grunnlaget for den store «gründer-hypen» vi har nå i disse dager. Suksesshistorier som Facebook, Snapchat, Instagram m.m. har ført til at det kan fremstå som «*kult*» å bli entreprenør. En annen årsak bak denne «*hypen*» kan være at det er veldig mye lettere å bli entreprenør nå kontra før, i disse dager kan man for eksempel starte som entreprenør med en enkel blogg, eller en YouTube konto. Aldri før har det blitt etablert flere bedrifter, i løpet av andre kvartal 2016 opplyser E24 om 14 977 nyetableringer (Dalen 2016). En annen ting som kan ha påvirket antallet oppstarter er «olje-krisen» og media sitt fokus på entreprenørskap. Men, har alle disse nye entreprenørene kunnskap om kommersialisering og salg, slik at de klarer å skape inntekter og dermed overleve?

Når så mange ønsker å bli entreprenør trengs mer kunnskap om hva som skal til for å lykkes. Det er gjort lite forskning på salg innenfor entreprenørskap. I tillegg til dette kan det fremstå som at det nærmest er fraværende fokus på salg i entreprenørskapsmiljøer, ved forskningsinstitutter og utdanningsinstitusjoner. Det kan for eksempel nevnes at under vår mastergrad studie i innovasjon og entreprenørskap, har emnet *salg* vært tilnærmet fraværende over det to år lange studieløpet. Det nærmeste studiet kommer salg er om emnet *pitching*. Ved å kun fokusere på å lære entreprenørskapsstudenter å *pitche* kan utdanningsinstitusjoner forsterke «*gründer-hypen*», og skape et feil bilde av hvordan den reelle hverdagen som entreprenør er. En av forskerne bak dette studiet som selv er entreprenør, kan på bakgrunn av erfaring opplyse om at det i en entreprenørs hverdag er lite fokus på *pitching*. På den andre

siden opplyser han om at fokuset i mye større grad omhandler daglige aktiviteter innen salg og markedsføring. Dette kan selvfølgelig variere fra entreprenør til entreprenør. *Pitching* i seg selv er en presentasjonsteknikk for å skape interesse, så hvis entreprenøren bare innehar kunnskaper rundt det å skape interesse hva gjør personen etter at interessen er skapt? *Pitching* kan se ut til å være kun en liten del av en hel salgsprosess, så hvorfor bare lære entreprenører A når de må kunne hele alfabetet? Hvis man bare har kunnskaper rundt *pitching* mangler man mange kunnskaper rundt de neste stegene av en salgsprosess, som for eksempel hvordan man skal; identifisere kunden, kvalifisere kunden, gå frem for å få kontakt med prospektet, bygge kredibilitet og tillit hos prospektet, tilegne seg kunnskap om prospektet, håndtere innvendinger, close salget, utføre leveransen og holde kontakten med prospektene.

Kort oppsummert er bakgrunnen og motivasjonen for studiet basert på egne erfaringer hvor vi mener at det er store mangler vedrørende salgsfokus og salgskunnskaper hos entreprenører, utdannings- og forskningsinstitusjoner. Vi ser på salg som kritisk for en bedrift da dette fører til inntekter, inntekter kan føre til vekst og vekst kan føre til suksess.

1.2 Formål

Formålet med studien er å se nærmere på hvordan suksessfulle entreprenører har jobbet med salg for å oppnå suksess. Studien har en teoretisk tilnærming som skal bidra til mer kunnskap om suksess entreprenørers fokus på salg. I den sammenheng ønsker vi å ta utgangspunkt i salgsrammeverket *Six Phases of Yes* utviklet av Onyemah og Pesquera (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Vi ønsker å belyse hvorvidt salgskunnskaper er avgjørende for entreprenørenes suksess, og vil se dette i lys av entreprenørskaps- og salgsteori. Det blir da lagt vekt på hvordan entreprenørene arbeidet med salg, hvordan de forberedte seg og planla arbeidet, hvilke salgsteknikker og prosesser de benytter, og hvilket fokus de har på videreutdanning innen temaet salg. Gjennom individuelle dybdeintervjuer, vil vi undersøke entreprenørenes salgskunnskaper og forsøke å avklare om dette har hatt en innvirkning på entreprenørene sin suksess.

1.3 Oppgavens bidrag og relevans

Teoretisk kan oppgaven komme med bidrag til både salgsteorien og entreprenørskapsteorien. Forstår man bedre hvilke salgskunnskaper suksessfulle entreprenører besitter, så kan det kunne gi bidrag mot å forstå hvilke salgsteorier, enten empiriske eller erfaringsbaserte som er relevante, samtidig som at det kan rette fokus på viktigheten av å lære salg i en oppstartsfase.

Det er foreløpig mye salgslitteratur som ikke er av empirisk art, omtalt som ikke-forskningsbasert teori i dette studiet. Innen entreprenørskapsforskningen er det få, men noen gode empiriske studier innen salg i entreprenørskap. På bakgrunn av dette kan oppgaven bidra til å bygge en bro mellom den tilgjengelige empiriske forskning på salg i entreprenørskap, empirisk forskning på salg og ikke-forskningsbasert teori. Studien kan dermed bidra til å fylle kunnskapsgapet innen salg i entreprenørskap, mot videre forskning, og kan gi fremtidige entreprenører bedre grunnlag for å oppnå suksess. Gitt at studiet er reliabelt og valid, så kan disse funnene være interessante for både aktive entreprenører, fremtidige entreprenører og forskningsmiljøer. Dette kan skje ved at entreprenører kan få konkrete tips, ideer, historier, konsepter og kilder til hvordan de selv kan lykkes med salg i en oppstartsfase. Forskningsmiljøer og universiteter som studerer og underviser entreprenørskap kan bli påvirket til å rette fokus på videre forskning på salgskunnskaper og prosesser, samt vurdere å rette fokus på emnet i utdannelsen av entreprenørskapsstudenter.

Vårt mål er også at fremtidige entreprenører får nytte av litteraturen som blir presentert og diskutert, samt kunnskapsdelingen og erfaringene til suksessfulle entreprenører i Norge. Praktisk er oppgaven relevant for å se om salgskunnskaper kan føre til suksess. Det vil si hvordan entreprenører kan optimalisere sine salgskunnskaper og prosesser for å oppnå salg og suksess.

1.4 Begrepsavklaring

Vi har diskutert en del om man skulle oversette engelske begreper, hvor vi fant ut at dette kunne forvirre lesere og respondenter fordi bransjen benytter seg av engelske begreper.

Salgskunnskaper	Begrepet brukes i denne oppgaven som en betegnelse som dekker kunnskaper og evner vedrørende salg. For å nevne noe så kan disse evnene og kunnskapene inkludere for eksempel; salgspsykologi, salgsprosessen, salgsstrategier, lært og lest om salg, erfaringer og evne til å lytte, analysere, stille gode spørsmål, overtale og påvirke.
Produkt	Begrepet brukes i denne oppgaven som en samlebetegnelse for; tjeneste, produkt og idé.
Entreprenør	Begrepet brukes i denne oppgaven for å betegne en person som har startet en bedrift, begrepet dekker også gründer som begrep.
Salg	Begrepet brukes i denne oppgaven som en betegnelse på omsetting av et produkt eller en tjeneste
Suksess	Begrepet brukes i denne oppgaven for å beskrive entreprenørens nivå av å ha lyktes. Begrepet brukes for å dekke to fronter og former for å lykkes. På den finansielle siden blir suksess definert som at entreprenøren har tjent millionbeløp ved at selskapet har vokst eller har blitt solgt. På den sosiale siden kjennetegnes suksess ved at entreprenøren har blitt omtalt i medier på bakgrunn av det de har gjort og oppnådd.
Entreprenørskap	Begrepet brukes i denne oppgaven for å betegne etablering og utvikling av en bedrift. Dette handler om å ta en ide eller mulighet og gjøre det om til en handling gjennom å organisere det, slik at det skaper verdi for andre.
Prospekt (<i>Prospect</i>)	Begrepet brukes i denne oppgaven for å beskrive en ideell og <i>potensiell kunde</i> for ditt produkt. Dette begrepet brukes på lik linje med kunde og potensiell kunde. Følgende begreper brukes også for å omtale prospekt: prospektene, prospekter, prospektet.
Innvending (<i>Objection</i>)	Begrepet brukes i denne oppgaven som en betegnelse på bakgrunnen eller begrunnelsen som prospekt har for å forstå fra et kjøp.
Pitch	Begrepet brukes i denne oppgaven på en verbal eller visuell presentasjon hvor hensikten er å selge det man presenterer.
Business	Begrepet brukes i denne oppgaven for å dekke begrepene; virksomhet, forretning og bedrift.
Business model	Begrepet brukes i denne oppgaven for å dekke ordet forretningsmodell.
Rapport	Begrepet er hentet fra det engelske språket og brukes i denne oppgaven som en betegnelse på en god relasjon på individnivå som bygger på felles forståelse og tillit.

Interessant	Begrepet brukes i denne oppgaven som en samlebetegnelse for alle som har en interesse av produktet eller bedriften, dette kan være investorer, partnere, kunder m.m.
Identify	Entreprenøren gjør en <i>brainstorm</i> prosess hvor det settes opp en liste som består av <i>potensielle prospekter</i> , altså prospekter som man muligens tror at kan ha interesse for produktet som tilbys (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017)
Qualify	Entreprenøren trimmer ned listen med <i>potensielle prospekter</i> slik at den blir mer realistisk og overkommelig. Dette handler om å spisse listen slik at man står igjen med <i>prospektene</i> , altså de man har sterk tro på at vil kjøpe produktet som tilbys. (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017)
Approach	Handler om hvordan entreprenøren skal klare å få produktet som han/hun tilbyr foran det aktuelle prospektet. For å klare å oppnå dette må entreprenøren klare å nå frem til prospektet og skape interesse gjennom <i>pitching</i> av produktet (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017)
Convince	Handler det om å klare å gjøre prospektet om til en forpliktet kunde. Dette inkluderer å gjennom kommunikasjon klare å tilegne seg informasjon om prospektets verdier, motivasjon, <i>pain</i> , <i>gain</i> osv. Informasjonen man tilegner seg brukes så for å selge på prospektets verdier, informasjonen brukes også til å adressere innvendinger fra prospektet (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).
Deliver	Omhandler at entreprenøren overholder og leverer avtalt vare til avtalt tid og avtalt pris. I tillegg til dette så tilkommer papirarbeid rundt selve kjøpet og inndrivning av kjøpesummen (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017)
Stay in touch	Handler om å konstant tilføre næring til kunderelasjonen i form av kontaktpunkter og oppmerksomhet. Det handler om å bygge sterke relasjoner til eksisterende kunder for å skape gjensalg, <i>upsell</i> eller anbefalinger. En slik relasjon kan også føre til produktutvikling og andre former for samarbeid (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).
Gatekeepers	Dette er administrative assistenter, sekretærer eller assistenter til enkeltpersoner. Disse personene sitter på generelt mye informasjon om bedriften. Oppgaven til <i>gatekeepers</i> er å isolere sjefene sine fra uønskede distraksjoner (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).
Startup	Er et ungt selskap som er på produktutviklings stadium, selskapet er lite og drives og eies som regel av en eller en håndfull entreprenører (Fontinelle 2017). Norsk oversettelse: oppstartsselskap
Varme prospekter	Prospekter man kjenner, har et forhold til, eller som man har en inngang til (for eksempel via en referanse).
Kalde prospekter	Prospekter man ikke kjenner, eller har en inngang til.
Business-to-Business (B2B)	Salg mellom to bedrifter eller organisasjoner.
Business-to-Customer (B2C)	Salg mellom en bedrift og en privat forbruker.

Tabell 1: Begrepsavklaring

1.5 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven er bygget opp i seks hovedkapitler: Introduksjon, teori, metode, analyse og funn, diskusjon og refleksjon, og avslutningsvis konklusjon. I teorikapittelet tar vi for oss rammeverket *Six Phases of Yes* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017), sett i lys av annen forskningsbasert og ikke forskningsbasert litteratur. Teorikapittelet oppsummeres i en problemstilling med tre tilhørende under forskningsspørsmål, som danner grunnlaget for studiet. I kapittel 8, viser vi operasjonalisering av forskningsspørsmålene opp imot teorikapittelet og intervjuguiden.

I kapittel 3 redegjør vi for vårt metodevalg og forskningsdesign. Underkapitler inkluderer forskningsdesign, teknikk for datainnsamling, utvalg og rekruttering (her i blant entreprenørens profil), gjennomføring av metode, metode for analyse av data, reliabilitet, validitet og overførbarhet, samt etiske funn. I kapittel 4 analyserer vi empirien, hvor delkapitlene er strukturert etter de teoretiske begrepene. Videre oppsummerer vi funnene i tabeller under hvert delkapittel. I kapittel 5 diskuterer og reflekterer vi funnene opp mot forskningsspørsmålene. I kapittel 6 konkluderer og oppsummerer vi de teoretiske og praktiske implikasjonene, svakheter og begrensinger ved studien, samt kommer med anbefalinger til videre forskning.

2. Teori

2.1 Innledning teoridel

Litteratursøket til dette studiet var krevende i forhold til å finne forskningsbasert litteratur som omhandlet det eksakte emnet. Det er gjort mye forskning på entreprenører, salgskunnskaper og salg sett hver for seg eller sett i andre sammenhenger, men det er utfordrende å finne forskning som kombinerer de overnevnte områdene i ett og samme studie. I søket etter litteratur med relevans for dette studiet, ble det funnet en interessant bok som var nylig publisert. Den aktuelle boken har tittelen; *Entrepreneurial Selling: The Facts Any Entrepreneur Must Know* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Etter mailkorrespondansen med forfatterne, Prof. Martha Rivera-Pesquera ved IPADE, Mexico og Prof. Vincent Onyemah ved Babson College, USA, besluttet vi å benytte deres utviklede rammeverk som er basert på *grounded theory* i vår forskning. I tillegg til dette bygger også forskningen på deres kompetanse og tidligere studier. Babson Collage ble i 2016 rangert som nummer en i USA når det gjelder *undergraduate* programmer innen entreprenørskap (Chmura 2016). *Entrepreneurial Selling* har en unik tilnærming til entreprenørskap sett i forhold til hva de fleste andre bøker som omhandler emnet har, Onyemah og Rivera-Pesquera har fokusert på å avdekke et kunnskapsgap innen entreprenørskap som lenge har vært lite forsket på. Det er et kunnskapsgap rundt hvordan entreprenører skal oppnå, gjennomføre og skape salg, samt på hvilket stadium de bør begynne med salgsrelaterte prosesser.

Entrepreneurial Selling av Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), adresserer mange av de unike utfordringene entreprenører møter i kontakt med ulike interessenter, enten det er salg eller pitching av nye idéer, produkter eller tjenester. Salg handler ikke bare om å overbevise en kunde om å kjøpe et produkt eller en tjeneste, men i henhold til Onyemah og Rivera-Pesquera (2017), handler salg om å «vinne tiltro og vekke interesse hos kunder, ansatte, investorer, leverandører, styremedlemmer og andre samarbeidspartnere» med mål om å skape en vinn-vinn situasjon. Boken *Entrepreneurial Selling* er et resultat av en kvalitativ studie hvor 120 entreprenører fra store deler av verden ble intervjuet om alt fra salgsprosesser, erfaringer, hva de sa og gjorde i innsalg mot kunder og ulike samarbeidspartnere (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Studiets hovedfokus var basert på entreprenørens første salg og prosessen rundt dette. Dette studiet vil ikke ha den samme tilnærmingen som Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) har når det gjelder det å fokusere på entreprenørens første salg, vi vil heller fokusere på entreprenørens salgskunnskaper gjennom entreprenørens karriere og i suksess bedriftene de har klart å bygge opp.

Vi vil se teoriene i lys av annen forskningsbasert og ikke-forskningsbasert salgs litteratur innen salg og salgpsykologi. Vi vil dra inn de relevante punktene fra hver artikkel i vår studie. Hvor vi vil dra inn forskningsartikler av blant annet Deutsch og Wortmann (2011), Blank & Dorf (2012), Hedaa (1996), Rosell (2006), Bhide (1999), Edvardsson et al. (2008), Webster & Wind (1996). Artikkelen tar for seg salg i entreprenørskap, salg generelt, entreprenørskap, salgsteknikker og salgstrategier. Deutsch og Wortmann (2011) fokuserer på salg i entreprenørskap, hvor de ser dette opp imot det de kaller for profesjonelt salg. Under ikke-forskningsbasert litteratur nevnes forfattere som blant annet: Brian Tracy, Tony Robbins, Bob Etherington, Zig Ziglar, Bob Burg, Dale Carnegie, Andrea Waltz, og Steven Covey. Samtlige av disse forfatterne er anerkjent som toppselgere, eller underviser eller har undervist i temaene salg, salgpsykologi og lignende emner. Litteraturen og poengene deres kommer i stor grad fra egne erfaringer og kunnskaper.

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) deler nye rammeverk, modeller, og konkrete tips om hvordan entreprenører best kan arbeide med salg. En veldig vanlig utfordring som entreprenører i tidligfase selskaper har, er at de må prøve å selge produkter som ikke er ferdig utviklet. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) har på bakgrunn av dette utviklet to rammeverk for salg innen entreprenørskap, det første rammeverket som de kaller *An Entrepreneur-Friendly Sales Model* er rettet mot entreprenører som arbeider med salg av produkter som ikke er ferdig utviklet. Det andre rammeverket som de kaller *Six Phases of Yes* er et mer generelt rammeverk som vil passe entreprenører i alle faser. Rammeverkene har likhetstrekk, men hvor *An Entrepreneur-Friendly Sales Model* er en modell som er veldig prosess styrt, i forhold til *Six Phases of Yes* som også er en prosess, men er noe mer abstrakt. På bakgrunn av at vi ønsker å belyse om salgskunnskaper er en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør, ser vi at et mer generelt rammeverk som i dette tilfellet er *Six Phases of Yes* vil være bedre egnet for formålet. Dermed ønsker vi å bruke og gå i dybden på *Six Phases of Yes* i vår forskning.

2.2 The Selling Process - Six Phases of Yes



Modell 1: Six Phases of Yes

Vi vil i dette kapittelet beskrive og diskutere *Six Phases of Yes* rammeverket i lys av annen litteratur (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Dette omfatter som nevnt noen utvalgte forskningsartikler og flere ikke-forskningsbaserte kilder innen salgslitteratur.

Etter som tidligere nevnt korrespondanse med forskerne Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) bak *Six Phases of Yes* rammeverket, fikk vi bekreftet at rammeverket er utviklet ved hjelp av forskningsdesignet *grounded theory*. Dette vil si at rammeverket er utviklet på bakgrunn av informasjonen de 120 entreprenørene har tilført forskningen. Andre type forskningsdesign baserer seg på at forskeren setter seg inn i teori, hvor denne blir en veldig viktig del av selve forskningen og vil danne grunnlaget og påvirker hele forskningsprosessen. *Grounded theory* betrakter teori på lik linje med annen type data. "Forskeren starter ikke her med en teori som utgangspunkt for fortolkningen, men med et mest mulig åpent sinn.(...) *Grounded theory* egner seg følgelig best for problemstillinger som er åpne og undersøkende" (Johannesen et al. 2011).

Six Phases of Yes omhandler selve salgsprosessen og har et fokus mot alle interessenter en entreprenør har interesse av å selge seg inn til (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Det er mange likheter med å selge seg inn mot forskjellige typer interessenter, men for å spisse forskningen har vi valgt å fokusere på salg rettet mot kunder. *Six Phases of Yes* er et rammeverk som kan brukes i den initielle utgående salgsprosessen, hvor entreprenører kontakter prospekter og kunder. I en slik prosess er det aktuelt å blant annet ta kontakt, komme seg forbi *gatekeepers*, avklare møter og til slutt *pitche* og ha samtaler med prospekter (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Prosessen defineres slik:

1. **Identify:** Entreprenøren gjør en *brainstorm* prosess hvor det settes opp en liste som består av *potensielle prospekter*, altså prospekter som man muligens tror at kan ha interesse for produktet som tilbys.

2. **Qualify:** Entreprenøren trimmer ned listen med *potensielle prospekter* slik at den blir mer realistisk og overkommelig. Dette handler om å spisse listen slik at man står igjen med *prospektene*, altså de man har sterk tro på at vil kjøpe produktet som tilbys.
3. **Approach:** Handler om hvordan entreprenøren skal klare å få produktet som han/hun tilbyr foran det aktuelle prospektet. For å klare å oppnå dette må entreprenøren klare å nå frem til prospektet og skape interesse gjennom *pitching* av produktet.
4. **Convince:** Handler om å klare å gjøre prospektet om til en forpliktet kunde. Dette inkluderer å gjennom kommunikasjon klare å tilegne seg informasjon om blant annet prospektets verdier, motivasjon, *pain* og *gain*. Informasjonen man tilegner seg brukes så for å selge på prospektets verdier, den brukes også til å adressere innvendinger fra prospektet.
5. **Deliver:** Omhandler at entreprenøren overholder og leverer avtalt vare til avtalt tid og avtalt pris. I tillegg til dette tilkommer papirarbeid rundt selve kjøpet og inndrivning av kjøpesummen.
6. **Stay in Touch:** Handler om å konstant tilføre næring til kunderelasjonen i form av kontaktpunkter og oppmerksomhet. Det handler om å bygge sterke relasjoner til eksisterende kunder for å skape gjensalg, *mersalg* eller anbefalinger. En slik relasjon kan også føre til samarbeid, som for eksempel i forhold til produktutvikling.

(Onyemah & Rivera-Pesquera 2017)

Teoriens delkapitler er inndelt etter hver av de seks fasene i salgsprosessen som er beskrevet over. Vi vil som beskrevet tidligere se *Six Phases of Yes* i lys av forskningsbasert og ikke-forskningsbasert salgslitteratur, dette vil vi gjøre for å sammenligne, utfylle, styrke og bygge oppunder *Six Phases of Yes* rammeverket. Vi ønsker i tillegg å belyse styrker og svakheter ved rammeverket. Dersom det er store likheter mellom hva entreprenørene faktisk sier om salgskunnskaper, og kildene som er tilgjengelige for å lære salg, så kan dette belyse hva entreprenører bør fokusere på for å bli en suksessfull entreprenør.

2.2.1 Identifisere

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) legger vekt på to ting under *identifisere*: *kartlegging av prospekter* og viktigheten av *troverdighet og kredibilitet* (Onyemah 2017). Vi vil i dette delkapittelet se disse teoriene opp mot annen litteratur.

Kartlegging av prospekter

Identifisere består av at entreprenøren gjør en *brainstorm* prosess hvor det settes opp en liste som består av *potensielle prospekter*, altså prospekter som man muligens tror at kan ha interesse for produktet som tilbys (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Disse potensielle prospektene kan komme fra nært nettverk, fra offentlig informasjon eller fra andre kilder, som oftest har disse *potensielle prospektene* vist en form for interesse i produktet eller idéen. Poenget med fasen slik forfatterne beskriver det er å kartlegge alle potensielle prospekter uten å redigere eller selektere. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver videre at man i entreprenørskap ikke kun skal tenke kreativt i retning av å kartlegge kunder, men også i forhold til andre typer prospekter. For eksempel i finansieringsrunder burde entreprenører vurdere alternativer fra banker og andre långivere, til engleinvestorer og folkefinansiering. Vårt fokus vil i hovedsak rette seg mot salgsprosessen mot potensielle kunder.

“Without a list of names of people to contact and offer your products and services, you have no business” (Burg 2005). Burg (2005) skriver videre at han kaller denne listen for *varelageret* sitt og at han her legger vekt på *antallet navn på listen av god kvalitet*, som er

enkelt tilgjengelige på grunnlag av godt etablerte forhold. Det er enighet mellom Burg (2005) og Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) om at det er viktig å kartlegge alle potensielle prospekter som kan være relevante. Der hvor Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) fokuserer mindre, er på hvordan man bør forholde seg til prospektene i denne fasen. I henhold til Burg (2005), så mener han at holdningen man utviser ovenfor prospektene er proporsjonal med antallet navn av god kvalitet på listen. Med holdningen mener han at man viser interesse, men samtidig ikke avhengighet mot prospektet. Har man en lang nok liste med prospekter, får man heller ikke *panikk* dersom noen et prospekt sier ikke er interessert og sier nei (Burg 2005).

Kort oppsummering av *identify, kartlegging av prospekter*: Kartlegging av *potensielle prospekter* kan komme fra nettverk, offentlig informasjon eller andre kilder ved hjelp av *brainstorming*. Det er veldig viktighet å ha en solid liste med *potensielle prospekter*.

Troverdighet og kredibilitet

I prosessen *identify* fremheves viktigheten av å bygge kredibilitet da dette vil gjøre arbeide i senere faser enklere. *Identify* betyr altså da ikke bare å identifisere hvem som er prospekter, men også hvem og hva som kan bidra til å øke troverdigheten og tilliten (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Chris Regan fra oppstartsselskapet RF Venue i USA beskriver viktigheten av å knytte kontakt i form av rådgivning og referanse med eksperter innen den aktuelle industrien for å styrke selskapets troverdighet. Ekspertene kan skape troverdighet rundt det man gjør, før man faktisk slipper et produkt eller en tjeneste i markedet. Dette kan også føre til at man forttere oppnår salg når produktet slippes. Som entreprenør er det også viktig å få involvert innflytelsesrike personer i bransjen så tidlig som mulig, da dette også kan bygge troverdighet og tillit. Regan hevder også at den aller viktigste tingen i salg, og spesielt i *startup* salg, er troverdighet og tillit (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017)

I denne sammenheng skriver Rosell; «For å lykkes innen salg, må du ha som målsetning å bygge opp et tillitsforhold til hver enkelt kunde.» (Rosell 2006).

Tracy (2004) sier videre at det aller viktigste i salgsprosessen er å øke troverdigheten til et nivå som gjør at prospektet ikke lenger viser noe motstand. *Fear of failure*, altså frykten for å feile er det største hinderet for at en kunde skal ta en kjøpsbeslutning. Alle kunder har fra tidligere erfaringer gjort mange feil vedrørende kjøpsbeslutninger, som å kjøpe ting de ikke ville ha, eller ikke kunne bruke. Hvis man klarer å bygge god tillit og troverdighet, vil dette minimere frykten som kunden har for å feile, samtidig vil det bidra til å styrke selgeren eller entreprenørens tro i salgsprosessen (Tracy 2004). Neil Fitzgerald styreleder i Unilever sa følgende om tillit: “*You can have all the facts and figures, all the supporting evidence, all the endorsements that you want, but if you don’t command trust, you won’t get anywhere*” (Covey 2008). Stephen Covey sier at når man velger å stole på andre mennesker, så stoler man på deres integritet og deres agenda (Covey 2008). Onyemah og Pesquera (2017), mener på sin side at entreprenører ofte må søke eksterne referanser for å etablere tillitsforhold, ettersom at de kan ha lav troverdighet i en tidlig fase. På den andre siden sier Fitzgerald, at tillit i seg selv er viktigere enn referanser og kilder (Covey 2008).

Kort oppsummering av *identify, troverdighet og kredibilitet*: Dette er kritisk og kan skapes på egenhånd eller ved å knytte kontakt med rådgivere, bruke industrieksperter som referanser eller involvere innflytelsesrike personer. For å lykkes i salg må man ha *troverdighet* og *kredibilitet* på plass, dette vil kunne bidra til å redusere prospekters *fear of loss*.

2.2.2 Qualify

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver at i denne fasen av salgsprosessen trimmer entreprenøren ned listen bestående av *potensielle prospekter* slik at den blir mer realistisk og overkommelig. Dette handler om å spisse listen slik at man står igjen med *prospektene*, altså de man har sterk tro på at vil kjøpe produktet som tilbys.

Entrepreneurial Selling av Worthmann & Deutsch (2011) trekker frem forskjellen på entreprenørielt salg og profesjonelt salg i deres syn på *qualify* fasen, som de benevner som *Selecting the target*. De nevner at den første viktige avgjørelsen en entreprenør gjør vedrørende å velge sine prospekter er å velge hvor de skal starte med tanke på type; kunder, industri, geografi og bruksområde. Innen profesjonelt salg styres dette som regel av markedsavdelingen, entreprenøren må på sin side gjøre denne jobben selv, og her feiler mange entreprenører da de prøver å selge til alt og alle. Det er kritisk å ha fokus på å innskrenke mål-prospektet for å være mest mulig effektiv i salg (Deutsch & Wortmann 2011).

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) legger frem kriterier som entreprenører kan benytte seg av for å vurdere om prospektet er reelt, dette kan for eksempel være:

- Kan prospektet nås?
- Er prospektet verdt å nå ut til basert på hva de kan tilføre?
- Er entreprenøren i stand til å engasjere det aktuelle prospektet?
- Tilfører produktet prospektet nytteverdi?
- Er de i stand til å betale for det?

Noen av kriteriene blir bekreftet av respondenter i Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) sin forskning:

“For Mike Norwood of Type-U, focusing on the bottom line helps him narrow down his prospects; *You better really know that whoever is supposed to pay will. (...) you have to really understand who’s going to pay and how you’re going to differentiate and all of that.*” (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017)

“Tom Wiese of Wieselaw Contract Studio also employs an excellent strategy in this regard. *Probably the most powerful, or catalytic, [thing] I did was I started focusing on clients who had clients. Specifically, one of my first clients was Wells Fargo Bank—and they have hundreds of clients—so in getting them I got lots of other clients. So I call most clients gateways. I would do a deal and get known in an area where there was lots of volume. That has been a great strategy for me and it’s something I’ve always done.*” (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Tracy definerer 4 nøkler til strategisk salg, som man også skal tenke på i en kvalifiseringsfase: *Spesialisering* går ut på at man fokuserer produktet mot en nisje eller et geografisk område. *Differensiering* handler om å finne ut konkret hva som gjør ditt produkt bedre enn konkurrentens. *Segmentering* handler om å avklare hvilken type kunde vil ha aller størst nytte av produktet. *Fokus og konsentrasjon* handler om å prioritere hardt og nøye. Her sier Tracy at hovedregelen i salg er å alltid “*fiske etter hvaler, ikke krill*”, det vil si å gå etter de store kundene og unngå å sløse tid på kunder som ikke gir mest mulig i form av resultat (Tracy 2004).

Kort oppsummering av *qualify*: Listen med *potensielle prospekter* trimmes ned til det som ansees å være reelle *prospekter*, som for eksempel; de som kan betale, de produktet skaper verdi for, de som kan nås, de det er verdt å nå ut til, de entreprenøren klarer å engasjere. Entreprenøren må være strategisk og velge prospekter i form av type kunder, industri, geografi og bruksområde. Det er kritisk å ha fokus på å innskrenke mål-prospektet for å være mest mulig effektiv.

2.2.3 Approach

Denne fasen av salgsprosessen handler om hvordan entreprenøren skal klare å få produktet som han/hun tilbyr foran det aktuelle prospektet (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). For å klare å oppnå dette må entreprenøren klare å nå frem til prospektet og skape interesse gjennom *pitching* av produktet. Dette krever at man vekker stor interesse hos de ulike prospektene og evner å sette opp en-til-en samtaler og møter. Prosessen og kunnskapene under *approach* fasen beskrives slik:

- ***Making the appointment***
- ***Know your audience***
- ***Articulate your story***
- ***Get past gatekeepers***
- ***Know your geography***
- ***Choose your strategy***
- ***Be creative***

Worthmann & Deutsch (2011) skriver i sin forskning om det å engasjere prospektet noe som de benevner som *engaging the prospect* (Deutsch & Wortmann 2011). De nevner at noen ganger ringer kunder til bedriften eller registrerer seg på nettsiden, men det er mye mer vanlig at entreprenøren aktivt må forsøke å nå ut til prospekter gjennom å *prospekere*. Dette minner om det Blank & Dorf (2012) også nevner i en tilsvarende del av salgsprosessen som de kaller *awareness*, hvor de skriver at entreprenøren må kontakte mange prospekter for å prøve å overbevise prospektene om å bruke litt av sin tid til å høre om entreprenørens produkt (Blank & Dorf 2012). Worthmann og Deutsch (2011) skriver videre at profesjonelle selgere ikke er i den samme situasjonen som entreprenører da de ofte benytter seg av å kjøpe prospekt lister fra tredjeparter (Deutsch & Wortmann 2011). Entreprenøren må på sin side prøve å nå ut til prospektene, noe som kan være veldig vanskelig da det ofte krever 7 eksponeringer før prospekter i det hele tatt legger merke til eller kjenner igjen et produkt eller firmanavn (Deutsch & Wortmann 2011).

Dette er noe som kan minne om det Laurids Hedaa skriver om at større bedrifter benytter seg av markedsføring, media, konferanser m.m. for å bevisstgjøre prospekter om at de eksisterer (Hedaa 1996). Dette er noe Blank & Dorf (2012) fremlegger som ofte vanskelig for entreprenører da de som regel har begrensede ressurser. Dermed anbefales entreprenører til å starte med å bevisstgjøre prospekter i sitt eget nettverk og sine egne tilknytningspunkter med målet om å skape interesse for produktet (Blank & Dorf 2012).

Making the appointment

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) beskriver at det er store fordeler ved å ringe «varme prospekter» som du allerede kjenner, respekterer eller beundrer, i motsetning til å ringe «kalde prospekter». Man kan gjøre kalde prospekter til varme ved å snakke med personer som kjenner din mål-kontakt direkte eller indirekte, og be om referanser. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) sier videre følgende:

- Vær likbar, men respektfull.
- Vær selvsikker, men ikke arrogant.
- Vær lidenskapelig, men åpen for kritikk og tilbakemeldinger

I *Cold Calling for Chickens* fokuserer Bob Etherington på å kontakte *kalde prospekter* for å oppnå salg (Etherington 2006). Etherington (2006) sier her at *holdningen* er viktigere enn noe annet i salg, som for eksempel kunnskap og ferdigheter. Videre er holdningen bygget opp av evnen til å *konkretisere målsetninger*, i tillegg til å være *standhaftig* og ha *selvsikkerhet*. *Målsetninger* omhandler en selgers evne til å konkretisere mål for hvordan man skal oppnå kontakt med og til slutt evne å selge til et aktuelt prospekt. *Standhaftighet* handler om at de fleste selgere gir opp for tidlig, hvor det i snitt bør gjøres 6 *kalde* henvendelser før man klarer å oppnå en salgstransaksjon. Etherington (2006) opplyser om at kun 5% av alle salgspersoner tar kontakt med et prospekt mer enn 6 ganger og at 85% av alle transaksjoner gjøres ved den sjette kontakten. Med *Selvsikkerhet* legger Etherington fokus på at alle som arbeider med salg ønsker insentivene profesjonen kan bringe, men er holdt igjen av frykten for å feile. Dette kan man i henhold til psykolog Viktor E. Frankl overkomme ved det som kalles loven om paradoksal intensjon, hvor man motiverer seg selv ved å overdramatisere sine frykter (gjengitt i (Etherington 2006)). I *Speed of Trust* av Franklin Covey (2008) fokuseres det i likhet med Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), på en selgers evne til å være respektfull, ærlig, lyttende og lojal i møte med prospekter i en innledende fase (Covey 2008).

Know your audience

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) beskriver videre at bakgrunnen og motivasjonen hos hvert individ kan forme deres preferanser og handlinger. Dette har innvirkning på hvordan entreprenøren former historien og salgspresentasjon sin opp mot potensielle spørsmål og innvendinger man kan støte på i hvert møte. Noen av prospektene man må vurdere inkluderer:

- De som er direkte berørt av problemene som produktet skal adressere.
- Sjefene hos strategiske enheter hvor problemet oppleves.
- Den som besitter ressursene hvor problemet oppleves, som for eksempel en HR sjef eller en økonomisjef.
- Eieren eller daglig leder.
- *Gatekeeper* som kontrollerer hvem som har tilgang til beslutningstakerne.

Flere av disse nevnte interessentene kan ha på seg “ulike hatter”, avhengig av ulike situasjoner (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Rosell (2006) skriver at kunnskapen som entreprenøren klarer å tilegne seg før kontakten med prospektet opprettes er viktig og vil føre til at entreprenøren får en trygghet i forhandlingene. Bakgrunnen til dette er at entreprenøren allerede før kontakten opprettes har en formening om hva det aktuelle prospektets behov og ønsker vil være vedrørende produktet (Rosell 2006).

I business-to-business (heretter B2B) salg skiller Tracy mellom små bedrifter, og store bedrifter. Ved salgspresentasjoner mot små bedrifter sier han at fokuset bør være på produktets evne til å øke salg og fortjeneste, ettersom at små bedriftseiere ønsker å benytte minst mulig tid på andre aktiviteter enn dette (Tracy 2004). Ved salgspresentasjoner for store bedrifter bryter Tracy dette ned på en mindre komplisert måte og forklarer at det er i hovedsak 3 ulike drivere til beslutninger i B2B:

1. Kan løsningen kutte kostnader ved økt effektivitet.
2. Kan løsningen øke salgsvolumet.
3. Kan løsningen øke profitabiliteten/inntjeningen.

Tracy sier at dersom et produkt har både fordeler som kan kutte kostnader, øke inntjening eller øke profitabilitet, så må man huske å selge på de riktige fordelene gitt hvilken beslutningstaker man snakker med. Selger man på feil fordeler kan dette ha uheldige utfall for salget (Tracy 2004).

Articulate your story

Dette er ditt verdiforslag, eller din *pitch* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) hevder at man skal skrive ned og øve seg på *pitchen* helt til man er komfortabel med den. Hvorfor skal andre bry seg om det du har å si? Hvis man ikke kan svare på dette innen de første sekundene, så må det justeres til. I tillegg vil «tonen» på *pitchen* variere mellom forskjellige typer prospekter. I bokens eksempler bygger entreprenørene opp sine argumenter med komplimenter. Disse komplimentene bør underbygges av arbeid prospektene har gjort tidligere og verdi som prospektet har evnet å skape (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Tracy mener det vanskeligste i salg er å finne nye kunder å snakke med og kontakte kundene den første gangen. Tracy beskriver prosessen av denne fasen slik:

- *Break occupation*; han mener at alle prospekter er opptatte til enhver tid, og da spesielt med egne problemer. Tracy gjør dette smertefritt blant annet ved å si “jeg trenger ca 2 minutter av tiden din. Er dette en passende tid å prate?”
- *Sell the appointment, not the product*; aldri snakk om produktet eller prisen med mindre salget kan konkluderes ved første kontakt. Røper man for mye kan dette *drepe* salget.
- *Choose your words carefully*; man bør ha en sterk åpning eller stille et spørsmål som gjør at man får full oppmerksomhet med en gang. Åpningen eller spørsmålet skal være fokusert på fordelene uten at den nevner produktet.

“The first fifteen to twenty-five words out of your mouth sets the tone for the rest of the conversation”. Responsen til disse første ordene skal trigge prospektets nysgjerrighet, og føre til at personen tenker “Å, hva er det?” (Tracy 2004). Etherington skriver at et vanlig prospekts tanker vil begynne å vandre allerede etter 30 sekunder hvis man gjør en klassisk *pitch*, derfor må man fange oppmerksomheten innen 30 sekunder (Etherington 2006). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) beskriver ikke når, eller i hvilken setting man skal starte å *pitche*, men på lik linje med annen litteratur, understrekes også viktigheten av at denne *pitchen* innen få sekunder skal skape interesse hos prospektet. Det kan i tillegg fremstå som at det er enighet mellom kildene om at *pitchen*, eller åpningen til samtalen bør være godt innøvd.

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) beskriver at hver bedrift er ulik, spesielt i salgsprosessene sine. Innen salg er det blant annet stor forskjell mellom å selge til statlige organisasjoner, til bedrifter (B2B) eller til forbrukere (Business-to-customer, B2C). I denne oppgaven er fokuset på B2B. Bakgrunnen for dette har med at det er svært ulike salgsprosesser mot det offentlige med blant annet anbudsprosesser og tilbudsrunder, i motsetning til forbrukere der markedsføring i seg selv kan være salgsstrategien. I B2B handler det ofte om salg og kontraktsinngåelse mellom to beslutningstakere fra hver sin bedrift.

Terchi Development Services' Chinyelu Amangbo sa: “*I think the first advice is to package yourself very well, in terms of what value you are going to add to that organization, and [do] very good research so that you are very specific. The other aspect is, what particular challenges is this company facing? If you know that then you can introduce your company*

from the perspective of “this is the value you are going to get.” (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Tracy forklarer i denne sammenheng at kunden ikke bryr seg om hva produktet er, men bryr seg kun om hva produktet eller tjenesten vil gjøre for han/hun (Tracy 2004). “*The two main reasons why people buy or don’t buy, respectively, are desire for gain and fear of loss*” (Tracy 2004). *Desire for gain* er i korte trekk det å få det bedre, eller oppnå en forbedring. *Fear of loss* handler om at prospektene er redde for å ta en feil kjøpsbeslutning, altså å gå glipp av noe bra, eller gjøre feil ved å kjøpe produktet. Følelsen av *fear of loss* er i henhold til Tracy mer enn dobbelt så sterkt som følelsen av *desire for gain*, med andre ord, så er det viktig å fokusere på hva kunden går glipp av dersom de velger å ikke kjøpe produktet, i motsetning til å fokusere på fordelene de vil nyte ved å kjøpe produktet. Men det optimale er selvsagt å spille på både *fear of loss* og *desire for gain* (Tracy 2004). Etherington beskriver «*De 4 P’ene*» som hoveddrivere og motivatorer mot å få mennesker til å ta en kjøpsbeslutning. Disse «*P’ene*» består av *power, profit, prestige, pleasure*. Hvor man bør legge opp alle produktets spesifikasjoner i artikuleringen av sin *pitch* i forhold til fordeler som retter seg mot en av de «*4 P’ene*» (Etherington 2006).

Get past the gatekeepers

Dersom man skal oppnå møter med beslutningstakere, må man ofte via såkalte *gatekeepers*. Disse beskriver Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) som assistenter, sekretærer, eller personlige assistenter til beslutningstakerne. Det beskrives videre at disse kan enten bli en alliert eller til et stort hinder for entreprenøren, ettersom at de kan sitte på mye informasjon om både bedriften og om beslutningstakerne i organisasjonen. De kan i tillegg være kjent med hvilke andre selgere som ringer til organisasjonen, som kan være både direkte og indirekte konkurrenter. I situasjoner med *gatekeepers* må entreprenørene opptre med respekt, og de må også samtidig være kreative for å komme seg videre til den relevante beslutningstakeren. Her må man da ha en sterk åpning som gjør at *gatekeeperen* vil koble deg videre (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) foreslår at man skal tenke på denne fasen som en “*pitch før pitch*”, og nevner at man ikke bør benytte ordet “salg” når man snakker med *gatekeepers*, men heller nevne at man søker tilbakemeldinger rundt en idé som kan være av interesse for X, Y og Z, før man forklarer grunnen til at dette vil være av interesse for dem. Man må i tillegg huske at *gatekeeperens* jobb er å isolere beslutningstakeren fra uønskede distraksjoner, samtidig som at de ikke vil at beslutningstakeren skal gå glipp av viktige produkter eller idéer (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Etherington (2006) legger vekt på å samle god informasjon og kunnskap om prospektets organisasjon i forkant av en samtale med *gatekeepers*. Han legger videre vekt på å snakke rolig, være ærlig om hvor man ringer fra, og tydelig på hvem man ønsker å snakke med. Når man blir satt videre fra en på sentralbordet til en personlig assistent eller sekretær, bør man introdusere seg selv før man adresserer assistenten med deres navn. Deretter bør man si at man er interessert i å få råd om hvordan man skal legge frem en strategisk forespørsel, som deres organisasjon vil ha nytte av. Man bør videre unngå å gå inn i detaljene, og be dem om råd i forbindelse med hvem som har ansvaret i organisasjonen (Etherington 2006). Etherington (2006) er på lik linjen med Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forsiktig med bruk av ord som salg, og pakker dette inn i en setning om verdiskapning, eller en “*pitch før pitch*”.

Know your geography

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forklarer i dette delkapittelet at strategien som entreprenøren velger vil avhenge av hvor målgruppen befinner seg geografisk og hvilken kultur de har i dette markedet. Dette betyr at det er ulik oppførsel og kultur blant ulike målgrupper som for eksempel i Latin Amerika sett opp mot USA og Afrikanske land. Med oppførsel menes det at det i noen markeder er vanlig og effektivt å ringe i “*approach* fasen”, mens i andre markeder tar ikke beslutningstakerne telefonen ved ukjente anrop, i sist nevnte eksempel krever det å blant annet møte opp i person, eller arbeide gjennom referanser for å nå frem til prospektet. (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Choose your strategy

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) oppgir at det er faktorer som vil ha innflytelse på hvordan man kan engasjere prospekter, som for eksempel tid og penger entreprenøren kan benytte på prosessen, eller om salget er B2B eller B2C vil påvirke strategien. Eksempler på strategier som blir nevnt er; gi bort prototyper til prospekter for å skape interesse, tilby demonstrasjoner av produktet for å skape interesse og skape en mulighet til å lære om prospektet for å selge på prospektets ønsker, behov og verdier. Hovedfokuset i *choose your strategy* er differensiering, dette påpeker Glenn Kelley fra Kelley & Co.: “*One thing you really have to try to figure out is your point of differentiation (...) why would somebody hire you?*” (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Tracy nevner at differensiering, handler om å finne ut konkret hva som gjør ditt produkt bedre enn konkurrentens (Tracy 2004).

Edvardsson et al. (2008) viser til funn ved deres studie som tilsier at entreprenøren må presentere noe som oppfattes som unikt og som skiller seg ut fra konkurrentene, dette må gjøres for å være i stand til å ta salgsprosessen videre med prospektet (Edvardsson et al. 2008).

Be creative

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forteller at når entreprenører ikke evner å få avtaler med prospekter, må entreprenørene snu “bildet” og finne metoder som fører til at prospektene vil kontakte entreprenøren. Entreprenørene som ble undersøkt av Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), nevner blant annet kreative initiativer som å skape arrangementer som er relevante for sine potensielle kunder, eller å arbeide veldig spisset og målrettet i utvelgelsen av prospektive kunder. Et eksempel på dette var Gerardo Cortina: “*I had a list, which I studied carefully. I went online and found out the biggest construction companies in Mexico. I then asked myself, Who are the owners of these companies? How and where can I possibly reach them?*” Denne fokuserte spørsmål drevne metoden ledet entreprenøren til den kunden som ga betonggulv kontrakten til en hel flyplassterminal på en av Latin Amerikas største flyplasser, og gjorde i tillegg Cortina (som bare 20 åring) til en av de yngste millionærene i Mexico (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Tracy definerer kreativitet enkelt som “en forbedring” (Tracy 2004). Han mener at kreativitet er en naturlig kvalitet ved alle toppselgere, og at det i stor grad kommer fra selvbilde (*self concept*), som handler om hva og hvor mye man tenker og føler om seg selv i forbindelse med kreative aktiviteter. Tracy hevder at salgsprosessen er kreativ i alle ledd og at man kan stimulere kreativiteten på tre ulike måter:

1. Ha klare mål.
2. Ha pressende problemer.
3. Stille fokuserte spørsmål.

Tracy sier videre at desto mer intenst man ønsker å oppnå et klart og spesifikt mål, desto mer kreativ blir man til å finne måter å nå dette målet på. Kreativiteten kan benyttes til å finne kunder på nye kreative måter, utvikle forbedrede presentasjoner, finne nye applikasjoner for produktet, og til å forbedre måten man prater på. Tracy avslutter sine tanker om kreativitet med å utfordre enhver selger til å kontinuerlig implementere nye idéer i salgshverdagen sin. Disse idéene kan komme fra bøker, mentorer og andre kunnskapskilder. Gjør man dette hver arbeidsdag i ett år utgjør dette 250 nye idéer for å bli mer suksessfull som selger. Tracy nevner et eksempel om en toppselger i USA som solgte uknuselige glassruter. Selgeren ble spurt om å fortelle hele selskapet hva som var hemmeligheten bak hans suksess, hvor han fortalte at han gikk til kunder og spurte dem: “*Would you like to see a piece of glass that does not shatter?*” Dette vekket umiddelbar interesse. Han la deretter glasset på bordet og klinket til med en hammer. Kunden ble positivt sjokkert. Da spurte selgeren med en gang, “*how much would you like?*”. Det påfølgende året hadde organisasjonen vokst mye på grunn av denne kreative salgsteknikken som nå alle selgerne i organisasjonen benyttet seg av, men mannen bak teknikken var likevel fortsatt den beste selgeren. Da ble han på nytt spurt hva han gjorde, denne gangen fortalte han at han ga hammeren til kunden, som selv fikk prøve å knuse glasset. Denne nye salgsteknikken førte til enda flere kunder, enda kjappere (Tracy 2004).

Kort oppsummering av *approach*: Entreprenøren må kontakte prospektet med et mål om å skape interesse og engasjere prospektet. Ofte kreves 7 eksponeringer før prospektet legger merke til eller kjenner igjen produktet eller firmanavnet. Av økonomiske grunner anbefales det at entreprenøren starte i eget nettverk eller tilknytningspunkter. Det er lettere å ringe «varme prospekter» enn «kalde prospekter». Når man kontakter prospektet må man ha konkretiserte målsetninger og være; ærlig, lyttende, lojal, likbar, respektfull, standhaftig, selvsikker, ikke arrogant, lidenskapelig, åpen for kritikk og tilbakemeldinger. Man må vite bakgrunnen til den man kontakter for å forme presentasjonen riktig i forhold til prospektets behov og ønske. Ved telefonsamtaler selg man som oftest inn møtet ikke produktet, skap interesse og nysgjerrighet rundt produktet ved å nevne fordelene produktet kan tilføre prospektet. Baser *pitchen* på *desire for gain* og *fear of loss*. Entreprenører må benytte seg av informasjon, kunnskap, vennlighet, være rolig og tydelig, benytte seg av navn, og unngå å benytte ordet salg for å komme seg forbi *gatekeepers*. Entreprenørens tilnæringsmetode mot prospektet må basere seg på kulturen han/hun opererer i. Strategien entreprenøren velger må basere seg på konteksten rundt prospektet, den bør også tilrettelegge for at entreprenøren kan differensiere seg. Vær kreativ i *approach* fasen, dette kan inkludere arrangementer, salgsmetoder, ekstrem spissing av *prospektering* m.m. Kreativitet kan trigges ved hjelp av; klare mål, pressende problemer eller fokuserte spørsmål.

2.2.4 Convince

I *convince* fasen av salgsprosessen er fokuset å overbevise prospekter til å gjøre en forpliktende beslutning. Dette kan implisere at prospektet forplikter seg til å kjøpe produktet (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). *Convince* fasen deles for enkelthets skyld opp i tre underfaser.

Fase 1 - Forståelse- og kunnskapsoppbygging

Hensikten med denne første fasen er å opparbeide seg gode kunnskaper og forståelse av prospektets motivasjon, behov, utfordringer, situasjon og ambisjoner, for så å rette fokus på hvordan produktet eller tjenesten kan løse dette. Her opparbeider man seg kunnskap og forståelse gjennom å stille gode spørsmål og være en aktiv lytter (Onyemah & Rivera-

Pesquera 2017). Som beskrevet i *approach* fasen, er det gjennomgående svært viktig å lytte. All litteratur fremhever viktigheten av dette flere ganger.

Fase 2 - Innvendinger

Videre i den andre del av denne fasen skal prospektets bekymringer og innvendinger håndteres og adresseres (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Fase 3 - Closing

I den tredje og siste fasen gjøres det en vurdering av prospektets interesse, hvor det endelige utfallet blir at man velger mellom å arbeide videre med prospektet eller velger dem bort. Dersom det viser seg at det er en gjensidig interesse rundt et samarbeid eller en avtale, krever dette en konklusjon av salgssamtalen eller en *closing*. Målet ved denne fasen er at prospektet skal ta en forpliktende avgjørelse, som fører til et salg (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Tracy (1995) beskriver hvorfor akkurat *convince* delen av salgsprosessen er spesielt vanskelig. Selgeren må ved enhver situasjon være forberedt på at det er stor sannsynlighet for at prospektet vil kunne sitte inne med ubesvarte spørsmål, bekymringer og innvendinger. Selgeren må i ulike perioder i samtalen evne å stille spørsmål av stor variasjon til prospektet forbundet med kjøpsbeslutningen, som gjøres for å tilegne seg informasjon. Selgeren må også være i stand til å gjenkjenne hvilken closing teknikk som passer best til forskjellige situasjoner, settinger og prospekter (Tracy 1995). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forklarer at basert på omfanget av den aktuelle kjøpsbeslutningen er dette en prosess som kan gå over et eller flere møter. Etherington sier at de fleste salg er closet etter 6 henvendelser og at kun 5% av alle selgere kontakter et prospekt så mange ganger (Etherington 2006). Videre sier Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) at man i en B2B sammenheng bør ha kunnskaper om bedriften for å kunne overbevise et prospekt. Entreprenøren må forstå forretningsmodellen til prospektet og hvordan det aktuelle produktet kan skape verdi for både prospektet og prospektets kunder. Etherington kaller dette *Intelligence* og *Knowledge* og inngår i forarbeidet før man kontakter et prospekt (Etherington 2006). Dette er noe som kan være tidkrevende å sette seg inn i. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) sier at entreprenører ofte må overbevise flere beslutningstakere i samme bedrift, noe som kan være utfordrende da disse beslutningstakerne ofte kan ha forskjellig vurderingsgrunnlag og oppfatning av produktets potensielle verdi. Som nevnt tidligere i *approach* fasen, er de viktigste ferdighetene, evnen til å stille gode spørsmål og være en aktiv lytter (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Resultatet av samtalen drives i stor grad av spørsmålenes kvalitet og entreprenørens evne til å lytte. Kombinasjonen av disse faktorene legger grunnlaget for nivå av kvalitet og dybde på innsikten som entreprenøren tilegner seg (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Brian Tracy beskriver at hovedoppgaven som selger er å bygge og vedlikeholde kvalitetsforhold til prospekter (Tracy 1995). Dette oppnås på to fronter, ved å bli oppfattet som vennskapelig, varm, støttende, kunnskapsrik og behjelpelig, og ved å løse problemer eller oppnå prospektets mål ved hjelp av produktet som tilbys. Tillit er sentralt innen salg, ettersom at dette gjør at selgeren ikke oppfattes som påtrengende, ubehagelig, aggressiv og manipulerende. Ved et kundeforhold bygget på tillit vil aldri selgeren påvirke prospekter til å ta avgjørelser som ikke er i personens beste interesse. Jobben til selgeren er å forstå prospektet og situasjonen som personen befinner seg i, for videre å gi anbefalinger som fører til riktig kjøpsbeslutning (Tracy 1995). Anthony Robbins, sier at raten for et suksessfullt salg øker betraktelig hvis prospektet ser på selgeren som en venn og omvendt, i denne sammenhengen sier han; «*people buy from friends even if they are lousy salespeople*».

Hovedgrunnen for det er at prospektet har tillit til og liker selgeren. Robbins sier også at; «*people like people who are like themselves and how they want to be?*». Dette er noe å tenke på i forhold til å skape vennskap og dermed tillit hos prospektet (Robbins 2016).

Fase 1 - Forståelse- og kunnskapsoppbygging

Hensikten med spørsmålene som entreprenøren stiller prospektet er i henhold til Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) å tilegne seg informasjon og kunnskap som videre kan brukes for å lede prosessen mot en overbevisnings situasjon. Dette mener også *Entrepreneurial Selling av Worthmann & Deutsch* (2011), i det de benevner som *making the match*. Her nevner de at entreprenørens jobb er å finne ut hva prospektets behov, budsjett, tidsramme og ønsket utfall er. Dette finner entreprenøren ut av ved å lytte til prospektet slik at han/hun kan matche det aktuelle produktet med prospektets ønsker. Entreprenøren må ha fokus på og bruke mye tid i denne fasen rundt det å bygge kredibilitet. Det bør også legges ned mye tid og energi fra entreprenørens side i det å gjøre *research* av prospektet og prospektets industri (Deutsch & Wortmann 2011). Amar Bhide (1999) har gjennomført en undersøkelse som tok for seg 352 av de 500 raskest voksende bedriftene i USA. Funnene viser at disse bedriftene bruker lite tid på det som har med selve salget å gjøre, mesteparten av tiden går med til å bygge forståelse for prospektets problemer og utfordringer (Bhide 1999). I denne sammenhengen skriver Blank & Dorf (2012) at entreprenører bør bruke starten av møtet med prospektet på å få bekreftet at deres forståelse av prospektets problemer og utfordringer stemmer. Videre må entreprenøren fokusere på å legge frem hvordan produktet kan tilføre verdi sett i sammenheng med prospektets behov, hvor behovet på et tidligere tidspunkt er avdekket ved hjelp av å lytte (Blank & Dorf 2012). Forskningen til Edvardsson et al. (2008) viser til at entreprenørens kredibilitet kan reduseres hurtig hvis det ikke vises forståelse for kundens problemer. Rosell (2006) skriver at; «*Når du snakker med en kunde gjelder det at du setter deg inn i hans situasjon, og prøver å forstå hva som interesserer han og hva som gjør han fornøyd. (...) For å forstå kundens kjøpsmotiv må du la han prate så mye som mulig*». Videre nevner han viktigheten av at entreprenøren har evner til å styre samtalen med prospektet for å skape effektivt salg (Rosell 2006).

Stille spørsmål

Her er noen eksempler hentet fra Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) på spørsmål som entreprenøren kan stille til eksisterende kunder for å bygge forståelse rundt kjøpsbeslutningen:

- Hva er bakgrunnen for at du velger å være kunde hos oss?
- Hvis du i fremtiden hadde valgt å avslutte kundeforholdet med oss, hva kunne vært bakgrunnen for dette valget?
- Hvis du kunne forandret noe ved kundeforholdet, hva ville dette vært?
- Hvilken av våre konkurrenter har størst potensiale til å vinne våre kunder?
- Hva gjør at kundene liker produktene du tilbyr?

Dette kan potensielt gi entreprenøren svar på hvorfor prospekter ønsker å velge nettopp dem som leverandør av et produkt, hvilke sider av business forholdet som er en svakhet og dermed burde forbedres, og hvorfor prospektet burde like produktet som entreprenøren leverer. Dette er da informasjon som entreprenøren kan benytte seg av rundt fremtidige prospekter (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Altså, Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) nevner, men går ikke i dybden på hvorfor og hvordan spørsmål bør formuleres for å effektivt selge. Tracy (1995) forklarer at dette i stor grad kan gjøres ved at selgeren må evne å stille åpne spørsmål, med bruk av spørsmål som begynner med pronomen eller adverb: *Hva? Hvor? Når? Hvordan? Hvem? Hvorfor? Hvilke?* Tracy sier videre “*Telling is not selling. Only*

questioning is selling". Og begrunner dette med at tommelfingerregelen er at personen som stiller spørsmålene er i kontroll (Tracy 2004).

I likhet med Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) stiller Tracy (2004) alltid eksisterende kunder følgende spørsmål; "What was the one main reason why you decided to buy our product/service?" Dette er et spørsmål som stilles for å finne hovedgrunnen for hvorfor hans eksisterende kunder kjøpte akkurat det aktuelle produktet. Denne informasjonen er høyst relevant for selgeren for å finne nøkkelfordeler og verdier (*key-benefits & key-values*) som trigger kunder til å ta en kjøpsbeslutning (Tracy 2004).

Lytting i salgsprosessen

For å kunne effektivt kjenne dine prospekter, så fokuserer all litteratur på viktigheten av evnen til å lytte og sette seg inn i andres situasjon.

"If there is any great secret of success in life, it lies in the ability to put yourself in the other person's place and to see things from his point of view- as well as your own"

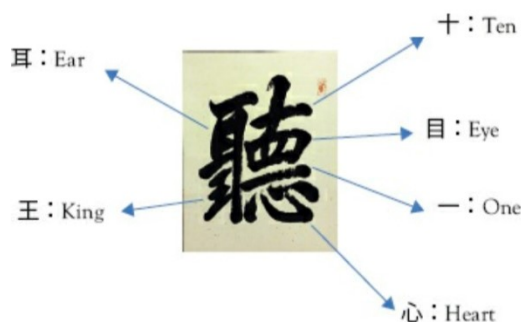
- Henry Ford (gjengitt i (Covey 2008))

"My biggest surprise was how many people, including myself, don't actually listen to what clients want. They sell what they have. It took me a long time—and I am embarrassed to say how long it took me—to figure out that I needed to sell clients what they wanted and try to listen versus trying to sell them what I had... and once you start listening to client, they tell you what they want; you don't have to come up with it, you just have to listen." - Tom Wiese, Wieselaw Contract Studio (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

"A salesman is not the one who talks more, a salesman is the one who listens to customers' needs." - Victor Kanán, Bosques Residential Property Development, Pachuca, Mexico (s.41)

Det kinesiske symbolet for "å lytte" er beskrevet av av Huaxin Liu (2015) gjengitt i Onyemah & Rivera-Pesquera (2017). Symbolet består av seks deler: øret, kongen, ti, øye, en og hjerte:

- **Øret;** å lytte med ørene betyr å utnytte alle deler i lytteprosessen, som å konsentrere seg, forstå, og reagere.
- **Kongen;** symboliserer å følge med som om den andre personen var en konge.
- **Ti og øyet;** indikerer at det er kritisk å observere alle aspekter ved den andres ikke verbale kommunikasjon, som manerer og ansiktsuttrykk, som om du hadde ti øyne.
- **En;** betyr at man skal lytte med udelt oppmerksomhet.
- **Hjertet;** å lytte med hjertet betyr å lytte med empati i den andre personens perspektiv, for å forstå dem emosjonelt og intellektuelt.



Figur 1: Komponentene av det tradisjonelle Kinesiske tegnet «lytte» Onyemah & Rivera-Pesquera (2017).

Etherington skriver *telling isn't selling*, og legger her vekt på at gamle metoder som gikk på at man snakket til prospektene med en gitt pitch er over. I det 21 århundre legger han vekt på at man må stille flere spørsmål og lytte til svarene (Etherington 2006). Covey (2008) legger vekt på at det å lytte også må komme først: *“to listen first, not only to really listen (to genuinely seek to understand another person's thoughts, feelings, experience, and point of view), but to do it first (before you diagnose, influence, or prescribe)*. Tracy sier: *“Professional selling begins with need analysis. You are not really in a position to sell until you have asked enough questions and listened closely to the answers. This enables you to understand the most intense need of the prospect that your product or service can satisfy”* (Tracy 2004). Dette henger sammen med funnene i Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), der alle kildene understreker viktigheten av å stille gode spørsmål og lytte.

Sigmund Freud utviklet teorien som blir kalt “The Freudian slip”, denne sier: *“Psychologists have found that if you allow a person to talk about himself freely, eventually he will slip”* (Tracy 2004). Tracy forklarer at jobben som selger handler om å få kunden til å føle seg komfortabel helt til de “gir slipp” og uttrykker seg åpent og ærlig. Posisjoner deg videre som en konsulent som skal *hjelp*e til å løse problemer på en best mulig måte. Oppfør deg som en venn og en rådgiver. Tracy understreker viktigheten av å lytte og ta pauser, forholde seg rolig og behagelig, samtidig som at man er ærlig (Tracy 2004).

Oppsummering

Ut ifra hvordan enkelte av eksempel spørsmålene fra Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) er utformet ser man at det kan tyde på at de er spesielt utformet med tanke på en oppstarts bedrift sin situasjon. Spørsmålene indikerer og har fokus rundt de svært sentrale temaene for en oppstarts bedrift sin usikkerhet og risiko.

Fase 2 - Innvendinger

“I viewed objections as a necessary part of getting acceptance. Basically, I just figured I'd have to go through a lot of objections to get to yes. The faster I got the objections, the faster I'd find the yes.” —Tom Wiese, Wieselaw Contract Studio (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) poengterer at mange entreprenører ser på innvendinger som noe negativt, bakgrunnen for dette er at disse entreprenørene ser på innvendinger som personlig eller profesjonell kritikk. De oppfatter en innvending som et nei fra prospektet, i stedet for å oppfatte det som et betinget ja. Entreprenørene prøver å unngå alt av innvendinger fra prospekter eller velger å “legge ballen død” med prospekter som hyppig fremmer innvendinger. Denne type tankegang fører til at entreprenøren blir defensiv, noe som igjen reduserer sannsynligheten for å lykkes (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Tracy (1995) skriver i likhet med Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) at mange entreprenører ser på innvendinger som et negativt aspekt av salgsprosessen. Tracy (1995) nevner mer detaljert hva som gjør at entreprenører ofte har denne holdningen til innvendinger. Det nevnes noen aspekter som gjør overbevisnings-fasen vanskelig. Som nevnt tidligere i *approach* fasen, så belyses prospektets frykt for å feile. Dette handler om at prospektet er redd for å ta feil avgjørelse og det som følger med dette. Frykten for å feile kan for eksempel omhandle å betale for mye, kritikk som kan følge med en feil avgjørelse som er tatt, og kjøpe et feil og uegnet produkt. Dette er den største grunnen til at kunder har innvendinger, nøler og utsetterkjøpsbeslutninger (Tracy 2004).

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forklarer videre at suksessfulle entreprenører ser på innvendinger som en viktig og verdifull del av salgsprosessen. For disse entreprenørene er innvendinger noe positivt som viser at prospektet har fulgt med på pitchen, satt produktet i bedriftens kontekst og dermed tatt interesse for produktet. Innvendinger forteller hva entreprenøren må forandre for at closing av salget skal være et faktum. Verdien av informasjonen som innvendinger skaper kan være veldig verdifull for entreprenøren da dette kan føre til en dypere forståelse av hva prospektet trenger i forhold til sin business. Dette kan igjen føre til at entreprenøren ser at det må gjøres endringer ved produktet eller at entreprenøren finner muligheten for et helt nytt produkt (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Tracy (1995) sier i likhet med Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) at innvendinger er noe positivt, og essensielt i salgsprosessen. *“There are no sales without them”* - Brian Tracy (Tracy 1995). Tracy (1995) skriver at innvendinger indikerer interesse, og vil gi muligheten til å flytte seg fremover og oppnå progresjon i salgsprosessen.

I boken *Go For No* siteres Joe Malarkey: *“If you’re not succeeding fast enough, you’re probably not failing fast enough, and you can’t have one without the other. So, if you’re going to avoid one, you’re going to avoid both”* (Fenton & Waltz 2010). Videre forklarer forfatterne at når man feiler er man halvveis til suksess (Fenton & Waltz 2010). Tracy nevner at closing ikke er en isolert prosess, men er noe som er løpende gjennom hele salgsprosessen. På denne måten benytter Tracy seg av innvendinger som grunnlag for å close salg (Tracy 1995).

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver at innvendinger som oftest har sitt utspring i feilinformasjon, misforståelse, skepsis, eller en reell ulempe ved å ta i bruk det aktuelle produktet. Feilinformasjon og misforståelser løses ved å legge frem riktig informasjon og sikre seg at prospektet har en riktig oppfatning og forståelse av informasjonen. Skepsis kan løses ved å gjøre demonstrasjoner og legge frem bevis på valid data fra testing, disse dataene skal helst komme fra en tredjepart for å øke troverdigheten. Hvis problemet er basert rundt produktet kan man prøve å vise prospektet det store helhetlige bildet eller justere løsningen hvis det er mulig, slik at det passer formålet (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Innvendinger kan også noen ganger brukes av prospekter for å teste og vurdere entreprenørens evner, ferdigheter, kompetanse, troverdighet osv. Hensikten med denne testingen er å redusere risiko, hvis prospektet liker og stoler på entreprenøren vil det være med å minske risikoen og dermed bidra til å forenkle en kjøpsbeslutning. Dette gjelder spesielt om prospektet ikke har sett eller prøvd produktet, i en slik situasjon må prospektet derfor se etter andre kriterier som kan være positive for en kjøpsbeslutning (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Dette minner om det Webster & Wind (1996) skriver, hvor de mener at prospektets usikkerhet kan reduseres ved hjelp av tilføring av kunnskap (Webster & Wind 1996). Edvardsson et al. (2008) nevner entreprenørens evne til å bygge personlig tillit samt tillit til produktet som salgsdrivende faktorer. På den andre siden nevnes omdømme, opplevd risiko og prospektets eksisterende avtaler eller relasjoner som salgs hemmende faktorer. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) viser også til at entreprenører har vanskeligheter med å få prospekter til å ta beslutninger og opprettholde prospekters interesse for produktet på lang sikt. Entreprenøren må være tålmodig, fremstå ærlig og vise medfølelse for prospektet vedrørende beslutningen (Edvardsson et al. 2008).

Tracy skriver at metoden for å få frem innvendinger er veldig enkel, når entreprenøren føler at tiden er inne kan han/hun stille prospektet et direkte spørsmål, som for eksempel (Tracy 1995):

- Hva skal til for at du skal inngå denne avtalen?

- Hvor langt unna hverandre er vi for å komme til en enighet?

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) har kartlagt de mest vanlige innvendingene og effektive metoder for å håndtere disse på best mulig måte. Disse ser vi videre i lys av annen litteratur.

Produktets effekt

Innvendinger av denne typen kan noen ganger oppstå når prospekter er skeptiske til at produktet ikke klarer å levere den påståtte verdien som legges frem av entreprenøren (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Produktets nyhetsgrad kan være en utfordring, dersom man ikke kan vise til fornøyde kunder. Dette kan gjøre det vanskeligere å overbevise prospektet. Denne typen innvending kan minne sterkt om det Tracy kaller for *Request for information* og minne mye om *factual objections* (Tracy 1995). Dette er noe han mener at er gode innvendinger for entreprenøren. Entreprenøren sitter på veldig mye informasjon om produktet, hvor det på bakgrunn av dette blir lett å dekke prospektets ønske om informasjon. Prospekter søker ofte informasjon om produktets evne til å skape verdi og resultater. Tracy (1995) sier at løsningen for denne typen innvendinger er å legge frem det prospektet ønsker av informasjon, dette vil føre til at man får en sterk posisjon for å kunne gjennomføre et salg (Tracy 1995). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) sin anbefalte løsning for denne typen innvending vil være å vise til testresultater eller å tilby prospektet å prøve produktet uten videre forpliktelser. Det å la prospektet prøve produktet er det Tracy på sin side kaller for *puppy dog close* (Tracy 1995), denne closing teknikken utdypes i *closing* fasen av *convince*.

Et eksempel fra Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) som kan minne om begge kilder er som følger: “*The first customer wasn’t going to pay for something he didn’t know worked,*” sa David fra ENTREX Inc. “*So what he agreed to was to be a beta customer ... he paid nothing. So [the] beta test went on for about five months until it worked reliably enough until they could get enough data to show it was going to be cost effective, until they finally purchased it, I think that’s pretty typical. They made a great reference for us because we brought something that saved them money*”.

Usikkerhet rundt evnene til å levere består i følge Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) av to kategorier:

- **Entreprenørens troverdighet:** Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) påpeker at innvendinger basert rundt entreprenørens troverdighet kan oppstå når prospektet har en oppfatning av at entreprenøren mangler evner til å levere, noe som kan skade salgsprosessen. Det er flere faktorer som kan skape denne usikkerheten hos prospektet, blant annet alder, kjønn, personlig bakgrunn, og relevant erfaring. Innvendinger som omhandler manglende relevant erfaring kan løses ved å bevise ferdigheter eller samarbeide med personer som innehar denne erfaringen i form av å velge disse som business partnere eller styremedlemmer. Som nevnt tidligere i *identify* fasen skal entreprenøren arbeide med kredibilitet for at prospektets oppfattede risiko skal reduseres (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).
- **Bedriftens størrelse:** Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver at innvendinger som baserer seg rundt bedriftens størrelse kan oppstå når prospekter er skeptiske til at mindre bedrifter ikke har de nødvendige ressursene som skal til for å kunne være i stand til å levere større ordrer. Denne typen innvendinger løses ved å bygge tillit og få prospektet til å stole på entreprenøren (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Annen salgslitteratur nevner ikke denne innvendingen direkte men belyser emnet tillit og troverdighet. Årsaken til dette kan være at selgere i motsetning til entreprenører har

gitte rammer og ofte kommer fra etablerte selskaper. Da kan denne innvendingen bli fjernet naturlig. Boken *Speed of Trust* legger vekt på å skape transparens ved å være ærlig rundt emner som kan bevises (Covey 2008). Som entreprenør som kan møte på denne innvendingen, kan med fordel dermed være helt åpen om styrker og svakheter for å bygge tillit.

Pris

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver at innvendinger basert på pris kan oppstå i en del tilfeller hvor prospektets avgjørelse er basert på pris. Innvendingene bunner ofte i et ufullstendig kost-nytte analyse, som skaper et urealistisk kostnadsbilde vedrørende dagens løsning. Feil oppfattelse av hva den aktuelle løsningen er eller gjør kan også være en bakgrunn for at prospektet ser på løsningen som for kostbar (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Tracy har en relativt lik tilnærming og kaller denne formen for innvending *price as an objection*, han nevner at produkter ikke selges på bakgrunn av prisnivå alene, men også på bakgrunn av produktets oppfattede tilføring av verdi eller fordeler (Tracy 1995). Hvis prospektet oppfatter en god balanse mellom pris og nivå av tilført verdien eller fordeler vil dette gjøre at pris ikke vil komme opp som en innvending (Tracy 1995). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) poengterer at innvendinger rundt pris kan adresseres ved å sette opp en kost-nytte analyse, i tillegg til å forsikre seg om at det ikke foreligger misforståelser rundt oppfatning av produktets verditilførsel. Tracy (1995) mener at dersom pris kommer opp som en innvending har selgeren enten ikke klart å formidle verdien og fordelene til produktet eller at prospektet er en dårlig kandidat for produktet. Han gir en god forklaring på sammenhengen mellom produktets oppfattede verdi og pris. Det nevnes også at selgerens oppfatning av produktets evne til verdiskaping vs pris påvirker resultatet til selgeren (Tracy 1995).

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forklarte hvordan Richard Bottner håndterte pris innvendinger ved hjelp av en bedre forklaring av produktets verdi:

“Our offering was not at all expensive, so usually when prospects said they couldn’t afford it I interpreted it as they don’t want it or they don’t understand it. We had to go back and do a better job at explaining our service and how we can add value. And that helped to overcome the price objection”

Uttalte innvendinger

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) nevner at byttekostnaden fra en løsning eller produkt til et nytt, kan føre til at innvendingen ikke kommer frem verbalt, bakgrunnen for dette kan være at entreprenøren har gjort svakt arbeid rundt å stille prospektet spørsmål. Dette kan også forekomme om prospektet ikke føler seg komfortabel rundt å innlede en åpen og fri samtale hvor slike innvendinger kommer frem(Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Dette er det samme som Tracy kaller *unspoken objections*, han mener at løsningen for denne situasjonen er å la prospektet prate mer, ved å stille flere åpne spørsmål formulert med; *hva, hvor, hvordan, hvem, hvorfor* osv. Dette kan føre til at personen føler seg komfortabel og dermed åpner seg og forteller interessant informasjon (Tracy 1995).

Det er verdt å nevne at Tracy har laget en kategorisering av innvendinger som han kaller *The law of six*. Dette er en kategorisering av forskjellige type innvendinger. Systemet har som hensikt å gjøre det lettere å bygge opp et system for innvendinger hvor man kan lage en sammenheng mellom kategori, innvending og svar (Tracy 1995):

1. *Price*
2. *Performance*

3. *Follow-up service*
4. *Competition*
5. *Support*
6. *Warranties and assurances*

Tracy (1995) anbefaler at man kategoriserer innvendingene man kjenner til, heretter lager man “bulletproof answers” som er korte og konsise til hver av innvendingen. Dette vil gjøre at svaret til innvendingen oppfattes som veldig overbevisende og selvsikkert. Måten Tracy (1995) legger frem innvendinger på gjør at det blir lettere å forstå konseptet og dermed benytte seg av det innenfor en unik og personlig ramme.

Det kan se ut til å være flere likheter mellom hvordan Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og annen litteratur beskriver i forbindelse med hvordan man kan adressere ulike type innvendinger. Felles for teorikildene er at de alle fokuserer på å håndtere de fleste innvendingene med gode spørsmål og svar, men det er noen forskjeller mellom hvordan Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og annen salgslitteratur legger frem hvilke innvendinger som er mest vanlig. Bakgrunnen for disse forskjellene har sitt utspring i at Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) naturlig nok har et større fokus på innvendinger som baserer seg rundt oppstartselskaper og deres kobling til usikkerhet og risiko. Ikke-forskningsbasert litteratur har et større fokus på en «stor-bedrift» sitt syn på innvendinger, hvor innvendingenes tema har mer bredde, samtidig som at de går dypere i materiet.

Face 3 – Closing

Etter å ha adressert prospektets innvendinger er entreprenøren klar for den tredje og siste fasen av convince fasen, closing. Closing er et naturlig steg å ta når man har overkommet alle hindringer som tidligere sto i veien for at prospektet skulle ta en kjøpsbeslutning (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Entreprenører går ofte glipp av salg fordi de velger å ikke ta ansvar rundt closing. Bakgrunnen for dette er at mange entreprenører tror at prospektet plutselig skal komme med for eksempel et ønsket antall av X produkt og spør etter betalingsinformasjon. Dette er i realiteten et scenario som er veldig sjelden i B2B forhandlinger, denne typen hendelser skjer nesten utelukkende i B2C sammenhenger (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Selve closingen skjer gjennom at entreprenøren stiller et spørsmål som bygger opp til en bindende avgjørelse. For å lykkes er det viktig at entreprenøren tar ansvar og kontroll i denne fasen. Closing fasen kan bli sett på som en av de mer stressende fasene av salgsprosessen, men denne fasen kan være uten spenning og frykt hvis entreprenøren har gjort godt forarbeid i de foreliggende fasene av salgsprosessen. Det kreves et visst nivå av ferdigheter hos entreprenøren for å suksessfullt close et salg. Et for tidlig forsøk på closing kan oppfattes som for pågående og dette kan irritere prospektet hvis man ikke er i nærheten av en kjøpsbeslutning (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Amar Bhide nevner at entreprenørens entusiasme og tro på produktet ofte er den viktigste faktoren som påvirker om det ender i et suksessfullt salg (Bhide 1999). I denne sammenhengen skriver Lennart Rosell at; «Av naturlige årsaker har du en større sjanse til å være entusiastisk over hva du selger hvis du selv har valgt hva du skal selge» (Rosell 2006).

Når skal man close

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver at med tanke på timing av closing er det veldig viktig at entreprenøren ser og leter etter indikasjoner på kjøps signaler, dette kan både være verbalt og visuelt i form av kroppsspråk (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Tracy (1995) sier på sin side at *Buying signals* er indikatorer på hvor god salgs presentasjonen til selgeren

er, nivå av interesse hos prospektet og det signaliserer også når selgeren bør gjøre et forsøk på closing av salget.

Kjøpssignaler

- *Pris og vilkår*: Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forklarer at uttalelser eller spørsmål som omhandler pris eller vilkår kan være kjøpssignaler. Tracy hevder at spørsmål vedrørende pris og vilkår er det mest åpenbare signalet på at prospektet er klar til å gjøre en kjøpsbeslutning (Tracy 1995).
- *Detaljer*: Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) nevner at uttalelser fra prospektet vedrørende detaljer om hvilke problemer produktet vil være i stand til å løse er et klart kjøpssignal. Tracy har en tilnærming som sier at et kjøpssignal er at prospektet spør om flere detaljer vedrørende et aspekt ved produktet. Prospektet fremstår som nysgjerrig, interessert og til og med fascinert av det interessante aspektet vedrørende produktet (Tracy 1995)
- *Levering*: Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver at hvis kunden stiller spørsmål rundt mulighetene for levering av produktet er dette et klart kjøpssignal.
- *Kroppsspråk*: Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) nevner at kroppsspråk kan være kjøpssignaler. Disse kan fremkomme ved at prospektet utstråler entusiasme, viser begeistring, lener seg fremover, og nikker med hodet av enighet i det som sies (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Tracy mener også at kroppsspråk kan bety kjøpssignaler, disse kan være at prospektet lener seg fremover, eller plasserer den ene hånden på hoften og den andre hånden på kneet. Han nevner også at hvis prospektet faller inn i dype tanker eller fører hånden opp til haken, så kan det være et kjøpssignal (Tracy 1995).

Tracy legger også til at andre kjøpsignaler kan være at prospektet begynner å regne på løsningen, plutselig blir mer vennlig og mottakelig, eller stiller spørsmål som "Er du sikker på at dette er det rette produktet for meg?" (Tracy 1995).

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) legger også til at uttalelser som dette er kjøpssignaler:

- "Vi trodde ikke dette skulle være mulig å få til."
- "Vi er interessert."
- "Vi ser for oss at vi starter med en pilot på X lokasjon..."
- "Vi ser hvordan produktet gir oss en fordel ovenfor X."
- "Hvor mange ansatte bør vi lære opp?"

Ifølge Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) er nøkkelen til suksessfullt salg å lytte og observere prospektet nøye, hvis dette ikke blir gjort kan man gå glipp av kjøpssignalene. Disse signalene kan forekomme i løpet av få sekunder for så ikke vise seg igjen i resten av samtalen. Det er derfor viktig å utnytte et sterkt kjøpssignal som kan oppfattes i form av at du hører, ser eller føler det (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Tracy (1995) viser til *Ten closing requirements* som man bør etablere før et salg skal kunne gjennomføres, disse fundamentene er for kunden;

- *Want* - Kunden må ha et ønske om å kjøpe det aktuelle produktet.
- *Believe* - Kunden må ha troen på både selgeren og bedriften som tilbyr produktet.
- *Need* - Kunden må ha behov for det aktuelle produktet.
- *Use* - Kunden må være i stand til å bruke det aktuelle produktet.

- *Afford* - Kunden må ha økonomi til å kjøpe det aktuelle produktet, uten at prospektet etterlates i en dårlig økonomisk situasjon.
- *Understand* - Kunden må forstå helheten av selgerens tilbud, dette inkluderer kundens forståelse av det aktuelle produktet i form av hva og hvorfor det er viktig, og hvordan produktet fungerer.

Selgeren må på sin side;

- *Eager* - Selgeren må være ivrig etter å få til et salg.
- *Sound closing skills* - Solide ferdigheter rundt closing er viktig for selgeren. Øvelse gjør mester, på bakgrunn av dette bør selgeren øve på closing teknikker både i privatliv og business.
- *Hear a no and continue selling* - Selgeren må være forberedt på å fortsette å selge selv om prospektet kommer med en innvending eller utsetter kjøpsavgjørelsen.
- *Remain silent* - Selgeren må kunne benytte seg av stillhet som et verktøy for å påvirke prospektets avgjørelse. Stillhet etter et fremlagt spørsmål påvirker prospektet til å ta en avgjørelse.

Det er store likhetstrekk vedrørende hvordan Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Tracy (1995) beskriver kjøps signaler og timing av closing. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) velger å fokusere på direkte eksempler som indikerer stor interesse fra prospektet. Mens Tracy (1995) velger å legge fram prospektets kjøps signaler i form av tema prospektet stiller spørsmål om. Som nevnt tidligere ser Tracy på closing som en del av hele salgsprosessen, på bakgrunn av dette gir Tracy (1995) tips i *Advanced Selling Strategies* om hvordan selgeren direkte kan close prospektet ved registrering av de forskjellige kjøps signalene eller ved innvendinger. Akkurat den gode direkte koblingen mellom kjøps signaler og closing teknikker mangler noe i Onyemah & Rivera-Pesquera (2017). I forhold til kjøps signaler som vises i form av kroppsspråk forklarer Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Tracy (1995) dette ganske likt, men med noen mindre variasjoner.

Hvordan skal man close

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver at closing kan skje både direkte og indirekte. Metoden entreprenøren velger å benytte seg av kan være basert på nivået av kjøps signalet, kulturelle normer og personlige preferanser. Man vil velge å benytte seg av en closing teknikk som føles mest naturlig og behagelig for både entreprenøren og prospektet. Etter flere møter med prospektet klarer som regel entreprenøren å vurdere hvilken metode som føles riktig i situasjonen. *Entrepreneurial Selling av Worthmann & Deutsch* (2011) er veldig kritisk til closing teknikker, og de nevner at man som entreprenør ikke har behov for disse teknikkene. Worthmann & Deutsch (2011) sammenligner entreprenørens forhold til prospektet og selve closing situasjonen med et frieri, hvor den som frir som i dette tilfellet vil være entreprenøren vil være veldig sikker på å få et "ja" fra prospektet når dette spørsmålet om et business-forhold kommer opp. Rosell (2006) har en tilnærming til *closing* som sier: «*Hvis du har gjennomført behovsanalysen på en korrekt og effektiv måte, vet du jo hva kunden trenger. Og hvis du vet hva kunden trenger, vet du også hvordan du skal avslutte forretningene: Avslutningen skjer helt enkelt gjennom at du oppsummerer kundens behov og forklarer hvordan produktet ditt kan dekke disse behovene*».

Noen eksempler på direkte closing teknikker fra Onyemah & Rivera-Pesquera (2017):

- "Har vi en avtale?"
- "Skal vi signere kontrakten?"
- "For å utforme kontrakten trenger jeg X,Y og Z."

Eksempler på indirekte closingteknikker

Steg for steg

Denne metoden brukes ofte i komplekse salg. Her bryter entreprenøren ned en større avgjørelse til en rekke mindre steg for å lette avgjørelsesprosessen for prospektet. Ved å legge frem steg for steg, fra små detaljer til større og mer omfattende sider vil dette gjøre det lettere for prospektet å fordøye informasjonen og ta en endelig avgjørelse. Hvert steg bygger opp mot en avgjørelse som omhandler hele løsningen/prosjektet, her er avgjørelsen selve salget (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Dette kan minne om det Tracy (1995) benevner som *trial close*, men forskjellen er at Tracys legger frem at teknikk baserer seg på å få bekreftelse av prospektet på at personen er positiv til det som legges frem under salgspresentasjonen. Dette gjøres steg for steg under hele presentasjonen. Hvis personen ikke er positiv til det som legges frem endrer selgeren på forslaget slik at det skal passe prospektet (Tracy 1995). Også Ziglar (1985) kaller denne closen for *trial close*.

Ta det for gitt

Hvis entreprenøren oppfatter veldig sterke kjøps signaler fra prospektet er dette en god teknikk å benytte seg av. Entreprenøren antar at prospektet har tatt en kjøpsavgjørelse og dermed er klar for å anskaffe seg produktet. Eksempler på spørsmål for denne metoden (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017):

- “Når ønsker du å motta første levering?”
- “Hvordan ønsker du å betale?”
- “Hvilket navn skal jeg sette på kontrakten?”
- “Hvilken farge ønsker du?”
- “Når kan vi møtes for å signere kontrakten?”

Dette er det Zig Ziglar (1985) betegner som *Assumption close*, som han betegner som en enkel og kraftfull closingteknikk som brukes av de beste selgerne i alle industrier. Teknikken har som mål å flytte prospektets fokus fra avgjørelsen i form av ja og nei, over til eierskap og fornøyelsen rund produktet. Teknikken hjelper selgeren i å styre salgsprosessen og muliggjør det for selgeren å påvirke når kjøpsbeslutningen skal tas. Det er viktig å benytte seg av denne teknikken når prospektet er “varmt”, altså i salgsprosessens hete når prospektet er innstilt på å ta en avgjørelse. Ziglar nevner også *incremental close*, *order sheet close*, *authorization close*, *ultimatum close* som alle har store likhetstrekk med *assumption close*, og er varianter av denne closing teknikken (Ziglar 1985). Tracy (1995) nevner også disse closingteknikkene.

Enten eller

Denne metoden er litt forskjellig fra “*Ta for gitt*” metoden. Her tilbyr entreprenøren flere forskjellige alternativer som prospektet kan velge mellom. Målet er å få prospektet til å vurdere alternativene og velge det som passer han/hun best. Entreprenører bruker ofte denne metoden for å lage forskjellige alternativer for et produkt. Eksempel på spørsmål i denne metoden, “*Ønsker du å kjøpe eller lease produktet?*” (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Etherington betegner denne closing teknikken som *alternative close*, han skriver at teknikken er basert på at mennesker liker å ha alternativer å velge mellom (Etherington 2006). Mennesker liker ikke å få ultimatum hvor valget står mellom å kjøpe eller å ikke kjøpe produktet. På samme måte som Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) sier Etherington (2006) at selgeren legger opp salget til å stille dette spørsmålet til prospektet; “*Hvilket alternativ foretrekker du, A eller B?*” Valget kan omhandle; forskjellige type produkter, forskjellige betalingsmuligheter, forskjellige leveringsmuligheter osv. Også Tracy (1995) og Ziglar (1985) omtaler denne closen som *alternative choice close*.

Det nevnes også andre closingteknikker, her er noen eksempler:

- *The puppy dog close*: Selgeren lar prospektet prøve produktet helt til personen blir så knyttet til produktet at han/hun bestemmer seg for å beholde det (Tracy 1995). Dette er en teknikk også Ziglar (1985) beskriver.
- *Invitational close*: Selgeren bruker den i slutten av samtalen for å invitere prospektet til å kjøpe produktet. Eksempel: “Så, hvis du liker det jeg har vist deg, hvorfor ikke bare prøve det ut?” (Tracy 1995). Dette er en teknikk også Ziglar (1985) forklarer.
- *Hot button close*: Selgeren fokuserer på det som kunden aller helst vil ha, og gjentar dette flere ganger for å øke kjøpelysten (Ziglar 1985).

2.2.5 Deliver

Dette handler om fasen i salgsprosessen hvor entreprenøren fullfører sin del av en leveranse, basert på foregående samtaler og avtaler med prospektet (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Dette inkluderer å holde lovnader, fullføre avtaler, og sende takkebrev. I denne sammenheng skriver Rosell (2006) at entreprenøren generelt bør være fleksibel i møter med kunden, men aldri legge frem lovnader som ikke kan overholdes. Videre hevder også Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) at denne fasen kan utnyttes til å prospektere mot flere kontakter. Burg (2005) forteller at allerede første gang han møter en person som er av interesse, sender han et personifisert håndskrevet kort, han gjør dette etter gjennomført salg, ved leveranse og ved andre spesielle begivenheter. Hensikten er å kontinuerlig ha fokus på å gi verdi, som til slutt kan resultere i at man får noe igjen, enten i form av referanser, referanse kunder, eller mer business.

Videre skriver Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) at entreprenører bør vurdere leveringsalternativer som er konsistente med kjøpemønsteret til prospektene, eller med andre ord at de tilpasser seg prospektene sine prosesser. Dette er viktig ettersom at ulike leveringsalternativer kan kreve ulike salgsstrategier. Blank & Dorf (2012) nevner i denne sammenheng at entreprenøren bør analysere prospekters kjøpsatferd, og velge en leveransemetode som er foretrukket hvis det lar seg gjøre, da det vil redusere prospekters barriere for å kjøpe produktet (Blank & Dorf 2012). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) nevner at som entreprenør er den siste delen av leveransen ofte glemt: salget kan ikke bli vurdert som gjennomført før betaling er mottatt. Det forklares videre at entreprenører både må selge og må kreve innbetalinger for salgene (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). I etablerte salgsorganisasjoner er det ofte ikke vanlig at selgerne håndterer hele prosessen fra kontakt til leveranse, til betaling, men Burg (2005) forklarer at gode selgere bør håndtere hele prosessen.

2.2.6 Stay in touch

Denne fasen involverer å ivareta forholdene som er godt etablerte. Når disse “dyrkes” ordentlig, kan disse forholdene bli “frø-senger” i videre samarbeid (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Rosell (2006) nevner i denne sammenheng at det er viktig med god oppfølging av kunden da dette kan skape mersalg og føre til at kunden anbefaler entreprenøren til nye prospekter. I boken *How To Win Friends and Influence People* skriver Dale Carnegie at man kan ivareta forhold ved å aldri kritisere, anklage eller klage på andre, men ved å vise ærlig og oppriktig takknemlighet, samtidig som at man fortsetter å legge vekt på deres største ønsker (Carnegie 1953). I *7 Habits of Highly Effective People*, legger Covey vekt på et prinsipp han kaller for “Think Win-Win” prinsippet. Dette går ut på at man alltid bør dyrke forhold bygget på vinn-vinn, og at det er disse som vil vare (Covey 2004). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) beskriver videre at det aldri er en engangs transaksjon,

selv om produktet kun kjøpes en gang. Kjøperen har ofte andre kontakter som kan ha behov for det samme produktet. Både salg som gir positive og negative tilbakemeldinger kan ha en langsiktig virkning, spesielt med sosiale medier (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Burg legger vekt på å skape endeløse referanser ved å alltid fokusere på hva man kan gi til andre som skaper verdi for dem, som for eksempel ved å referere kunder til dem (Burg 2005). Ifølge Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) er det viktig å ha et langsiktig tankesett som kan fasilitere kryss-salg, mersalg og muligheter for ny-utvikling og referanser. Busola Oyebadejo of Power Engineering sa, *“Treat your customers like your friend. Customers are not your enemies, or people that just bought from you, no! After a while, you will find them on your list of friends”* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

2.3 Oppsummering og forskningsspørsmål

På bakgrunn av litteraturen er vårt formål å forklare om salgskunnskaper er en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør. For å kunne gjøre dette mener vi det først er viktig å se på hvilke ferdigheter som danner grunnlaget for å være en suksessfull selger. I henhold til litteraturen er både suksessfulle selgere og suksessfulle entreprenører som kan salg, individer som har kjennskap til alle de seks fasene av *Six Phases of Yes* rammeverket. For å forklare hvorvidt salgskunnskapene er avgjørende for entreprenørens suksess, er det derfor viktig å stille spørsmål til alle fasene av rammeverket, men samtidig vektlegge de mest sentrale og gjennomgående ferdighetene som litteraturen fremhever. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling, med tilhørende fire forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene skal illustrere salgskunnskapene i alle faser av salgsprosessen slik litteraturen beskriver den, og danner grunnlag for hva som gir et suksessfullt salg. Disse bygger opp under hovedproblemstillingen som belyser om disse kunnskapene er avgjørende for å bli en suksessfull entreprenør.

2.3.1 Problemstilling

Er salgskunnskaper en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør?

2.3.2 Forskningsspørsmål 1

Er salgskunnskaper i form av research og analysering av gode prospekter og potensielle kunder avgjørende for å være en suksessfull selger?

Dette forskningsspørsmålet baserer seg på å avdekke de mest sentrale salgskunnskapene innen *identify* og *qualify*.

2.3.3 Forskningsspørsmål 2

Er salgskunnskaper i form av å evne å opprette avtaler, ha innsikt om prospektet, formulere pitcher, kjenne til kulturelle forskjeller, velge strategier, og være kreativ, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Dette forskningsspørsmålet baserer seg på å avdekke de mest sentrale salgskunnskapene innen *approach*.

2.3.4 Forskningsspørsmål 3

Er salgskunnskaper i form av evnen til å forstå og bygge kunnskap om prospektet, samt svare på innvendinger, og evnen til å close salget, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Dette forskningsspørsmålet baserer seg på å avdekke de mest sentrale salgskunnskapene innen *convince*.

2.3.5 Forskningsspørsmål 4

Er salgskunnskaper i form av å opprettholde avtaler om leveranse, samt å opprettholde gode kunderelasjoner avgjørende for å være en suksessfull selger?

Dette forskningsspørsmålet baserer seg på å avdekke de mest sentrale salgskunnskapene innen *deliver* og *stay in touch*.

3. Metode

3.1 Forskningsdesign: fenomenologisk flercasestudie

”Som kvalitativ design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen”(Johannesen et al. 2011). Oppgavens formål var å utforske entreprenørers forståelse av og erfaringer innen fenomenet: *salgskunnskaper som en avgjørende faktor for en entreprenørs suksess*. Det er foreløpig få studier rundt hvordan entreprenører arbeider med salg og hvilke salgskunnskaper som er viktige i entreprenørskap. Salgskunnskaper er i tillegg subjektive og vanskelig å kvantifisere. Studiens problemstilling ble utarbeidet med ordlyden “*Er salgskunnskaper en avgjørende faktor for å bli en suksessfull gründer?*” Dette dannet grunnlag for en eksplorativ tilnærming hvor vi ønsket å utforske begrepene opp mot entreprenørenes erfaringer og entreprenørskaps- og salgslitteratur. En kvalitativ undersøkelsesmetode med en fenomenologisk tilnærming var derfor mest hensiktsmessig (Johannesen et al. 2011)

Det ble hentet inn både primær- og sekundærdata. Sekundærdataene ble innhentet i vårt forarbeid for å belyse eksisterende entreprenørskaps og salgslitteratur, avisartikler om entreprenører som var aktuelle i utvalget, og finansielle tall som kunne forklare entreprenørenes finansielle suksess. Denne dataen gjorde at vi var godt forberedt og hadde god innsikt i entreprenørens bakgrunn og situasjon i forkant av kontakt og møte med entreprenørene. Sekundær dataene la til grunn vår vurdering bak innhenting av primærdata, som videre ble benyttet i den empiriske analysen. Vår vurdering var at den beste måten å forstå hvilke salgskunnskaper hver enkelt entreprenør hadde, og hvordan de hadde oppnådd sin suksess, var ved å ha dialog med entreprenørene for å innhente data. Bruk av individuelle dybdeintervjuer ble derfor vurdert som fordelaktig for studien (Johannesen et al. 2011). Gjennom et flercasestudie, ble det gjennomført individuelle dybdeintervjuer med fem entreprenører, med hvert individ som én enkelt analyseenhet (Johannesen et al. 2011). Johannesen skriver videre at *mening* er nøkkelordet i et fenomenologisk design, ettersom at forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannesen et al. 2011). Dybdeintervjuene var altså av fenomenologisk art.

Et av våre mål med studiet er at fremtidige entreprenører skal få økt forståelse og innsikt i suksessfulle entreprenørers salgskunnskaper. “*For å forstå verden må vi forstå mennesket*” (Johannesen et al. 2011). For å forstå hvorfor noen entreprenører lykkes, må vi forstå den enkelte entreprenøren. Studiet følger *Six Phases of Yes* rammeverket som viser en stegvis salgsprosess (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). For å forstå fenomenet belyst over, anså vi det derfor riktig å holde delvis strukturerte intervjuer som fulgte de store linjene ved hver fase av salgsprosessen. Intervjuguiden fulgte dette teoretiske rammeverket (se vedlegg) og ble formulert for å best mulig kaste lys på både *meningen* med salgskunnskaper og sammenhengen med fenomenet over. Vi ønsket her å avdekke respondentens erfaringer, før disse skulle sees i lys av teorien som dannet grunnlaget bak fenomenet.

3.2 Teknikk for datainnsamling

“Det er to grunnleggende forskjellige måter å samle inn egne kvalitative data på: gjennom *observasjon*, der dataene bygger på forskerens sanseinntrykk av handlinger eller samhandlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom *intervju*, der dataene bygger på hva informanter sier i samtaler med forskeren” (Johannesen et al. 2011). Vi valgte å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer med lydopptak som innsamlingsmetode. Bakgrunnen for

valget var for det første at vi ønsket å studere et komplekst fenomen, “og det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser” (Johannesen et al. 2011), for det andre var vi opptatt av å høre entreprenørenes erfaringer og oppfatninger, disse kommer best frem når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Johannesen et al. 2011), for det tredje ønsket vi å høre konkrete eksempler, historier, hendelser og situasjoner. Vi kunne gjøre dette ved å skreddersy hvert intervju (Johannesen et al. 2011). I all hovedsak var det entreprenørenes meninger og erfaringer om fenomenet vi var ute etter, noe som gjorde det hensiktsmessig å velge en-til-en dybdeintervjuer.

3.3 Utvalg og rekruttering

3.3.1 Utvalg

Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i en kvalitativ studie bør ikke være representativitet, men hensiktsmessighet (Johannesen et al. 2011). Vårt formål var å velge informanter som var hensiktsmessige å studere opp mot fenomenet *suksessfull entreprenør*. Kriteriebasert utvelgelse: Her velges det informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannesen et al. 2011). Kriteriene var knyttet til gründeren, ikke til bedriften, ettersom dette skulle danne kontekst for studien. Vi ser for oss at mange andre entreprenører i Norge, arbeider med entreprenørskap fordi de ser for seg at dette kan gi en annen form for tilfredsstillende og suksess enn andre alternative veier, samtidig som at de ser opp til entreprenører som har oppnådd suksess. Napoleon Hill, den kjente forfatteren bak *Think and Grow Rich*, som intervjuet flere av de rikeste i USA, sa “Deliberately seek the company of people who influence you to think and act on building the life you desire”. Han mente at dersom man søkte etter kunnskap fra de som allerede hadde det du ønsket å oppnå, ville du ha bedre forutsetninger for å oppnå det samme (Hill 2004). Vi mener at dersom vår oppgave skal være interessant og relevant for neste generasjons entreprenører i Norge, bør vi kaste lys på det suksessfulle entreprenører allerede har oppnådd.

Vi har basert utvelgelsen av respondenter på flere kriterier som vist i tabell 2 under:

Kriterier	Beskrivelse og begrunnelse
<i>Suksessfull entreprenør</i>	Begrepet suksess ble definert todelt: <ol style="list-style-type: none"> 1. Finansiell suksess ble definert som at entreprenøren har tjent millionbeløp ved at selskapet har vokst eller har blitt solgt. 2. Sosial suksess kjennetegnes ved at entreprenøren har blitt omtalt i medier på bakgrunn av det de har gjort og oppnådd.
<i>B2B (salg av produkter og tjenester mellom selskaper)</i>	Et annet kriterie bak utvelgelsen var at entreprenørene hadde startet og drevet virksomheter som krevde face-to-face B2B salg og transaksjoner. Bakgrunnen for dette kriteriet er at i B2B vil det være størst fokus på salgpsykologi, salgskunnskaper, salgsteori og salgsteknikker, i forhold til i B2C (salg til private forbrukere) hvor det kan være flere andre faktorer eller salgstrategier som er sentrale. Vi tror at fokus på B2B i tillegg vil hjelpe med å redusere sannsynligheten for at suksess stammer fra markedsføring, merkevarebygging og andre viktige påvirkende variabler. Vi vil ekskludere anbudsbasert salg, da dette gjør at man ikke har en fri salgsprosess, men institusjonelle prosesser.

<i>Opphav</i>	Entreprenøren skulle være fra Norge, eller være bosatt i Norge, men kunne drive virksomhet som var internasjonal. Det er foreløpig lite forskning på salgskunnskapene til entreprenører i Norge, og vårt formål er å kaste lys på entreprenørskap i Norge.
<i>Bakgrunn</i>	Bakgrunnen til hver enkelt entreprenør skulle være variert på tvers av bransjer, virksomheter, utdannelse og rolle i selskapet. Vi ønsket både teknologer, selgere, høyt utdannede, og lavt utdannede. Hensikten med dette var å studere om entreprenører på tross av svært ulik bakgrunn kunne besitte lignende salgskunnskaper.
<i>Rolle i selskapet</i>	Gründer og ideelt sett også daglig leder

Tabell 2: Utvalgsriterier.

3.3.2 Rekruttering

Etter at vi hadde definert kriteriene over, satt vi i gang en *screeningprosess* for å finne aktuelle respondenter. Vi startet allerede på høsten i 2016 med å kartlegge norske entreprenører vi selv anså som suksessfulle og interessante, enten de var i eget nettverk, omtalt i medier, eller som vi på en annen måte kjente til. Noen av entreprenørene fant vi tilfeldig via medier, ved at vi begge fulgte med i aviser som Dagens Næringsliv, Hegnar og Finansavisen. Etter grovseleksjon hadde vi listet opp 23 aktuelle respondenter. Vi vurderte videre disse respondentene opp imot utvalgsriteriene. Noen av respondentene ble fjernet på bakgrunn av at de ikke hadde særlig medieomtale, men stort sett på bakgrunn av at virksomheten var rettet mot forbrukere (B2C) og ikke B2B. Øvrige seks av respondentene ble fjernet på bakgrunn av at de hadde svært lik bakgrunn som andre i utvalget, og var medgründer men ikke daglig leder. Dersom vi ikke fikk intervju med hovedentreprenøren, ville vi kontakte en annen i selskapet. Vi satt til slutt satt igjen med en liste på 10 aktuelle respondenter, hvor vårt mål var å få 4-6 gode kandidater med variert bakgrunn.

For å rekruttere respondenter søkte vi etter kontaktinformasjonen gjennom kataloger for firmaer (som Purehelp.no og Proff.no), i tillegg telefonkataloger og firma nettsidene til selskapene. Vi gikk videre frem ved å formulere personifiserte eposter med en kort introduksjon bak hvorfor vi kontaktet dem, med fokus på dem som entreprenører, hva formålet med oppgaven var, og om det ville vært greit å ta et intervju med vedkommende. Vi ønsket først å sende hver potensiell respondent en hyggelig epost, før vi ringte for å følge opp og fastsette møtene. Utfordringen var at vi ikke umiddelbart fant alle epostadressene. På bakgrunn av dette ringte vi inn til sentralbord og spurte om kontaktinformasjonen. Vi fikk både epostadresser, i tillegg til at resepsjonistene / sekretærene tok beskjeden videre. Vi sendte eposter til seks potensielle respondenter. Eposter og oppfølging ledet til seks svar, men tre intervjuer. For de av respondentene vi ikke fant epostadresse til eller som hadde nettsider med informasjon, fant vi telefonnummer til respondentene via nettkataloger. Vi ringte fire respondenter, og fikk ett bekreftet intervju med en gang. De øvrige tok ikke telefonen, så vi sendte en sms som skulle være en kortversjon av eposten. Vi fikk her svar fra den ene vi aller helst ønsket å intervju. Vi kontaktet totalt 10 potensielle respondenter og fikk innen 2 dager fastsatt 5 intervjuer. Etter samtykke fra entreprenørene, fastsatte vi møtetidspunkter med 3 av 5 respondenter den påfølgende uken etter at vi opprettet kontakt, her henholdsvis mandag, onsdag og fredag (uke 11, 2017), og 2 respondenter uken deretter (uke 12, 2017). I etterkant av fastsettelsen av møtene sendte vi informasjon med oversikt over tema, frivillighet,

anonymitet og konfidensialitet. Vi ønsket å ikke anonymisere oppgaven og spurte om det var greit å benytte deres personopplysninger både i forkant og etterkant av intervjuene.

De fem entreprenørene presenteres nedenfor med en grundig innføring i både deres bakgrunn, selskaper og medieomtaler. Vi beskriver i tillegg kort hvorfor hver enkelt passet inn i dette studiet. Samtlige entreprenører og bedrifter har ekte navn og er reelle.

3.3.3 Entreprenørens profil

Under introduserer vi hver respondent som deltok i undersøkelsen:

Geir Førre

Geir Førre, er en norsk seriegründer bak selskapene Chipcon og Energy Micro, som utviklet elektronikk og datachiper. Begge selskapene ble bygget opp til et punkt der de ble solgt for i overkant av NOK 1 mrd. Førre utdannet seg på Høgskolen i Bergen og NTNU, innen elektronikk og mikroelektronikk (Førre 2017). I forkant av å starte som entreprenør arbeidet Førre i SINTEF. I etterkant av sine exit-salg arbeidet Førre først som daglig leder i Texas Instruments Norge (kjøper av Chipcon), før han startet Energy Micro som ble solgt til Silicon Labs. Førre arbeider nå som investor i norske tech selskaper med internasjonalt potensiale. Siste medieoppslag om Førre fra DN November 2016, fortalte at Førre, denne gangen som investor og styreleder hadde vært med på sitt tredje milliardsalg (Bakken 2016). Førre sitt investeringsselskap Firda AS viste til en egenkapitalbeholdning på 265 millioner i 2015 (Proff.no 2017c). I forbindelse med investeringer til Founders Fund ved Startup Lab i Forskningsparken i Oslo, sa Førre følgende Aftenposten sa Førre, *“Nesten alle gründere har til felles at det eneste de kan, er teknologien de jobber med. De kan ingenting om business og markedsføring. For å få suksess, må man videre. Det tror jeg at vi kan hjelpe til med”* (Aldridge 2013)

Videre fortalte Førre sin suksessformel til Dagens Næringsliv: *“Ha klare, tydelige og hårete mål og å få folk til å tro på de målene. Og vær villig til å gjøre det som trengs.”* DN beskriver at han har jobbet lange dager, men tror ikke han jobber mer enn andre gründere. Derimot tror han at han tenker mer på bruken av teknologien og markedet enn den jevne teknologigründeren. *“Jeg synes teknologi er kjedelig, og det tror jeg er en kjempefordel. Jeg forstår teknologien, men jeg fokuserer på hvordan den kan brukes til å lage et bra selskap og få et marked. Glimrende teknologi i seg selv gir ikke suksess. De fleste it-gründere er ekstremt opptatt av teknologi, men det er bedre å ha en kunde og ikke noe produkt enn motsatt. Produktet kan man bygge etter kundens behov, og det finnes flere suksesshistorier der selskaper har skaffet kunden før produktet,”* sier Førre (Bakken 2014).

Vår interesse for å intervjuer Førre kom på bakgrunn av at hans suksess som seriegründer, hans utradisjonelle sitater i medier, og i tillegg hans suksess som styreleder og investor. Sitatene til Førre viser tydelig at han har en tanke om hvordan fokuset til entreprenører bør være for å kunne oppnå suksess. Summen av denne sekundærdataen vekket vår nysgjerrighet til spørsmålet om hva som var Førres kilde til suksess.

Torstein Hønsi

Torstein Hønsi er en norsk entreprenør som startet softwareselskapet Highsoft som en hobby fra lille bygden Vik i Sogn. Selskapet utvikler interaktive Javascript diagrammer som kan integreres på nettsider og nettplattformer. *“Med en organisasjon som hadde kapasitet til å ta seg av alle kundene, vokste selskapet enda raskere. Det som en gang var en kjellerhobby for*

Torstein har nå vokst til et selskap med omsetning på over 30 millioner kroner og med hele 61 av de 100 største selskapene på kundelisten (Målbevisst.no 2014). Hønsi har utdannelse fra Universitetet i Bergen i geologi. Bakgrunnen før oppstart av Highsoft var som webutvikler og designer. Fra 2011 til 2015 har Hønsi sitt holdingselskap Smidjehaugen Eigedom AS hatt finansinntekter på ca 84 millioner som utelukkende kommer fra utbytte fra driften i Highsoft AS. Selskapet eier 95% av aksjene i Highsoft AS (Proff.no 2017e).

“— Me trefte godt. Då flash-teknologien blei dømt nord og ned, hadde me eit alternativ som faktisk funka. Og me har ikkje brukt ei krone på reklame, alt er gått via jungeltelegrafan,” seier Torstein Hønsi (39). “— *Eg drukna i arbeid og måtte sei nei til altfor mange avtaler. Talentet mitt er teknisk, så eg tilsette Grethe som dagleg leiar. Det var ei fantastisk avgjerd,*” fortel Hønsi (Valland 2013). - *Hva er årsaken til suksessen? “- Vi har vært bevisste på å videreutvikle Highcharts i tråd med kundenes behov og store krav til kvalitet. Uansett hvilken nettleser og operativsystem kunden bruker, vil en graf se bra ut for alle”* sier Grethe Hjetland til Finansavisen (Jacobsen 2016).

Foruten å ha et godt kvalitetsprodukt innen en liten spesialisert nisje er Torstein klar på hva som har gjort gründerselskapet hans til en suksess. “— *En ting jeg mener vi gjorde riktig var at når det ble for stort for meg selv så begynte jeg med å først ansette en daglig leder. Jeg personlig er produktorientert og liker å sitte med programutvikling. Jeg hadde nok ikke vært noen god daglig leder, mens mange gründere gjerne gjør den feilen at de begynner å ansette andre utviklere og så ender de opp selv som daglig leder og så gjør de enten en dårlig jobb eller blir lei.*” Ved å ansette en daglig leder, frigjorde han seg selv til å kunne følge sin egen lidenskap, dette er viktig for å lykkes som gründer ifølge Torstein. “— *Noe av det som kjennetegner mange gründere som oppnår suksess er at de er indre motivert. Det er jeg også. Jeg driver med dette fordi jeg liker programmering, liker statistikk og liker kontakten med kundene. Det er om å gjøre å holde fokus på det som er kjernen, det som en liker å drive med*” (Målbevisst.no 2014).

Hønsi sin bakgrunn som teknolog og beslutning om å ansette en ekstern daglig leder to år inn i driften, sammen med sitater som at han “*liker kontakten med kundene*”, gjorde oss nysgjerrige på hva som kjennetegnet hans unike suksess.

Fredrik Tveit

Fredrik Tveit er en norsk entreprenør som har startet det suksessfulle mediebyrået Medianord, som spesialiserer seg på digital markedsføring, webutvikling, og medierådgiving. Tveit har utdannelse fra Handelshøyskolen BI innen økonomi og administrasjon, men valgte å avslutte studiet tidlig ettersom at han gjorde det bra i salgsjobben ved siden av studiet. Han arbeidet da som selger i Tryg forsikring, før han ble salgssjef i samme selskap. Senere arbeidet han i Eniro der han lærte mye om mediebransjen, som ledet til oppstart av mediebyrået Medianord i 2011 (Tveit 2017). iFinnmark skrev følgende om suksessen til Tveit: Han startet bedrift for å finansiere hardrock-bandet sitt. Så tok bedriften helt av. Omsetningsveksten fram til 2014 har vært formidabel. Men den fortsetter ikke like bratt i 2015. “*Jeg vet jo hvorfor – det er ikke fordi markedet ikke er der, men på grunn av fokus. Vi jobbet alt for mye. Vi jobbet ofte til fem om morgenen, sov noen timer og tilbake klokken 08.00. Det var litt galimatias. Vi måtte roe litt ned og få et litt mer normalt liv. Målet er fortsatt vekst – men den kommer ikke prosentmessig til å være like bratt som tidligere år. Det tror jeg ikke. Vi skal jo opprettholde kvalitet. Og så har jo døgnet bare 24 timer*” (Sæbbe & Olsen 2015). Tveit er eier 100% av Medianord som omsetter for i overkant av 20 millioner med et resultat på 4 millioner (Proff.no 2017d).

Ved siden av Tveit sin bakgrunn og suksess, så arbeidet den ene forskeren bak oppgaven som ansatt og konsulent for Tveit og Medianord i 2 år og var med på å følge utviklingen fra et lite selskap, til et hurtig voksende selskap. Vi hadde kjennskap til at Tveit hadde stort fokus på opplæring av selgerne, og hadde likheter i opplæringen med forskningsbasert salgsteori og *grålitteraturen*. Dette dannet grunnlaget for at vi ønsket å intervju Tveit.

John Brendmoe

John Brendmoe har er en norsk serie grunder bak Norges største maleentreprenør selskap Brendmoe & Kirkestuen (i dag kjent som Alliero AS) og Miramar Invest & Eiendom. Brendmoe er kjent både som malemester, eiendomsutvikler, hotelleier, yachteier og investor. Brendmoe har sin bakgrunn som maler fra teknisk fagskole, samt økonomi og administrasjon fra Sofienberg Teknisk Fagskole (Brendmoe 2017). *“Fra å være læregutt i farens lille malerfirma bygde John Brendmoe opp firmaet til å bli et av Skandinavias største i sitt slag, med 150 ansatte og over 100 millioner i omsetning. Så solgte han seg ut med stor gevinst.”* *“Motivasjonen min har aldri vært å bli rik, men å ha det moro og få suksess på mitt felt. Når du jobber i en bransje så langt nede i hierarkiet, er fornøyde kunder det eneste som teller. Du har ikke råd til å gjøre tabber, og alle må pleies”* (Korneliussen 2005). *“Selger John Brendmoe bygde opp den familiedrevne malervirksomheten Brendmoe & Kirkestuen til å bli et av Skandinavias største - før han solgte seg ut med solid gevinst i 2003 og reiste jorden rundt med familien i tre år”*(Ekeseth 2015). I etterkant av salget av malefirmaet, har Brendmoe drevet som eiendomsutvikler og investor. Selskapet Miramar Invest & Eiendom ble avsluttet i 2015, og familien Brendmoe driver nå eiendomsselskapet Antima AS, som har en egenkapital på i overkant av 81 millioner (Proff.no 2017a).

Per januar 2017 er 66 av 560 tusen virksomheter i Norge registrert i bygg og anleggsbransjen. Med andre ord ca. 11 % av hele den norske næringen (Naz 2017). På bakgrunn av dette syntes vi det var interessant å undersøke en entreprenør med en suksesshistorie fra en svært konkurranseutsatt bransje.

Alf Bjørseth

Alf Bjørseth er en norske serie-entreprenør innen solenergi og avanserte materialer og står bak selskap som Renewable Energy Corporation og Scatec Solar (Scatec Group). Bjørseth har en doktorgrad i kjemi fra Universitetet i Oslo (Bjørseth 2017), og holdt høsten 2015 en gjesteforelesning for vår klasse i faget «entreprenørskap i praksis», hvor vi første gang kom i kontakt med han. Familieselskapet til Bjørseth, Celmar AS, har per 2015 en egenkapital på 292 millioner kroner (Proff.no 2017b). *“I 1994 etablerte han ScanWafer, forløperen til REC, og han solgte aksjer i REC for rundt én milliard kroner like før børsnoteringen i 2006. Høsten 2014 tok han Scatec Solar ASA på børs, og etter den seneste tidens kurshopp sitter han med aksjer for over 1,4 milliarder kroner”* skriver Finansavisen (Online 2015b). *“Satset 300 millioner da Bjørseth etablerte på 1990-tallet selskapet REC, og fikk nesten én milliard kroner da han solgte seg ut av selskapet rett før børsnoteringen i 2006. Rundt 300 millioner av REC-pengene puttet han inn i Scatec Solar, som nå er i ferd med å bli en enda større suksess”* skriver Dagbladet (Online 2015a). Han er med etableringen av REC, NorSun og Scatec Solar en pioner i norsk solindustri. Gevinsten fra salget av REC-aksjene har han brukt til å investere blant annet i nye solenergi prosjekter gjennom Scatec Solar. Bjørseth har tidligere uttalt til DN at han har usvikelig tro på solenergi fremover (Strand 2015).

Det at Bjørseth har solid akademiske bakgrunn, kombinert med hans inspirerende historie og hans evne til å engasjere oss under fjorårets forelesning, gjorde han til en naturlig del av utvalget.

3.4 Gjennomføring av metode

Det ble gjennomført totalt fem individuelle dybdeintervjuer av entreprenørene presentert over. Vi redegjør videre for våre forberedelser i forkant av intervjuene, samt gjennomføringen av disse.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

For å få økt forståelse for de teoretiske begrepene som skulle forskes på, kontaktet vi via epost, forfatterne bak ”*Entrepreneurial Selling: Facts That Every Entrepreneur Must Know*,” Vincent Onyemah og Martha Rivera-Pesquera. Ettersom at forfatterne hadde intervjuet 120 entreprenører, og utviklet rammeverket vi baserte studiet på, anså vi deres undersøkelse som høyst relevant opp mot våre forskningsspørsmål. I kontakt med forfatterne, spurte vi om det var mulig å få tilsendt deres intervjuguide, hvordan de hadde utviklet rammeverkene, hvilke andre litteraturkilder de anbefalte å inkludere i vår studie, og om de generelt mente vår studie var interessant eller om de hadde tips til endringer. Svarene fra Onyemah og Rivera-Pesquera bekreftet at vår studie var både relevant, ville bidra til å fylle kunnskapsgapet og at det var potensial for god rekkevidde. De forklarte også at de hadde benyttet et grounded-theory design, som var bakgrunnen for utviklingen av rammeverket.

Intervjuguiden til Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) ble benyttet i utformingen av vår intervjuguide, da både i forhold til struktur og oppbygning. Ved å bruke en godt gjennomarbeidet guide med en lignende problemstilling som utgangspunkt, kom vi raskere i gang med å operasjonalisere vår intervjuguide. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) rettet seg i sin intervjuguide mot tidlig fase salg og de fleste spørsmålene inneholdt formuleringer som “first sale” og “first buyer”. Vi ønsket å se på salgskunnskapene til entreprenøren, og hvorvidt disse var avgjørende for deres suksess, og var ikke spesifikt opptatt av det første salget. Dette dannet bakgrunnen for at vi videreutviklet intervjuguiden opp mot våre forskningsspørsmål. Vi ønsket at respondentene skulle svare åpent og uten påvirkning, samtidig som at de reflekterte over egne erfaringer og hendelser. Vi formulerte derfor intervjuguiden som delvis strukturert, med åpne spørsmål, men med en klar ønsket struktur. Vår ambisjon var at vi skulle komme innom alle områder av guiden, gjennom samtalens løp. Alle spørsmål ble derfor begynt som åpne, med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene ble i tillegg utformet som faktiske spørsmål og ikke punkter, ettersom guiden da ville bli et enklere verktøy å benytte underveis i intervjuene.

Intervjuguiden ble inndelt i tre deler:

Del 1, innledning, skulle få frem bakgrunnen til entreprenøren og de generelle tankene rundt hva som er viktig for å lykkes. Dette ville danne et diskusjonsgrunnlag ved å få frem hva entreprenøren mente var viktig, før fokuset begynte å rette seg mot salgskunnskapene som en faktor for deres suksess. Spørsmålene var ment som introduksjonsspørsmål og overgangsspørsmål før vi gikk over til nøkkelspørsmålene i hoveddelen (Johannesen et al. 2011).

Del 2 salgsprosessen, inneholdt spørsmål som fulgte rammeverket *Six Phases of Yes* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Det var i denne delen at nøkkelspørsmål og komplekse og sensitive spørsmål ble stilt (Johannesen et al. 2011). Spørsmålene skulle belyse entreprenørens salgskunnskaper i hver del av salgsprosessen: *identify, qualify, approach*,

convince, deliver, og stay in touch. Hovedvekten vår var på fasene *approach* og *convince*, ettersom at teorien legger mest fokus på konkrete salgskunnskaper i disse fasene. Her er det spesielt viktig å fremheve hvordan entreprenørene skapte troverdighet og kredibilitet, samt hvordan de evnet å overbevise potensielle kjøpere basert på den informasjonen de fikk gjennom salgssamtalen.

Del 3 refleksjon og tips, hadde som hensikt å oppsummere entreprenørenes syn på viktigheten av disse salgskunnskapene, hvordan de lærte disse og andre tips og anbefalinger til andre entreprenører.

Vi viser til *Vedlegg 1* for intervjuguiden.

3.4.2 Operasjonalisering

Å operasjonalisere vil si å *klassifisere* et fenomen i distinkte kategorier (Johannesen et al. 2011). Vi har gjennom intervjuguiden fokusert på å gjøre de teoretiske begrepene og fenomenene i problemstillingen enklere å forstå. Vi tok her utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene som var brutt ned fra problemstillingen i klassifisering av fenomenet. Vi gjorde dette for at entreprenørene / respondentene enklere skulle forstå spørsmålene, samt for å øke validiteten og reliabiliteten ved oppgaven. Slike hensyn er blitt tatt på bakgrunn av gründernes ulike forutsetninger for forståelsen av salgsprosessen og salgskunnskaper som inngår i en salgsprosess.

Vedlegg 2 viser en gjennomgang av operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene i oppgaven.

3.4.3 Forberedelser og pretest

Vi startet forberedelsene tidlig i oppgaveskrivingen, ved at vi laget et første utkast av intervjuguiden, samtidig som at vi søkte etter og skrev teorikapittelet. Hensikten med dette var å formulere sentrale spørsmål, mens teorien var fersk i minne, for å sikre god validitet og reliabilitet i oppgaven. Etter å ha formulert hva vi mente var en moden intervjuguide, konfererte vi med veileder som mente at vi burde strebe mot å gjøre den kortere og enklere for å ivareta et åpent intervju. I denne intervjuguiden hadde vi formulert flere dyptgående spørsmål under hvert tema. På bakgrunn av veileders tilbakemelding formulerte vi en temaliste som vedlegg ved siden av den dyptgående intervjuguiden. Hensikten var å følge med på de mest sentrale begrepene og følge opp med de dyptgående spørsmålene. Pretesten ble gjennomført på den første informanten, Geir Førre. Vi anså det som viktig å intervju en "ekte entreprenør" som hadde lyktes, for å teste intervjuguiden godt.

Under pretesten satt vi på opptaket før vi ba om samtykke, men vi ba om dette etter vi hadde gått igjennom bakgrunnen for intervjuet og før intervjuet ble startet. På denne måten fikk vi også tatt opptak av bekreftelsen. Under pretesten ba vi informanten stoppe oss dersom noe var uklart. Etter å ha gjennomført pretesten, benyttet vi den samme dagen og påfølgende dag til å diskutere gangen i intervjuet. Spørsmålene hadde blitt godt forstått av informanten, og det var ingen begreper vedkommende ikke skjønnte. Vi hadde lenge arbeidet med å operasjonalisere undersøkelsen, noe som gjorden at begrepene var lett forståelige. Utfordringen under pretesten, var at det var vanskelig å arbeide med den detaljerte intervjuguiden sammen med temalisten vi hadde satt opp. Vi opplevde at den var mer strukturert enn vi ønsket, samtidig som at det var vanskelig å holde kontroll på hva informanten hadde svart på. På tross av dette, fikk vi gode og dekkende svar under det første intervjuet.

På bakgrunn av tilbakemeldingene fra både veileder og opplevelsen fra det første intervjuet, gikk vi derfor gjennom intervjuguiden og temalisten på nytt og understreket de mest essensielle spørsmålene opp mot hvert fenomen. Disse punktene ble samlet i den endelige vedlagte intervjuguiden. Bakgrunnen var at vi ønsket mer åpenhet og flyt i intervjuene. Vi opplevde etter pretesten at intervjuene ble både mer åpne og enklere å holde kontroll på. Dette som følge av grundig arbeid med intervjuguiden både i forkant og etterkant av pretesten.

Vi avklarte med veileder tidlig at oppgaven var meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi gikk her gjennom en standardisert meldeplikttest laget av Personvernombudet for forskning, før vi sendte inn vår forskningsoppgave til vurdering. Denne ble godkjent 7. mars 2017.

3.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Vi gjennomførte intervjuene over to uker i mars 2017. Tre av intervjuene ble utført i lokalene til entreprenørene, ett på videokonferanse (appear.in) og ett over telefon. Vi ønsket å gjennomføre alle intervjuene i møte med informantene, men tilpasset oss etter deres ønsker. Intervjuene hadde en varighet fra 29 til 63 minutter.

Vi var to forskere og hadde i forkant av gjennomføringen av intervjuene inndelt klare roller. Eirik hadde ansvar for å lede intervjuene, mens Øyvind hadde ansvar for å notere, observere og komme med tilleggsspørsmål. Innledningsvis presenterte vi oss selv, vår bakgrunn, masterstudie, hensikten for at vi hadde kontaktet dem og formålet med oppgaven. Vi utdypet videre gangen i intervjuet, hvor vi la spesielt vekt på en løs og åpen samtale med fokus på dem som entreprenører, sett i lys av deres erfaringer, kunnskaper og refleksjoner om temaene. I forbindelse med konfidensialitet informerte vi om vårt ønske om at oppgaven ikke skulle anonymiseres og at personopplysninger kunne benyttes i oppgaven. Det var kun en entreprenør som ønsket å gi svar på dette i etterkant av intervjuet, men det var til slutt i orden for vedkommende også. Innledningsvis spurte vi også om tillatelse til å ta opp intervjuet, noe samtlige respondenter samtykket til.

Vi ønsket å studere entreprenørenes forståelse av fenomenene. Under intervjuene, strebet vi derfor mot å holde intervjuene åpne uten å lede svarene. Vi forsøkte å stille spørsmålene ordrett for å unngå misforståelser eller andre uklårheter. Vi fulgte samtidig strukturen til intervjuguiden så godt det lot seg gjøre, slik at vi ikke kom ut på villspor. De gangene der informantene ikke helt forstod, stilte vi spørsmål som *hva var det ikke var klart?* De gangene der vi ønsket en større grad av utdypning, stilte vi oppklarende spørsmål som *hva mener du med det, kan du utdype mer, eller har du noen eksempler?* Noen ganger oppklarte informanten selv uklårheten og stilte oss spørsmål om det var slik vi mente det. I disse tilfellene aksepterte vi, eller stilte et oppklarende spørsmål, slik at intervjuene på nytt fikk god flyt. Intervjuguiden var et godt verktøy for å holde en rød tråd gjennom hele intervjuet.

Det var noen av entreprenørene som svarte kortere og mer direkte til hvert spørsmål, i disse tilfellene ble strukturen bak intervjuguiden brukt nøye. Her ble det stilt oppfølgingsspørsmål der det var tynne svar, samtidig som at vi oppfordret entreprenørene til å fortelle mer rundt temaene som de følte at de hadde mest kunnskap om. I to av intervjuene var det nesten ikke behov for å bruke intervjuguiden, da begge disse entreprenørene snakket fritt og dekket flere emner etter eget initiativ. Disse entreprenørene måtte ved enkelte situasjoner styres inn mot intervjuguiden, da noen av historiene falt litt utenfor forskningsområdet. I samtlige intervjuer

forsøkte vi å gi entreprenørene rom for å tenke uten å avbryte. Dette medførte at flere av respondentene gikk videre i prosessen på eget initiativ.

3.5 Analyse av data

3.5.1 Fenomenologisk innholdsanalyse

I fenomenologiske design er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren leser datamaterialet *fortolkende* og ønsker å forstå den dypere *meningen* med folks tanker (Johannesen et al. 2011). Vi ønsket i denne oppgaven å forske på fenomenet *salgskunnskaper som en avgjørende faktor for en entreprenørs suksess*. Hensikten med den fenomenologiske innholdsanalysen var å strukturere og redusere informasjonsmengden, slik at vi kunne forstå meningen ved entreprenørens erfaringer og refleksjoner. Tolkningen av entreprenørens forståelse av *salgskunnskaper* som fenomen var altså sentral i vår oppgave. Vi forsøkte å se informantens forståelse av fenomenet sett i lys av deres bakgrunn og erfaring som suksessfulle entreprenører.

Ifølge Kirsti Malterud (2003) gjengitt i (Johannesen et al. 2011), består analyse av meningsinnhold av fire hovedsteg: *helhetsinntrykk av meningsinnhold, koding av kategorier og begreper, kondensering, og sammenfatning* (Johannesen et al). Analysen ble gjort på bakgrunn av disse perspektivene.

Vi begynte analyseprosessen med å transkribere alle intervjuene den samme dagen som intervjuet ble gjennomført. Vi hadde med intensjon satt intervjuene med en dags mellomrom der det lot seg gjøre, slik at vi kunne fullføre transkribering av det ene intervjuet før vi gjennomførte det neste. Hensikten bak å transkribere var for å danne oss et *helhetsinntrykk* av hvert enkelt intervju hvor vi samlet inn dataene og gjorde de om til tekster (Johannesen et al. 2011). Vi leste deretter over den transkriberte dataen og skrev ned våre umiddelbare inntrykk, samt dannet oss et overblikk over interessante temaer.

I den neste delen av prosessen, kalt *koding* foretok vi en systematisk gjennomgang av datamaterialet for å identifisere tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene vi hadde festet oss ved (Johannesen et al. 2011). En kode er altså et utsnitt av teksten - oftest en setning eller et avsnitt - og klassifiserer informasjonen (Miles og Huberman 1984, gjengitt i Johannesen et al). Vi fant her *meningsbærende* informasjon som var sentrale for analysen. Vi hadde i hovedsak en deduktiv metode i kodingen av intervjuene, ettersom at de var teoretisk utledet og ble kategorisert opp mot hvert tilhørende forskningsspørsmål (Johannesen et al. 2011). Vi vurderte fortløpende mulige innslag av induktiv metode for å ikke utelate mulige nye koder som kunne fremkomme fra analysen. Det kunne komme nye teorier som ikke kom fra vårt teoretiske utgangspunkt.

Under kodingen, begynte vi med å definere koder ut ifra hvert forskningsspørsmål og de tilhørende teoretiske begrepene. Her satt vi opp temaene fra *Six Phases of Yes* rammeverket og kategoriserte temaene ved å gi dem ulike fargekoder, før de ble samlet i ett dokument. Deretter leste vi igjennom transkriptene fra intervjuene og kodet dataene mot fargekodene de passet under, og kommenterte i margin hvorfor dataen kunne tilhøre under kategorien. Videre kopierte vi inn de kodete dataene under hver kategori, før vi skrev om dataene, slik at de ble *meningsbærende* og forståelige.

Under *kondensering* er hensikten å abstrahere meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene (Johannesen et al. 2011). Vi *kondenserte* dataene ved å oppsummere funnene under hvert forskningsspørsmål og hver kategori i en tabell. Deretter *sammenfattet* vi materialet for

å utforme nye beskrivelser (Johannesen et al. 2011). Dette gjorde vi ved å lage tabeller for hvert enkelt tema og tilhørende kategori fra *Six Phases of Yes* rammeverket.

Vi lagde deretter et oppsummerende kapittel med en *kondensert* tabell som vurderte hver enkelt entreprenør sin grad av salgskunnskaper innen hver tilhørende kategori. Avslutningsvis sammenfattet vi disse funnene og vurdere om disse samsvarte med vårt inntrykk av det opprinnelige materialet. Vår opplevelse var at vår sammenfatning av entreprenørens salgskunnskaper stemte med inntrykket fra datamaterialet. Vi satt igjen med et redusert materiale som dannet utgangspunktet for å skrive en mer fortettet tekst (Johannesen et al. 2011).

3.5.2 Analysens innhold og struktur

Kapittel 4.1 i analysen, består av analysering av entreprenørens salgskunnskaper i *identify* og *qualify* fasene av salgsprosessen fra Onyemah og Pesquera (2017) sitt rammeverk, og har sammenheng med forskningsspørsmål 1: “*Er salgskunnskaper i form av å kartlegge og kvalifisere prospekter, samt å bygge troverdighet og kredibilitet, avgjørende for å være en suksessfull selger?*”

Kapittel 4.2 i analysen, består av analysering av entreprenørens salgskunnskaper i *approach* fasen av salgsprosessen fra Onyemah og Pesquera (2017) sitt rammeverk, og har sammenheng med forskningsspørsmål 2: *Er salgskunnskaper i form av å evne å opprette avtaler, ha innsikt om prospektet, formulere pitcher, kjenne til kulturelle forskjeller, velge strategier, og være kreativ, avgjørende for å være en suksessfull selger?*

Kapittel 4.3 i analysen består av analysering av entreprenørens salgskunnskaper *convince* fasen av salgsprosessen fra Onyemah og Pesquera (2017) sitt rammeverk, og har sammenheng med forskningsspørsmål 3: *Er salgskunnskaper i form av evnen til å forstå og bygge kunnskap om prospektet, samt svare på innvendinger, og evnen til å close salget, avgjørende for å være en suksessfull selger?*

Kapittel 4.4 i analysen, består av analysering av entreprenørens salgskunnskaper i *deliver* og *stay in touch* fasene av salgsprosessen fra Onyemah og Pesquera (2017) sitt rammeverk, og har sammenheng med forskningsspørsmål 4: *Er salgskunnskaper i form av å opprettholde avtaler om leveranse, samt å opprettholde gode kunderelasjoner avgjørende for å være en suksessfull selger?*

Under del 1-4 kategoriserte vi svar og utsagn som kunne belyse salgskunnskapene til entreprenørene under de tilhørende kategoriene. Hensikten var å finne essensen og vurdere basert hvorvidt entreprenørene hadde salgskunnskaper på noen eller flere av områdene, og i hvilken viktighetsgrad disse spilte. Vi oppsummerte til slutt salgskunnskapene for hver av de *seks fasene* til hver enkelt entreprenør i en tabell under hvert forskningsspørsmål, før vi sammenfattet og abstraherte tabellens innhold i et oppsummerende avsnitt.

Kapittel 4.5 i analysen, oppsummerer og sammenfatter alle de seks fasene i en tabell. Hensikten var gjøre oversikte over alle dataene enklere, slik at vi kunne tolke disse opp mot de teoretiske begrepene og forskningsspørsmålene.

3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannesen et al. 2011). I kvalitativ forskning er ofte ikke datainnsamlingsmetoden strukturert og i tillegg benyttet vi oss selv som instrument

(Johannesen et al. 2011). For å kunne si om studien er til å stole på, ble vurderingen av reliabilitet sentral. Vi har hele veien forsøkt å dokumentere data, metoder og avgjørelser gjennom oppgaven, i tillegg til det endelige resultatet (Ryen 2002, gjengitt i Johannesen et al. 2011). Det vi mener har vært viktigst for å sikre reliabiliteten i vår studie, har vært å gi en innledende beskrive hvert individuelle case, i tillegg til å dokumentere alle de øvrige stegene i prosessen. Hensikten med dette var å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig.

Ref kapittel 3.4.3, *Forberedelser og pretester*. Vi gjennomførte en pretest av intervjuguiden i det første intervjuet. Dette medførte at vi forstod hva vi måtte gjøre for at informanten enklere skulle kunne svare på det vi undersøkte. Etter pretesten reviderte vi intervjuguiden for å operasjonalisere undersøkelsen opp mot begrepene og fenomenene vi undersøkte. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at intervjuguiden fungerte godt som målingsverktøy. Videre, for å sikre god reliabilitet rundt oss selv som forskere eller som instrument, forsøkte vi å være nøytrale, samtidig som at vårt fokus hele veien var på informanten sine erfaringer og meninger, ikke våre egne. Underveis i intervjuene forsøkte vi å forholde oss stille og lyttende med bruk av kroppsspråk, men uten å gi aksept for at vi var enige i deres forklaringer og svar. Vi forsøkte å være bevisste på at måten vi formulerte oss på, kroppsspråket vi utviste, måten vi presenterte oss selv, og stemningen vi satt, kan ha påvirket svarene til entreprenørene. Vi kan ikke være helt sikre på hvorvidt svarene ville vært de samme gitt alle de samme faktorene, men med andre forskere. Noen av entreprenørene kjente vi fra tidligere, mens andre var ukjente. På tross av dette, var vår opplevelse at entreprenørene, ga åpne og gode svar uavhengig av dette.

Etter godkjenning fra respondenten, fikk vi gjøre opptak av intervjuene. I tillegg transkriberte vi samtlige intervjuer i etterkant. Under analyseprosessen ble det dermed enklere å hente ut essensen fra dataene.

3.6.2 Validitet (begrepsvaliditet)

Med validitet så menes det til hvilken grad et sosialt fenomen blir gjengitt presist (Hammersley, 1990:57 gjengitt i (Silverman 2014)). Dataen er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den (Johannesen et al. 2011). Etersom at vi i dette studiet forsket på et fenomen, var det viktig å vurdere om dataen ga et faktisk bilde av virkeligheten og fremstilte et presist bilde av fenomenet som ble studert. Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene (Johannesen et al. 2011). For det første valgte vi et fenomenologisk design med kvalitative dybdeintervjuer i datainnhenting, ettersom at vi anså dette som den mest passende metoden opp imot vår problemstilling.

Vi hadde et tidlig fokus på å definere hva vi mente med begrepet *suksessfull entreprenør*. Vi hadde her en egen oppfatning av hva dette innebar, men arbeidet med å definere enkle og gode kriterier som kunne styrke begrepets validitet. Videre var hensikten med intervjuene å innhente et datagrunnlag som utsprang seg i entreprenørenes erfaringer og forståelse av begrepene. Vi var oppmerksomme på at det kunne være variasjon i hvert enkelt individs oppfatning og forståelse av begrepene, som dermed kunne føre til spredning i svarene. Vi gjennomførte fem intervjuer, men hadde på forhånd bestemt oss for å vurdere et større utvalg dersom det var stor respons variasjon. Etter hvert intervju diskuterte vi det opp imot de andre intervjuene. Det vi opplevde var at det var flere lignende svar og resonnementer, som igjen styrket validiteten til oppgaven. Vi vurderte til slutt at vi hadde fått et godt datagrunnlag, med svar som kunne tyde på et realistisk bilde på virkeligheten.

I analysen av intervjuene benyttet vi oss av fenomenologisk innholdsanalyse. Denne prosessen er beskrevet i kapittel 3.5. Under kategoriseringen leste vi innledningsvis transkriptene hver for oss og lagde hver vår vurdering av hvordan vi skulle kategorisere og kode dataene. Hensikten med fremgangsmåten var å individuelt stille oss kritiske til dataen før vi sammenlignet funnene og i tillegg kunne vurdere om det var variasjon i resultatene basert på hvordan de ble kategorisert. Vi møttes deretter for å komme til enighet om et helhetsinntrykk, før vi dro felles slutninger og konklusjoner. Litteraturen fra teorikapittelet ble deretter drøftet opp imot konklusjonene fra analysen. Hensikten var å sammenligne entreprenørene sin virkelighetsoppfatning opp mot de teoretiske begrepene. Avslutningsvis, sendte vi materialet til informantene før publisering. Hensikten her var for å vite at de var godkjente sitater og innhold, i tillegg til at vi ønsket å unngå skjevhet som på grunnlag av relasjonen mellom forsker og informant, samt kognitiv skjevhet i våre vurderinger som forskere.

3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

All forskning har som mål å trekke slutninger utover de umiddelbare opplysninger som samles inn (Johannesen et al. 2011). I motsetning til kvantitative undersøkelser med statistisk representativt utvalg, kan ikke kvalitative undersøkelser statistisk generaliseres. I kvalitative undersøkelser snakker man om *overføring* av kunnskap i stedet for generalisering (Johannesen et al. 2011). Onyemah og Pesquera (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017), hadde et ønske om å identifisere en universell tilnærming til salgskunnskaper og salgsprosesser i entreprenørskap, som var enkelt overførbar til entreprenører verden rundt. Rammeverket i seg selv, var utviklet for å rette lys på salg i entreprenørskap som fenomen, for å føre kunnskap videre. Våre initiativer for å ivareta dette fokuset har blant annet vært ved å rekruttere flere suksessfulle entreprenører med variert bakgrunn innen utdanning, alder, erfaring og bransje. Hensikten med dette var å identifisere om det på tross av disse variasjonene, kunne identifiseres felles kjennetegn ved entreprenørene.

3.7 Etiske avveininger

Etikk innen forskning dreier seg om ”prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale” (Johannesen et al. 2011). Forskningsetiske retningslinjer kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må tenke igjennom (Nerdrum 1998, gjengitt i Johannesen et al. 2011): *informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskeres plikt til å respektere informantenes privatliv (anonymisering) og forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannesen et al. 2011). Vi har fokusert på disse punktene for å følge de etiske retningslinjene.

NSD: Vi vurderte tidlig om vårt forskningsprosjekt var meldepliktig hos NSD. I studien ønsket vi å nevne enkeltpersoners navn, bedrifter, bakgrunn, kjønn og nasjonalitet. Ved siden av dette skulle vi i tillegg lagre, behandle og benytte personopplysninger, med bruk av datamaskiner via lydopptak. Vi konkluderte dermed med at oppgaven måtte meldes til NSD. Prosjektet ble godkjent før vi begynte datainnsamlingen i mars.

Selvbestemmelse, frivillighet og autonomi: Informantene ble innledningsvis informert om bakgrunnen for studiet og hva dataene skulle benyttes til. Vi ba deretter om samtykke for opptak av intervjuet og for deres deltakelse. De ble i tillegg informert om at de når som helst kunne avbryte intervjuet.

Anonymisering: Vi mente at anonymitet ville være mot sin hensikt i forbindelse med oppgavens bidrag og rekkevidde. Vi mente i tillegg at det ikke ville være til *skade* for respondentene å bli referert til med personopplysninger. For å forsikre oss om dette, ba vi om samtykke om benyttelse av personopplysninger både i forkant og etterkant av intervjuet. Vi tilbød alle å anonymisere personopplysningene, men ingen av informantene anså dette som nødvendig.

Forskerens ansvar for å unngå skade: Vi vurderte både i forkant og underveis i undersøkelsen om vi på noen måte kunne såre eller påføre informantene skade. I etterkant av undersøkelsen tilsendte vi dataene for gjennomlesing for å forsikre oss om at det var ok å benytte dataen.

4. Analyse og funn

I dette kapitlet presenterer vi de empiriske funnene fra studien. Vi har strukturert kapitlet for å reflektere vårt teoretiske utgangspunkt (*Six Phases of Yes*) og de fire forskningsspørsmålene. Hvert forskningsspørsmål med tilhørende teoretiske begreper blir analysert hver for seg. Analysen tar utgangspunkt i både sekundærdata hentet fra aviser og medier, som er lagt frem i kapittel 3.3.3 *Entreprenørens profil*, men i all hovedsak fra primær dataene. Sekundær dataene benyttes til å underbygge funnene i primær dataene. Vi tar utgangspunkt i entreprenørenes egne svar, og tolker i tillegg andre uttalelser i intervjuet for å analysere meningen med svarene. Det vil bli gjengitt sitater fra intervjuene underveis i analysen, for å underbygge funnene.

Vi analyserer under hvert delkapittel hvorvidt hver enkelt entreprenør har erfaringer som kan forklare om de har salgskunnskaper, om disse salgskunnskapene er avgjørende for å bli en suksessfull selger, og videre for å bli en suksessfull entreprenør. Forskningsspørsmålene er strukturert etter *Six Phases of Yes* rammeverket og består av våre funn relatert til forskningsspørsmålene:

- Kapittel 4.1 forskningsspørsmål 1: *Identify* og *Qualify* fasene
- Kapittel 4.2 forskningsspørsmål 2: *Approach* fasene.
- Kapittel 4.3 forskningsspørsmål 3: *Convince* fasen.
- Kapittel 4.4 forskningsspørsmål 4: *Deliver* og *Stay in Touch* fasene.

Analysen av de fire forskningsspørsmålene skal danne et fortolknings grunnlag som til slutt skal kunne forklare noe om vår hovedproblemstilling: ***Er salgskunnskaper en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør?***

4.1 *Identify and Qualify*

Er salgskunnskaper i form av å kartlegge og kvalifisere prospekter, samt å bygge troverdighet og kredibilitet, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Geir Førre

Geir Førre, er en norsk seriegründer bak selskapene Chipcon og Energy Micro, som utviklet elektronikk og data chiper. Begge selskapene ble bygget opp til et punkt der de ble solgt for i overkant av NOK 1 mrd (kapittel 3.3.3 *Entreprenørens profil*).

I forhold til ***kartlegging av prospekter (identify)*** fortalte Førre at i Chipcon *identifiserte* de prospekter ved at prospektene etterspurte spesialutviklede produkter. Han forteller også at de kjente til flere av kundene fra tidligere da gründerene jobbet i SINTEF, dermed hadde de allerede en business relasjon til disse kundene. I forbindelse med ***troverdighet og kredibilitet (identify)*** forklarte Førre at i hans første selskap Chipcon, så var alle konkurrentene rundt den samme teknologien også oppstarts bedrifter, med de samme utfordringene rundt troverdighet mot kundene. Her stilte prospektene spørsmål til om du er en troverdig leverandør som også er der om 1 til 3 år, og at ikke der flopper og forsvinner. I den andre startupen, Energy Micro, var det ikke tilfellet. Der var det cirka 50 selskaper i verden som hadde lignende teknologi, men Førre hadde bedre teknologi. De 50 andre var etablerte. Han forteller videre at de overkom hinderet med troverdigheten ved at de hadde erfaringer på bakgrunn av å bygge et selskap tidligere, i tillegg til at mange av kundene de skulle selge til var tidligere kunder av det andre selskapet (Chipcon), hvor det allerede var et *troverdige* tillitsfullt forhold. Førre sier at det på tross av det å bygge opp *troverdigheten* var en vanskelig øvelse som tok mye tid og hardt arbeid for å overvinne.

“I begge selskapene jeg selv har bygget (Chipcon & Energy Micro) har jeg fokusert på å skape tryggheten hos kunden, ikke bare ved å ha god teknologi. Du må overbevise om at du har bedre teknologi enn de bruker i dag, og om at du er et trygt valg (...) Når du skal selge et produkt i et ungt selskap, så er det ikke bare produktet du selger. Du selger; produktet, deg selv, teamet ditt, troverdigheten (...) By på hele selskapet, inviter kundene inn i fellesskapet på et vis hvor du kan ha noen arrangementer og møter i selskapet. Ved å møte utviklingsjefen og alle andre på teamet kan være en fin måte å bygge troverdighet på og lojalitet på(...) Man må by på seg selv.”

I tillegg til dette legger Førre til at det er viktig å være synlig for kunden for å bygge troverdighet; *“Teorien sier at du skal, generelt skal en kunde i snitt ha 7 kontaktpunkter før et salg kan skje. Kontaktpunkter kan være ulike ting, det kan være; møter, pressemeldinger, avisartikler, reportasjer om de, seminarer, annonsering av partnerskap, og andre ting som bygger opp troverdigheten(...)*

Når det kom **qualify**, fortalte Førre at de til å begynne med gjorde veldig mange forskjellige ting med veldig forskjellige kunder. Hensikten var å tilpasse seg deres behov og for å skape størst mulig verdi i forhold til kundenes behov. *“Til å begynne med gjorde vi fryktelig mye forskjellige ting (...) men kundene var veldig forskjellige.” - Geir Førre*

Torstein Hønsi

Torstein Hønsi er en norsk entreprenør som startet softwareselskapet Highsoft som en hobby fra lille bygden Vik i Sogn. Selskapet utvikler interaktive Javascript diagrammer som kan integreres på nettsider og nettplattformer (kapittel 3.3.3 Entreprenørens profil).

I forbindelse med **kartlegging av prospekter (identify)**, fant Hønsi de rette kanalene der han kunne dele sine produkter for å få relevante brukere og få tilbakemeldinger, tidlig.

Under **troverdighet og kredibilitet (identify)** forklarer Hønsi at kundene kom til han på bakgrunn av produktets natur. Han la produktet ut på nettforumer og skrev en del kommentarer, som: *“dette er et nytt produkt, sjekk det ut”* Han visste at det var et behov for produktet, noe som gjorde at la ut en åpen modell der folk kunne få prøve det gratis, helt uten heftelser og uten barrierer i forbindelse med nedlasting og utprøving. Dersom man skulle bruke produktet med kommersiell hensikt måtte man komme tilbake og få en kommersiell lisens. Kundene kom med andre ord til Hønsi. Han bygget tidlig troverdighet ved at kundene fikk erfare produktet selv, før de måtte gjøre en kjøpsbeslutning. Dette skapte en viral effekt som sendte flere og flere kunder i deres retning. I kontakt med kunder hadde Hønsi fokus på at selgerne raskt skulle få støtte fra de med teknisk innsikt for å bygge **troverdighet** overfor kundene. Dette var noe han i helt tidlig fase håndterte selv ved henvendelser.

“Vi ønsker å fremstå som om at salgspersonene også har teknisk innsikt. Sånn at kundene får rett fakta.” - Torstein Hønsi

I forbindelse med **qualify** av prospekter fortalte Hønsi at de måtte prioritere på bakgrunn av at Highsoft fikk stadig økt etterspørsel og flere henvendelser. Det var tidvis tilfeller der de måtte *“velge bort de mer brysomme kundene”*. Her var det spesielt tilfeller der det var knyttet stor juridisk risiko i forbindelse med spesial formuleringer i lisenser for andre markeder som kunne medføre erstatningsansvar. Dette var en felle han advarte entreprenører mot å falle i.

Når det kom til **qualify** av prospekter, i forbindelse med størrelse, så forklarer Hønsi at Highsoft alltid har prioritert de små kundene i tillegg til de store. Her sa Hønsi følgende:

“Vi er ganske opptatt av at de små kundene som ikke betaler for seg. De er kanskje studenter eller enkelte utviklere som på sikt kan bli en viktig ressurs inn i større firmaer og inn i større

avdelinger. (...) Vi har alltid hatt en policy som er at hvis vi har en stor betalende kunde som vil ha en spesifikk funksjonalitet, så er det mindre viktig enn behovene til de 200 små kundene som vil ha en annen funksjonalitet. Vi ønsker å implementere først mangler og behov styrt av etterspørselen til massene, i stedet for å få betalt per time for hver enkelt kunde. Dette har vært bevisst fra starten.” - Torstein Hønsi

Fredrik Tveit

Fredrik Tveit er en norsk entreprenør som har startet det suksessfulle mediebyrået Medianord, som spesialiserte seg på digital markedsføring, webutvikling, og medierådgivning (kapittel 3.3.3 Entreprenørens profil).

I forhold til **kartlegging av prospekter (identify)** fortalte Tveit at han i startfasen tenkte mest på kunder og bransjer der han kjente til at det var et garantert et kundegrunnlag. Han tenkte tidlig at hans foretrukne kunder kunne være bedrifter med forankring i en profesjon der de ansatte var opptatt av å bruke mest mulig tid på å levere den tilhørende tjenesten og ikke arbeide med salg og markedsføring selv. Slike prospekter var eksempelvis tannleger eller advokater. Han mente at slike bedrifter med stor sannsynlighet kunne få verdi fra hans tjenester og hvor han i tillegg kunne gå inn og utfordre de litt for å skape langsiktige kundeforhold. Tveit forteller videre om forberedelsene som gjøres før han kontakter prospekter, *“jeg sjekker organisasjonsdata, hvem er det jeg skal kontakte, hvor de holder til, om det er en dame eller en mann, hvilken aldersgruppe er de i.”* Grunnen til at Tveit vil tilegne seg denne typen informasjon er fordi han mener at det vil være forskjeller på hvordan man tilnærmer seg forskjellige typer prospektet. Som et eksempel nevner han at det er stor forskjell på hvor åpen en person er for nye ideer. En person som er 50 år og har drevet over 20 år i en bransje hvor bedriften har fungert greit vil være tilbakeholden angående å gjøre endringer, i et slikt tilfelle er man avhengig av å få tillit. Kontra en 23 åring som startet et firma for tre måneder siden, som er i himmelen og hvor fokuset er å selge deg idéen sin og fortelle hvor bra den er, i et slikt tilfelle handler det mer om at gjennomføringsevnen kanskje ikke er like god.

I forbindelse med **troverdighet og kredibilitet (identify)** så visste Tveit tidlig at hans korte historikk ville påvirke bedriftens troverdighet og kredibilitet. Når Tveit skulle ansette selgere kom han over en utfordring i forbindelse med deres troverdighet mot kundene. Ettersom at de ansatte ikke var like selvsikre, så måtte han ha solide kunder som de ansatte kunne bruke som referanse. Hvis det til syvende og sist sto på troen om de kunne levere eller ikke fordi de hadde en veldig kort historikk, så var Tveit avhengig av at han hadde skaffet disse solide referansene. Han kaller det bærebjelkene som selgerne kunne bruke som referanse.

“Hva skal jeg vise til, at jeg ikke har et lass med 1000 kunder og gode referanser? Jeg måtte komme innvendingene i forkjøpet, ved å skape en liten illusjon om at ting var litt annerledes enn de var, uten at jeg kom med usannheter eller ting som kunne få konsekvenser senere. Da handlet det mye om meg, og om kvalitet fremfor kvantitet, fordi jeg ønsket noen få kunder som kunne brukes som referanser.” - Fredrik Tveit

Når det gjaldt **qualify** fasen, kvalifiserte Tveit prospekter gjennom spørsmål som: *“hva gjør virksomheten, hva gjør de digitalt, er de presentert godt på en nettside, annonserer de, har de noen klare strategier, bruker de penger på feil markedskanaler kanaler i hytt og gevær?”* Etter en slik spørsmålsrunde forsøkte han å lete etter løsninger som kunne passe spesielt godt for denne kunden, slik at han kunne gå inn i en dialog med *“ett ess i ermet.”*

John Brendmoe

John Brendmoe er en norsk serie grunder bak Norges største malerentreprenør selskap Brendmoe & Kirkestuen (i dag kjent som Alliero AS) og Miramar Invest & Eiendom. Brendmoe er kjent både som malermester, eiendomsutvikler, hotelleier, yacht eier og investor (kapittel 3.3.3 Entreprenørens profil).

I forhold til **kartlegging av prospekter (identify)** fortalte Brendmoe at potensielle prospekter var alle som ønsket å få utført en malingsjobb. Han definerte med andre ord en bred potensiell målgruppe, som kunne ha behov for sine tjenester. I forbindelse med **troverdighet og kredibilitet (identify)** la Brendmoe stor vekt på å være ærlig i forbindelse med salg. Han mente at dette er en av de viktigste aspektene for å bygge kundelojalitet og tillit. *“Alltid vær ærlig, vær ærlig på salg! Det får du alltid igjen for!” - John Brendmoe.* Brendmoe fortalte også om businessstrategien i form av branding, normer og garantier som en viktig del av å bygge prospektets tillit. *“Jeg lagde normer, kvalitetsnormer, palett garantier, jeg lagde ett brand, brandet hele det som het Brendmoe & Kirkestuen med en palett, jeg hadde paletter over alt, paletter på alle biler, paletter på store fasadeskilt over hele byen. Og jeg ble malermester Brendmoe, et begrep i byen som alle visste om.” - John Brendmoe*

Når det gjelder **qualify** var Brendmoe i all hovedsak opptatt av å kvalifisere de store kundene, men tok også på seg mange mindre kunder. *“Kundegruppen som vi hadde var store bedrifter, store borettslag eller sameier.” - John Brendmoe*

Alf Bjørseth

I forhold til **kartlegging av prospekter (identify)** visste Bjørseth tidlig hvem prospektene hans var. Bakgrunnen for dette var sannsynligvis hans dype kunnskap om og lange fartstid innenfor solenergiindustrien. Han fortalte: *“Vi identifiserte hvem som var potensielle kunder, basert på at det allerede var bedrifter som hadde begynt med solenergi i Europa.”*

I forbindelse med **troverdighet og kredibilitet (identify)** fortalte Bjørseth om en karriere som professor i Bergen, professor ved farmasøytisk institutt og kjemisk institutt ved Universitetet i Oslo, forsker for SINTEF Oslo og Battelle Labs i USA, forskningsdirektør i Hydro og teknologidirektør i Elkem som er verdens største produsent av silisium (basismaterialet for solenergi). Med disse erfaringene hadde Bjørseth nettverk mot universiteter, forskningsinstitutter og norsk industri. Dette utgjorde en unik kombinasjon av kompetanse og nettverk, og viste seg å være viktig i møte med både nasjonale og internasjonale interessenter. Dette fungerte som referanser for ham. Han fortalte også om viktigheten av å kunne legge frem klare planer, visjoner og strategi. Bjørseth sa videre at det å bygge kredibilitet ikke var et problem; *«Nei, det var ikke noe problem fordi jeg hadde min faglige bakgrunn i form av en doktorgrad og professor-stillinger (...) Man skal virkelig tenke igjennom hvordan man skal bygge kredibilitet.» - Alf Bjørseth*

I forbindelse med **qualify**-fasen fortalte Bjørseth at de med en gang fokuserte på de største potensielle kundene. *“Vi gikk til store og solide selskaper. Det var et stort energiselskap i Italia, det var Shell Solar, Mitsubishi i Japan, Fortum i Finland. Vi prøvde der det var alternativer og valgte de som var store sånn at vi fikk noen relasjoner som kunne vare en stund” - Alf Bjørseth*

4.1.1 Oppsummering av funn: Identify and Qualify

	Identify	Qualify
Geir Førre	<p><i>Kartlegging av prospekter:</i> fokus på prospekter som etterspurte spesialutviklede produkter. Kjente flere av kundene fra tidligere jobb.</p> <p><i>Troverdighet og kredibilitet:</i> Han mener dette er et <i>oppstarts firma</i> sin største utfordring i salg, men overkom hinderet ved å vise til god teknologi, erfaring og kunnskaper.</p>	<p>Tok de kundene de kunne få og tilpasset seg kundenes behov, og fokusere på det som skapte mest verdi for kunden.</p>
Torstein Hønsi	<p><i>Kartlegging av prospekter:</i> Fant de rette kanalene der han kunne dele sine produkter for å få relevante brukere og tilbakemeldinger.</p> <p><i>Troverdighet og kredibilitet:</i> Innkommende prospekter da de allerede hadde prøvd produktene, på grunn av gratis åpne versjoner. Ellers fokus på god teknisk kompetanse i kundekontakt.</p>	<p>Valgte først og fremst de små kundene og bygget i tillegg produktet basert på deres tilbakemeldinger. De store kundene ble kvalifisert i andre rekke, ettersom disse krevde mer spesialtilpasning og ettersyn.</p>
Fredrik Tveit	<p><i>Kartlegging av prospekter:</i> fokus på prospekter og bransjer der det var et garantert et kundegrunnlag. Dermed generelle undersøkelser om bedriften, og personen som skulle kontaktes.</p> <p><i>Troverdighet og kredibilitet:</i> Fokus på å bygge referanse kunder av god kvalitet.</p>	<p>Spørsmålsdrevet <i>kvalifisering</i> med fokus på å finne kundenes problem og dermed ha et “<i>ess i ermet</i>” i forkant av samtalen.</p>
John Brendmoe	<p><i>Kartlegging av prospekter:</i> Definerte en bred målgruppe som kjøpegruppe.</p> <p><i>Troverdighet og kredibilitet:</i> Fokus på ærlighet, branding, normer og garantier.</p>	<p>I <i>kvalifisering</i> var det hovedfokus på de store kundene, men tok også på seg mange mindre kunder.</p>
Alf Bjørseth	<p><i>Kartlegging av prospekter:</i> Kjente tidlig til hvilke kunder som ville være riktige for sine produkter, da de allerede var involvert i bransjen.</p> <p><i>Troverdighet og kredibilitet:</i> Spilte på sin tunge akademisk bakgrunn og karriere innen fagfeltet.</p>	<p>I <i>kvalifisering</i> var det kun fokus på de største kundene med en gang.</p>

Tabell 4.1: Oppsummering av Identify og Qualify

Under *identify* så viser dataene at alle entreprenørene var bevisste hvordan de kartla sine prospekter og bygge troverdighet og kredibilitet. På den andre siden var det stor variasjon i hvordan de gjorde dette. Førre *kartla kunder* han allerede kjente fra tidligere arbeid, og som etterspurte spesielle løsninger for unike problemer. Førre understrekte viktigheten av å bygge

troverdighet og kredibilitet ved å vise til både god teknologi erfaringer og kunnskaper. Her mener han at man må by på seg selv, sitt team, og skape minimum syv kontaktpunkter som hver skaper litt sterkere troverdighet. På lik linje som Førre, kjente Bjørseth godt til bransjen og kundene i *kartleggingen av prospekter*, samtidig som at også han la vekt på sin tunge bakgrunn, nettverk og sine erfaringer for å bygge *troverdighet* mot kundene. Brendmoe var her forskjellig ved at han til å begynne med gikk bredt ut i *kartlegging av prospekter* og tenkte at alle kunder var potensielle kunder. Videre var han opptatt av å skape *troverdighet* gjennom ærlighet, garantier, branding og normer. Hønsi hadde få konkrete bidrag i forbindelse med *kartlegging av prospekter*, men forklarte at disse i stor grad kom som følge av en viral markedsføringseffekt. Dette kan tyde på at Hønsi hadde større kompetanse innen markedsføring enn salg. Det samme gjelder for hvordan han bygget *troverdighet*, der det fremsto som at denne ble bygget før kundene tok kontakt, og ved kontakt med fokus på teknisk innsikt og kompetanse (som ikke er en salgskunnskap som nevnes i salgsteorien). Tveit på den andre siden var svært bevisst på hvordan han *kartla prospekter* og gikk til bransjer der det var et garantert et kundegrunnlag, der hans foretrukne kunder kunne være bedrifter med forankring i en profesjon som i utgangspunktet hadde et naturlig behov for en ekstern som kunne hjelpe dem med salg og markedsføring. Tveit var målrettet i å skape *troverdighet* ved å bygge solide referanse kunder av god kvalitet. Disse skulle bidra til å komme innvendingene i forkjøpet.

Dataen under *qualify* viser tydelig variasjon rundt hvordan entreprenørene kvalifiserte prospekter. Tveit hadde en målrettet spørsmålsdrevet tilnærming, der han undersøkte prospektene nøye og lette etter løsninger på umiddelbare behov de kunne ha, i forkant av å ta kontakt. Førre på den andre kvalifiserte prospektene allerede i *identify* fasen, og siden lot prospektene kvalifisere dem, basert på hvilke behov de hadde. Her var det stor variasjon fra prospekt til prospekt. Likheten med Tveit og Førre var at det krevde stor grad av individuell tilpasning for hvert prospekt, men tilnærmingen til når denne vurderingen ble gjort kom til forskjellig tid. Hønsi måtte kvalifisere og prioritere på grunn av stor etterspørsel, og valgte derfor bort “*brysomme kunder*”, samtidig som han tenkte både på små og store kunder. Årsaken til dette var at de små gjerne kunne tilføre verdifulle tilbakemeldinger i produktutviklingen men lavere inntjening, mens de store kunne kreve mer spesialtilpasning og mer inntekt. Bjørseth var i motsetning til Hønsi kun opptatt av de store betalende kundene, noe som kan forklares av industri, eller først og fremst fokus på inntjening. Brendmoe var i all hovedsak opptatt av å kvalifisere de store kundene, men tok også på seg mange mindre kunder.

4.2 Approach

Er salgskunnskaper i form av å evne å opprette avtaler, ha innsikt om prospektet, formulere pitcher, kjenne til kulturelle forskjeller, velge strategier, og være kreativ, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Geir Førre

I forbindelse med *making the appointment* nevnte Førre at han tok direkte kontakt med de varme prospektene som han kjente fra tidligere arbeid.

Under *articulate your story* forklarte Førre at når man bør fokusere på fordelene og verdiene, ikke i for stor grad på spesifikasjonene (*features*). Dette er noe han mener at flere entreprenører gjør feil. Han forklarte videre at man hele veien i sin *pitch* må fokusere på initiativ som kan bygge *troverdigheten* ytterligere.

“Det er utrolig viktig at budskapet kommer ut.” - Geir Førre

I forbindelse med **know your geography**, mente Førre at den norske kulturen har mye å by på og at man kan være seg selv uansett hvilke kulturer man er i møte med. Han har opplevd at Norge er såpass lite at vi bare blir en kuriositet, samtidig som at det er et fortrinn at ingen har noe imot nordmenn. Han forklarer videre at man må være bevisst på å utnytte den norske tillitsfulle væremåten.

“Med vår åpne og tillitsfulle måte å være på, så har vi en fordel, men vi må vite hvordan å utnytte det.” - Geir Førre

Under **choose your strategy** beskrev Førre at han i begge sine selskaper hadde **salgsstrategien** tilstede, men at det var middels fokus på denne, noe han ser i senere tid at han burde hatt mer fokus på. Han baserte sin hovedstrategi på **fantastisk god teknologi**, men mente at de burde hatt enda større fokus på salg. Videre sa Førre at han som investor opplever at de fleste startups benytter mesteparten av sin kapasitet på å tenke på teknologi, og de har alt for lite kommersielt fokus, som på for eksempel salg og markedsføring. Førre sier i tillegg at det er **unorsk** å være god på det kommersielle og nevner eksempler på norske suksesser som Acano og Mammut som svært salgsdrevne.

“Jeg tipper at i snitt bruker gründere 90% av sin hjernekapasitet på å tenke på teknologi, og 10% på å tenke på andre ting. Det er en forferdelig ubalanse, den balansen skulle vært 50-50.” - Geir Førre

Dette er noe som Førre også kobler opp imot **be creative** i salgsprosessen: *“Jeg kan oppsummere med at halvparten av de kreative ressursene i en startup bør vies salg og markedsføring.” - Geir Førre*

Når det gjaldt **be creative** mente Førre at man kunne være kreativ på mange forskjellige måter, men det viktigste var å finne en salgsmodell som var attraktiv for kunden og som gjorde at bedriften tjente penger. Han poengterer videre at det er mange bedrifter som starter opp uten en ny teknologi, men med en ny kreativ måte å gjøre business på. Førre nevnte også at det er mange entreprenører som prøver å være i overkant kreative, dette fører til at de prøver noe nytt hver gang de treffer et nytt prospekt. Han sier videre; *“Finn en modell som du tror på og jobb med den, det er veldig viktig.” - Geir Førre*

Torstein Hønsi

Generelt kan man si at Hønsi hadde korte svar under **approach** emnet. Mye av årsaken bak dette falt på Hønsi sin overordnede strategi som medførte at han stort sett fikk innkommende henvendelser, med allerede interesserte og **kvalifiserte** prospekter.

I forbindelse med **know your geography** og møte med andre kulturer forklarte Hønsi at det er forskjeller ikke bare mellom ulike land, men også i møte med ulike firmaer. For å være best rustet i møte med andre kulturer har Highsoft ansatte fått kursing i hvordan man skal forholde seg til ulike kulturer og selskaper. Utover det, fokuserer Hønsi på vanlig norsk folkeskikk.

“Vi har hatt kursing internt på kultur, en ting er geografisk kultur, men du har jo kultur innad i selskapet også. Sånn som for eksempel i Google så har de en annen kultur enn i IBM for eksempel” - Torstein Hønsi

Under **choose your strategy** forklarte Hønsi at det er en pågående kamp om å **differensiere** seg, men igjen at de fleste kundene kontakter dem fordi det er godt posisjonert og er nå den

største innen sitt segment. Kundene prøver i de aller fleste tilfeller produktet før de kjøper, noe som gjør at kjøpelysten er tilstede før HighSoft er i kontakt med kunden.

“Det er en kontinuerlig kamp for å være best i klassen” - Torstein Hønsi

Angående **be creative** forklarte Hønsi at han postet på forumer for programmerere hvor han anbefalte medlemmene til å prøve ut produktet sitt.

Fredrik Tveit

I forbindelse med **making the appointment** fortalte Tveit at for han var det ganske enkelt og greit, han plukket bare opp telefonen og ringte de han ønsket å ha som sine kunder. Disse kunne være kalde eller varme. Dette var noe flere andre entreprenører rundt han ikke skjønnte, disse entreprenørene hadde ifølge Tveit en innstilling som tilsa at kunden skulle kontakte bedriften og ikke omvendt. Når Tveit ringte disse prospektene var det enten for å avtale et møte eller for å direkte close en avtale på telefon. I tillegg til å ringe benyttet Tveit seg også av epost for å kontakte prospekter.

Under **know your audience** fortalte Tveit om forberedelsene som gjøres før han kontakter prospekter, som han på lik linje forklarte i *identify*. Grunnen til at Tveit vil tilegne seg denne typen informasjon er fordi han mener at det vil være forskjeller på hvordan man tilnærmer seg forskjellige typer prospektet. Som et eksempel nevner han at det er stor forskjell på hvor åpen en person er for nye ideer. En person som er 50 år og har drevet over 20 år i en bransje hvor bedriften har fungert greit vil være tilbakeholden angående å gjøre endringer, i et slikt tilfelle er man avhengig av å få tillit. Kontra en 23 åring som startet et firma for tre måneder siden, som er i himmelen og hvor fokuset er det å selge deg idéen sin og fortelle hvor bra den er, i et slikt tilfelle handler det mer om at gjennomføringsevnen kanskje ikke er like god.

I **articulate your story** hadde Tveit ingen konkret pitch, men tilpasset seg etter situasjonen og bakgrunnsinformasjonen fra tidligere faser. Dette medførte at han formulerte spørsmål som var kritiske for at han i det hele tatt kunne utforme en løsning for kunden. I kontakt med **gatekeepers** var han rett på sak for og antok at han skulle komme inn til beslutningstakeren, ofte undersøkte han kontaktpersonen direkte for å komme seg forbi gatekeepers. Dette er noen eksempler på spørsmål i hans innledende *pitch*: *“Hva har de gjort til nå som har fungert, hvor godt vet de om hvorfor det har fungert, hva har fungert, hvem er kundene, hvilke kunder er det som handler mest, hvorfor handler de mest” - Fredrik Tveit*

I forbindelse med **know your geography** forklarte Tveit at han er bevisst på forskjellene mellom prospekter som holder til i distrikter i motsetning til pressede områder. I distriktene forklarer han at konkurransen og potensialet kanskje er lavere, men at prospektet ofte har bedre tid, samtidig som at samtalen får et lavere tempo med mer vennskapelig prat. I pressede områder som storbyene, mener han at man ofte må gå rett på sak og fokusere på verdien man kan skape i motsetning til å bygge en solid vennskapelig relasjon.

Tveit forklarte sine strategier i dybden, innen temaet **choose your strategy**. Han fortalte at strategivalget var avgjørende for at han skulle få business i den svært kompetitive mediebransjen. I konkurranse om å levere tilbud, var det vanlig for Tveit å ikke levere et tilbud kun basert på informasjonen som var tilgjengelig for alle konkurrentene, men ved å heller sende en mail i retur der han overbeviste prospektet om å ta en samtale. I denne samtalen ville han avdekke alt som var nødvendig for å kunne gi et fullverdig og *troverdige* tilbud, ved å finne ut mest mulig om *prospektet*. Ved en slik samtale fortalte Tveit at han

evnet å avdekke flere problemstillinger som de kunne løse på en måte som gjorde at han kunne levere et helt annet tilbud enn de andre konkurrentene. Ofte viste det seg at for å løse prospektets problem, så var det gjerne andre problemer som måtte løses først. Dette var en måte å differensiere seg fra konkurrentene ved å bygge troverdighet og fremlegge kunnskap som gjorde at konkurrentene fremsto som *“mindre kompetente og rasjonelle”* enn Tveit. *“Konkurrentene baserte seg ene og alene på mailen de mottok. Mens jeg ringer opp til kunden og får avdekket kanskje 7-8 flere ting om driften og om hvordan de gjør det. Min løsning blir da mye mer skreddersydd og dekker mer. Da stikker mitt tilbud seg også ut i mengden, samtidig som at kunden heller ikke sammenligner pris, fordi tilbudet ikke er likt som det de andre legger frem. To epler og en appelsin, men det er appelsinen han har mest lyst på. Sånn differensierte jeg meg i forhold til de andre (...) Det var logisk at de ville velge meg fordi de tenkte; hvordan kan de andre i det hele tatt sende meg en løsning hvis de ikke har de andre tingene på plass først. Så jeg ble opplevd som han som var steget foran.”* - Fredrik Tveit

John Brendmoe

I forbindelse med **making the appointment** fortalte Brendmoe at man må være ærlig, imøtekommende, entusiastisk og ydmyk, i tillegg til dette er det viktig at Brendmoe selv føler at han har energi og at han blir godt likt. Å benytte seg av et smil, et håndtrykk og øyekontakt når man møter prospektet i person er også helt avgjørende ifølge Brendmoe. Førsteintrykket nevnes som veldig viktig; *“Inntrykket av deg som person kan du gjøre en gang, og det må du gjøre bra.”* - John Brendmoe

Brendmoe forklarte under **articulate your story** at man må legge vekt på fordelene og verdiene som trigger prospektet. Her fokuserte han på verdier som kundegruppen verdsatte høyt; leveringsgaranti, kvalitetsgaranti, tillit og pris. Hans fokus og overbevisningsevner, gjorde at han kunne ta fem ganger så høy pris som konkurrentene.

Videre fortalte Brendmoe om effekten av **storytelling** og de fem sansene, hvor han sa: *“Man må benytte seg av alle de fem sansene i salg. Disse er: syn, hørsel, smak, lukt og berøring.”* Han forklarte om dette satt i et scenario hvor man skulle selge et hus og kunden var på visning. Brendmoe nevnte da at bakervarene måtte være i ovnen, peisen måtte være tent, og at litt rolig lav bakgrunnsmusikk som ga prospektet godfølelsen, måtte være på. Han poengterte også at sanser skulle spilles på uten at prospektet la merke til det.

“Jeg må være annerledes. Ett eksempel en bolig selger går ofte inn i en stue og sier ... her har vi stuen ... alle ser jo det. Jeg ville sagt: tenk deg tanken av å våkne opp her på Ulvøya og se utover havet, vannet som bruser inn på stranden, du løper ut og tar et morgenbad mens sola sildrer inn på kjøkkenbordet hvor kona har satt kaffen klar! det er salg. Samtidig hadde jeg hatt ferske boller i ovnen som lukter sinnsykt godt, og rolig musikk i bakgrunn. Peisen hadde også vært på. Skal man selge må alle 5 sanser i spill” - John Brendmoe

Under **know your geography** forklarte Brendmoe at han leser seg opp på og undersøker **kulturer**, hilse teknikker og alle triks i boken på og vinne tillit, før han møter prospekter fra andre land.

Under **choose your strategy** mente Brendmoe at det er viktig å være annerledes og **differensiere** seg. Brendmoe sa at man må gjøre dette ved å selge noe som er bedre enn det andre selger, for å vise at man er annerledes. Dette henger sammen med hvordan han under **articulate your story** spilte på alle de 5 sansene for å engasjere prospektet. Man kan si at dette

også faller under **be creative** i salgsprosessen. I tillegg til dette nevnte Brendmoe at man kunne bygge kreative og unike konsepter som gjorde at kundene ville henvende seg til bedriften. Han evnet å lage et kreativt konsept som han gikk ut og solgte i markedet på tross av at han opererte i en veldig konservativ bransje, malebransjen. Her fokuserte han på fordeler ved tjenesten som underbygget kvalitet og kompetanse, miljøfokus, god service, og garanti om leveranse til riktig tid og avtalt pris. Dersom de ikke leverte i tide, fikk kundene rabatt. Brendmoe gjorde alt dette, men til en høyere pris.

“Vi solgte tillit. Vi solgte aldri at vi var billigst. Vi solgte på at vi var best, at vi var helt unike og at vi hadde noe som ikke noen andre hadde. Og det var det vi fikk jobber på (...) lag et unikt konsept.” - John Brendmoe

Alf Bjørseth

I forbindelse med **making the appointment** fortalte Bjørseth at de tok direkte kontakt med de prospektene som var av interesse. Han ringte dermed som regel øverste sjef i selskapene, hvor han skapte interesse rundt sitt produkt og fikk kontaktinformasjon til den relevante kontaktpersonen. Deretter avtalte han et møte hos prospektet. *“Jeg begynte som regel på toppen, jeg ringte da til toppsjefen i solavdelingen i Fortum. Han ble litt interessert, så jeg fikk kontaktpersoner og reiste deretter og snakket med dem.” - Alf Bjørseth*

Bjørseth legger stor vekt på at når man **articulate your story** må man presentere det som er av nytteverdi for kunden. Han fortalte prospekter hvor bra produktet skulle være, at produktet skulle være det billigste og at produktet ville ha den største nytteverdien for kunden.

“Det som alltid er viktig er at du presenterer det som skal være til nytte for kunden” - Alf Bjørseth

Bjørseth fortalte at han ikke hadde store utfordringer ved å komme seg forbi **gatekeepers**. Men han nevner at det er viktig å finne den riktige kontaktpersonen i bedriften. I forbindelse med **know your geography** fortalte Bjørseth at han ikke trengte å oppføre seg annerledes relatert til kulturen han forholdte seg til. Vanlig norsk høflighet holder mer enn godt nok. Han fortalte også at samtlige internasjonale kunder og prospekter hadde ønske om å komme til Norge, og at han hadde stor suksess med å invitere kundene til Norge.

«I møte med andre kulturer oppfører jeg meg pent og dannet på norsk. Hvis man er vennlig og omtenksum, så fungerer det. Det fungerer i alle fall i Japan, Kina og India, som kanskje er de landene som er mest fremmede for oss.» - Alf Bjørseth

Under **choose your strategy** beskrev Bjørseth at de posisjonerte seg inn på markedet i en tid hvor det var etterspørsel etter produktene. På bakgrunn av hans kunnskap om bransjen, stilte han seg noen grunnleggende analyserende spørsmål, som igjen førte til en klar formening om hva han skulle tilby for å skille seg ut fra det konkurrentene kunne tilby. Som nevnt over, differensierte Bjørseth seg ved å ha fokus på å *“Vi visste hva som var tilgjengelig i markedet, så vi måtte produsere noe som var minst like bra som det våre konkurrenter gjorde, og til litt lavere pris.”* Deretter gikk han ut med sin troverdighet og kunnskap ved først å identifisere muligheten og prospektet, for så å bygge opp relasjonen til prospektet, før de til slutt sikret kjøpsavtaler før fabrikken ble bygget.

4.2.1 Oppsummering av funn: Approach

Approach	
Geir Førre	<p>Making the appointment: tok direkte kontakt med de varme prospektene som han kjente fra tidligere arbeid.</p> <p>Know your audience: Ingen konkrete bidrag</p> <p>Articulate your story: Legger vekt på fordelene ved løsningen, ikke spesifikasjonene. Fokuserer på initiativ som kan bygge entreprenørens troverdighet ytterligere.</p> <p>Get past gatekeepers: Ingen konkrete bidrag</p> <p>Know your geography: By på den norske kulturen i møte med andre kulturer. Nordmenn generelt godt likt og oppfattet som tillitsfulle.</p> <p>Choose your strategy: Frontet fantastisk god teknologi og har hatt et OK salgsfokus. Legger vekt på at entreprenører generelt bør ha mye større salgs- og kommersialiserings fokus.</p> <p>Be creative: Finne en modell som skaper verdi for kunden, som er attraktiv for bedriften, og holde seg til denne.</p>
Torstein Hønsi	<p>Making the appointment: Ingen konkrete bidrag</p> <p>Know your audience: Ingen konkrete bidrag</p> <p>Articulate your story: Ingen konkrete bidrag</p> <p>Get past gatekeepers: Ingen konkrete bidrag</p> <p>Know your geography: Variasjon i både bedriftskultur og kultur mellom land. Norsk folkeskikk fungerer godt i alle situasjoner. Benyttet seg av kultur kurs.</p> <p>Choose your strategy: Differensiering ved å posisjonere seg som den største leverandøren og mest troverdige, ved at kunder får prøve produktet før de kjøper. Trigger kjøpelysten til kunden ved å la kunden prøve produktet før kjøp.</p> <p>Be creative: Postet på forumer</p>
Fredrik Tveit	<p>Making the appointment: Direkte kontakt via telefon og epost for å avtale møte eller selge direkte. Nevnte også at innstillingen til mange entreprenører er at kunden skal kontakte dem.</p> <p>Know your audience: Undersøker beslutningstaker og bedrift i forkant av samtalen, dette for å velge <i>approach</i> strategi i forhold til prospektet.</p> <p>Articulate your story: Ingen konkret pitch, men hadde noen gjennomgående spørsmål og problemstillinger han stilte i hver samtale.</p> <p>Get past gatekeepers: Rett på sak med en forventning om at han skulle ta en samtale med beslutningstakeren. Undersøkte og kontaktet ofte beslutningstakeren direkte.</p> <p>Know your geography: Generelt stort variasjon mellom distrikter (mer tid og lavere tempo) og mer tettbebygde områder (dårlig tid, mer rett på sak, og høyere tempo).</p> <p>Choose your strategy: Selge inn en oppfølgingssamtale for å innhente mer informasjon som medførte nye problemstillinger og dermed differensiert tilbud i forhold til konkurrentene.</p> <p>Be creative: Ingen konkrete bidrag</p>
John Brendmoe	<p>Making the appointment: Fokus på å være ærlig, imøtekommende, entusiastisk, ydmyk, smilende, ha energi, føle seg godt likt, ha et solid</p>

	<p>håndtrykk og god øyekontakt.</p> <p>Know your audience: Ingen konkrete bidrag.</p> <p>Articulate your story: legge vekt på fordelene og verdiene som trigger prospektet: <i>leveringsgaranti, kvalitetsgaranti, tillit og pris</i>. I tillegg kunnskaper om <i>storytelling</i> og de fem sansene.</p> <p>Get past gatekeepers: Ingen konkrete bidrag.</p> <p>Know your geography: Leser seg opp på kulturer i forkant av kontakt.</p> <p>Choose your strategy: Være annerledes ved å fremvise fordeler som underbygget kvalitet, kompetanse, miljøfokus, god service, og leverings -og prisgaranti.</p> <p>Be creative: Benytte seg av de fem sansene. Utformet kreative og unike konsepter som trigget kundene.</p>
Alf Bjørseth	<p>Making the appointment: Tok direkte kontakt via telefon med øverste sjefen hos interessante prospekter, ble så henvist videre til kontaktpersoner.</p> <p>Know your audience: Ingen konkrete bidrag.</p> <p>Articulate your story: Presentere det som er av nytteverdi for kunden, som at produktet skulle være det billigste og ville ha den største nytteverdien.</p> <p>Get past gatekeepers: Enkelt å komme seg forbi ved å rette seg mot den riktige kontaktpersonen.</p> <p>Know your geography: Oppførte seg likt uavhengig av kultur og spilte på den norske væremåten.</p> <p>Choose your strategy: Analyserte markedet og konkurrentene ved hjelp av spørsmål for å differensiere seg. Differensierte seg også basert på kunnskap og forståelse for industrien.</p> <p>Be creative: Ingen konkrete bidrag</p>

Tabell 4.2: Oppsummering av Approach

Når det gjelder **making the appointment** forklarte Tveit at han tok direkte kontakt med prospektet via telefon og epost for å avtale møte eller selge direkte. Han nevnte også at mange entreprenører har innstilling om at kunden skal kontakte dem. Førre tok kontakt med varme prospekter direkte. Bjørseth nevnte at han tok direkte kontakt via telefon med øverste sjefen hos interessante prospektet, personen henviste han videre til kontaktpersoner. Brendmoe sa at man i denne delen av salgsprosessen må man ha fokus på å være ærlig og ha god energi i tillegg til å opptre imøtekommende, entusiastisk, ydmyk og smilende, slik at man kan føle at man blir godt likt. Brendmoe fortalte også at et solid håndtrykk og god øyekontakt hører med ved det første kontaktpunktet med prospektet.

I forhold til **know your audience** sa Tveit at man må undersøke beslutningstakere og bedrifter i forkant av samtalen, dette er for å kunne velge *approach* strategi i forhold til prospektet.

Angående **Articulate your story** fortalte Førre at man må legger vekt på fordelene ved løsningen, og ikke spesifikasjonene. Brendmoe hadde en lignende tilnærming hvor han sa at man må legge vekt på fordelene og verdiene som trigger prospektet, som i hans tilfelle var: *leveringsgaranti, kvalitetsgaranti, tillit og pris*. I tillegg til dette fortalte Brendmoe også om viktigheten av evner til og kunnskaper om *storytelling*, og å benytte seg av alle de fem sansene. Bjørseth la vekt på å presentere det som er av nytteverdi for kunden, som at produktet skulle være det billigste og ville ha den største nytteverdien.

Tveit sa at han ikke hadde en fast eller konkret *pitch*, men at han hadde noen gjennomgående spørsmål og problemstillinger han stilte hvert prospekt i den innledende fasen av en samtale.

For å *get past gatekeepers* fortalte Tveit at han var rett på sak med en forventning om at han skulle ta en samtale med beslutningstakeren. Videre la han til at han ofte undersøkte og kontaktet beslutningstakeren direkte. Bjørseth sa at det var enkelt å komme seg forbi *gatekeepers*, men det var viktig å rette seg mot den riktige kontaktpersonen.

Når det kom til *know your geography* la Førre vekt på å by på den norske kulturen i møte med andre kulturer, hvor andre kulturer generelt sett liker nordmenn og oppfatter de som tillitsfull. Både Hønsi og Bjørseth forklarte at man kommer veldig langt med å opptre på vanlig høflig norsk måte. Hønsi la også til at det er stor forskjell kulturelt fra bedrift til bedrift og fra land til land, hvor det ble nevnt at han har benyttet seg av kursing vedrørende kultur. Bjørseth sier på sin side at han oppførte seg likt uavhengig av kultur. Tveit hadde fokus på kultur innad i Norge, hvor han forklarte at det var generelt stort variasjon mellom prospekter i distriktet hvor de hadde mer tid og hadde et lavere tempo, kontra prospekter i tettbebygde områder hvor de hadde dårlig tid, var mer rett på sak, og hadde et høyere tempo. Brendmoe fortalte at han alltid leste seg opp på kulturer på forhånd av kontakt med prospekter.

I forhold til *choose your strategy* fortalte Førre at han har frontet fantastisk god teknologi og har hatt et OK salgsfokus. Han legger videre vekt på at entreprenører generelt bør ha mye større salg- og kommersialiseringsfokus enn de har. Hønsi differensierte seg ved å posisjonere seg som den største leverandøren og mest troverdige, dette klarte han ved hjelp av at kunder fikk prøve produktet før de kjøpet det. Tveit valgte å selge inn en oppfølgingssamtale med prospektet for å innhente mer informasjon, dette førte ofte til at nye problemstillinger ble avdekket som igjen medførte et mer gjennomført og differensiert tilbud i forhold til konkurrentenes tilbud. Brendmoe nevnte viktigheten av det å være annerledes ved å fremvise fordeler som underbygget kvalitet, kompetanse, miljøfokus, god service, og leverings- og prisgaranti. Bjørseth analyserte markedet og konkurrentene ved hjelp av spørsmål for å differensiere seg fra konkurrentene sine, han differensierte seg også ved hjelp av kunnskap og forståelse for industrien.

Når det gjelder *be creative* sa Førre at man bør finne en salgsmodell som skaper verdi for kunden, den må også være attraktiv for bedriften, og deretter er det viktig å holde seg til den salgsmodellen. Brendmoe fortalte at man bør benytte seg av de fem sansene, han sa videre at man også bør utforme kreative konsepter som førte kundene til bedriften. Hønsi postet produktet sitt på forumer for programmerere.

4.3 Convince

Er salgskunnskaper i form av evnen til å forstå og bygge kunnskap om prospektet, samt svare på innvendinger, og evnen til å close salget, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Geir Førre

I forhold til *forståelse- og kunnskapsoppbygging* rundt prospektet fortalte Førre at en feil mange entreprenører gjør er at de er for ivrige i forhold til å fortelle om produktet og demonstrere produktet. Han mener at mange entreprenører lytter for lite til prospektet og hva de faktisk vil ha. Entreprenøren bør lytte til prospektet slik at de kan dra nytte av informasjonen og vinkle innsalget av produktet mot det som er viktigst for prospektet. Førre sa også at man aldri skal gjøre akkurat det kunden sier, man skal tolke og analysere det kunden sier for så å bruke dette som råd i forhold til produktets tilpasning til kunden; *“At kunden alltid har rett, det er jeg ikke enig i. Selv om du lytter til kunden skal du aldri gjøre det*

kunden sier at du skal gjøre, men du skal analysere informasjonen du får. Du må ikke tenke at kundene vet hva de vil ha, det de egentlig forteller deg er det de har hørt fra andre mulige leverandører. Hvis du alltid gjør det kunden ber deg om vil du egentlig aldri komme noen vei, så du må tolke det kunden sier i en kontekst og du tuner inn rådene til din produktutvikling, slik at du kan komme med noe som de ikke visste at de faktisk ville ha. For å lykkes med dette må du være flink til å tolke.” - Geir Førre

Angående **innvendinger** fortalte Førre at han ofte pleide å stille prospektene spørsmål for å få frem innvendingene deres, disse spørsmålene var ofte veldig direkte. Han brukte denne metoden for å påvirke og overbevise prospektet til å innse at det var veldig lite sannsynlig at noen av de tenkte scenarioene kom til å finne sted. Førre nevnte videre at det er viktig at man bygger en relasjon hvor en følelse av at man er en god business partner er til stede. Man må ha bygget troverdighet og et tillitsforhold som gjør at prospektet tør å satse på deg. Han sier også at etter man har fått sine første kunder, så kan disse benyttes som referanser og bidra til å redusere oppfattet risikoen for de neste prospektene. Førre mente at hovedutfordringen for oppstartsbedrifter er å bygge troverdighet. Prospekter stiller seg ofte spørsmål som omhandler usikkerhet; Kan selskapet levere verdi? Er selskapet der om 2-3 år eller “flopper” det? Når det kommer til teknologi som Førre har basert sitt entreprenørskap rundt sier han at kundene forventer at leverandører skal være der om 10-15 år.

“Jeg pleier ofte å stille de spørsmålene; Hva tror du selv da, i verste fall? Tror du at vi går konkurs, og at vi forsvinner fra jordens overflate? Er du redd for at vi skal bli kjøpt opp? Og hva er eventuelt problemet med det? (...) Jeg prøver å vri det på den måten, slik at de skjønner at det er usannsynlig at teknologien brått forsvinner” - Geir Førre

Når det gjelder hvordan Førre overbeviser prospekter så legger han vekt på produktets fordeler sett opp mot prospektets eksisterende løsning, samt konkurrentenes alternativer. Overbevisning om at man er et trygt og godt valg, må i tillegg gjøres.

Hvis **innvendingene** ikke lar seg løse sier Førre at de blir enig om å gå videre til andre prospekter og heller komme tilbake til prospektet om ett til to år. De velger altså heller å fokusere på andre prospekter i stedet for å prøve for lenge eller for hardt på et prospekt. Førre la til at hvis avslag skjer, så skjer dette ofte lenge før innvendinger angående pris og prospektets behov for produktet kommer opp.

“Kunden må ha en forståelse av at du skjønner hvilket prisenivå de investerer i, hvis de investerer i et produkt som koster 1\$ så hjelper det ikke å komme med noe som koster 10\$. Så den forståelsen må være der, før du i det hele tatt starter på den prosessen.” - Geir Førre

Førre fortalte at han synes at mange selgere er for feige når det kommer til **closing**, noe som medfører at de avventer å spørre så lenge at det til slutt føles unaturlig å close salget; *“Her er de fleste alt for feige, og redde for å få et nei. Derfor gjeter de en prosess altfor lenge”* Førre sa videre at man bør stille spørsmål som avslører prospektets grad av interesse. Han legger til at man aldri skal foreslå å close en deal hvis kunden mentalt sett ikke er klar for det, dette kan også føre til at man mister prospektet. Førre fortalte videre at man må føle seg frem og vurdere om det er mulig å close salget i ulike tidspunkter av salgssamtalen. Dette er en måte Førre pleier å legge opp til å close salget:

“Vi foreslår et samarbeid sånn, og sånn (kriterier for samarbeidet). La oss diskutere en konkret kontrakt.” - Geir Førre

Torstein Hønsi

I forhold til **forståelse- og kunnskapsoppbygging** fortalte Hønsi at de lyttet til kunden for å tilpasse produktet og løsningen ut ifra deres behov.

Når det gjaldt **innvendinger** fortalte Hønsi at angående produktet opplevde de ikke innvendinger ettersom at kunden som oftest hadde prøvd gratisversjonen. Men når det gjaldt jurisdiksjon kan noen prospektet bli skeptiske i forbindelse med lisensiering mot norsk lovverk. Han forteller at kundene ofte ville ha juridisk tilknytning til sitt land, dette var noe han som regel godtok hvis kunden holdt til i et sivilisert land. Hønsi advarte andre entreprenører om utfordringer dette kan medføre:

“Det er alltid litt farlig, for hvis vi blir dratt inn i retten i California så blir det vanskeligere for oss enn å gjøre det i Oslo” - Torstein Hønsi

Hønsi fortalte videre at de tidvis fikk prisinnvendinger, men mener at dette er nødvendig med gjevne mellomrom og ikke en negativ ting;

“Hvis ingen klager på prisen, da er du for billig. Vi må alltid ha noen som synes at det er for dyrt, eller så har vi bommet” - Torstein Hønsi. For å løse disse innvendingene var Hønsi opptatt av å øke prospektets oppfatning av produktets verdi.

Hønsi fortalte at ved **closing** unngikk han så lenge som mulig å oppgi kjøpesummen i denne fasen av salgsprosessen. Han sa at han fokuserte på å få mest mulig opplysninger rundt hva kunden hadde behov for. Slik Hønsi forklarer dette virker det som om han ønsket mer informasjon for å kunne avdekke om det var noen resterende innvendinger og selge opp produktets verdi i forhold til prospektets behov før closing fant sted.

Fredrik Tveit

Som nevnt under **approach** fasen, så **differensierte** Tveit seg ved å overtale til en utdypende samtale. Dette ble da introduksjonen til **forståelse og kunnskapsbygging** fasen. Her stilte Tveit spørsmål som: *“Hvor er det egentlig skoen trykker? Hvorfor vil de løse dette? Hvilken verdi skal det skape?”* Ved en slik samtale fortalte Tveit at han ved hjelp av å lytte til svarene evnet å avdekke flere problemstillinger som de kunne løse på en måte som gjorde at han kunne levere et helt annet tilbud enn de andre konkurrentene kunne. Ofte viste det seg at for å løse prospektets problem, så var det gjerne andre problemer som måtte løses først. Her forsøkte han å få prospektet til å tenke logisk, slik at de innså at disse aspektene måtte på plass først. Han var opptatt av å stille gode gjennomtenkte spørsmål for å fremstå som jordnær og rasjonell, slik at kunden ville få en opplevelse av at han ville tilføre mest mulig verdi for hver investerte krone. Evnen til å stille gode gjennomtenkte spørsmål, er det Tveit mener er vanskeligst å lære, og lære bort i forbindelse med salg. Tveit forklarte avslutningsvis at på bakgrunn av slike samtaler snudde konkurransebildet seg helt. De andre konkurrentene ville da fremstå som mindre kompetente og troverdige, ettersom at de ikke søkte å forstå prospektet godt og dermed ikke ga et riktig og komplett tilbud. Jakten på prospektets ønsker og problemstillinger førte til at den endelige løsningen ofte var vanskelig å forutse før samtalen hadde funnet sted; *“Du er godt forberedt, men du aner ikke hva du kommer til å selge. Du har en tanke og idé om hva han kan ha behov for, men ut ifra samtalen så har du avdekket, en eller flere problemstillinger som jeg forsterker lysten til å løse. Deretter lager jeg løsningen mens jeg prater med han, hvor det som skal løses, tilpasses etter produktene som vi har tilgjengelig (...) Til syvende og sist handlet det om tankegangen til han som satt på andre siden av bordet: hva er den mest fornuftige, logiske og trygge veien å gå?” - Fredrik Tveit.*

Angående **innvendinger** fortalte Tveit at han allerede i *identify* fasen vurderte hvilke innvendinger han kunne møte, dette gjorde han for å være godt forberedt. Han hadde arbeidet mye med salg, men aldri møtt innvendinger som baserte seg på at han nettopp hadde startet opp bedriften. Det oppsto likevel en del ting han ikke var forberedt på som han måtte lære underveis. Dette var blant annet hvilke innvendinger han ville møte og hvorfor folk ikke turte å ta en beslutning. Som nevnt i *identify* trengte Tveit solide kunder som de ansatte kunne bruke som referanse også i forhold til innvendinger. Årsaken til dette var i henhold til Tveit at han ikke hadde nok historikk å vise til. Dermed måtte han bygge troverdighet ved å komme innvendingene i forkjøpet, for at møtene og samtalene skulle gå bra. Han fortalte at han synes at innvendinger er noe av det morsomste og vanskeligste i salgsprosessen, samt at arbeidet starter i det man får sin første innvending.

“Jeg måtte komme innvendingene i forkjøpet, ved å skape en liten illusjon om at ting var litt annerledes enn de var, uten at jeg kom med usannheter eller ting som kunne få konsekvenser senere.” - Fredrik Tveit

Tveit fortalte videre at han synes at innvendinger er noe av det morsomste og vanskeligste i salgsprosessen. Han mener at arbeidet starter i det man får sin første innvending. Videre ble det fortalt om hvordan salg og psykologi henger sammen og hvordan man må evne å sette seg inn i hvordan motparten tenker. Etterhvert ser man mønstre, sammenhenger og likhetstrekk ved; industrier, bedrifter, prospekter, aldersgrupper, kjønn, geografi m.m. Han hevder at man med erfaring vil med 90% sannsynlighet vil kjenne hovedgrunnen for hvorfor prospektet vil ta en beslutning eller ikke, og hvorvidt denne er basert på følelser eller logikk/fakta. Alt dette bygger igjen opp til hvilke innvendinger man må håndtere og hvordan man håndterer disse. Slik forklarer Tveit sitt syn på innvendinger;

“Det er som en slalåmløype. Du står på toppen av Kitzbuhel og tenker at det er høyt ned, og vurderer om du tør eller ikke. Men når du først har satt utfor, så er det ingen vei tilbake igjen. Da er det bare om å finne metoder for å komme seg forbi neste port og neste hinder. Og det er litt det samme når du sitter med telefonen foran deg, skal jeg ringe eller skal jeg ikke. Når du først har gjort det så er man uti det, og moroa starter når innvendingene kommer.” - Fredrik Tveit

Tveit fortalte angående **closing** at han med de fleste prospektene ikke closet salget, men at han både skjønnte og antok at prospektet hadde tatt en beslutning. Det virket her som at Tveit og prospektet hadde oppnådd en felles forståelse og enighet, som ikke engang krevde en kontrakt. Ved neste kontaktpunkt, var normen at han satt agendaen til å være i banen av *“hvor skal vi begynne?”* På den måten fikk Tveit prospektet inn på tankegangen der de begynte å stille seg spørsmål som: *“hva skal vi gjøre og hva må de ordne klart?”* På denne måten skapte kunden arbeidsoppgaver og fikk en forpliktende tilhørighet i prosjektet. Han la til at han kun skriver kontrakter dersom han føler at kunden kan bli vanskelig eller misfornøyd i ettertid.

John Brendmoe

I forhold til **forståelse- og kunnskapsoppbygging** rundt prospektet fortalte Brendmoe at man må sette seg inn i hva prospektet egentlig vil ha, og at dette noe som gjøres ved å stille spørsmål, lytte og observere. På tross av dette erfarte Brendmoe at det kundene ønsket var stort sett akkurat det samme, noe som gjorde at han samlet tilbakemeldingene og laget et konsept som var bedre enn det alle kundene ønsket seg. *“De hadde alle sammen det samme behovet. Jobben skulle helst ha vært startet i går, skulle helst være ferdig i morgen, helst være billigst og helst være best.”*

Videre sier han også at man som entreprenør ikke bør la seg påvirke for mye av det som blir sagt. «Som entreprenør skal du alltid gå din egen vei, du skal ikke lytte for mye til alle og alt mulig rundt deg, fordi da vanner du ut ditt eget konsept. Du skal tro på det du gjør og du skal sette på deg litt skylapper.» - John Brendmoe

Angående **innvendinger** fortalte Brendmoe at de møtte innvendinger som omhandlet levering (tidsfrister), pris, kvalitet og de ansattes bakgrunn. Når det gjaldt de ansattes bakgrunn så fokuserte han på at alle hadde solid bakgrunn og at produktets kvalitet var lik uansett hvem som utførte jobben. I forhold til innvendinger rundt leveransen bygget Brendmoe kundens forståelse rundt hvor omfattende arbeidet var og hvor lang tid arbeidet kom til å ta. I forhold til prisinnvendinger arbeidet Brendmoe med å øke prospektets oppfatning av produktets verdi. Innvendinger som omhandlet kvalitet løste Brendmoe ved å understreke sin tunge kompetanse og erfaring innen faget. Får å overbevise om en timesbasert løsning, la han frem risiko scenarioer ved å betale en fastpris. En risiko var her at konkurrentene kun ville sminke overflaten og gjøre minimalt for den faste prisen, mens han var opptatt av å gå grundig til verks og avdekke problemene ved roten og deretter gi en riktig pris. Dette fikk de andre konkurrentene til å fremstå som mindre kompetente og troverdige, ettersom at de ikke avdekket alle de faktiske behovene til prospektet.

“Når jeg ser fasaden din så ser jeg at 20% av mur og puss må hugges ned, men når jeg begynner, så er det egentlig 40%. Det siste jeg vil at skal skje er at jeg bare hugger ned 20% selv om jeg ser jeg burde ta 40%. Men siden vi har avtalt fastpris så lar vi den stå og bare maler over. Så faller den ned om et år. Er det dette du vil kjære kunde? Nei, du vil jo ikke det. Konkurrenten min gjør det, fordi han har fastpris. Det går ikke ann å ha fastpris. Jeg sier til kunden at jeg skal ha stillaset oppe i 30 dager, men hvis det er 40% mer murpuss som skal ned, må stillaset stå i to måneder. Da vet du kjære kunde, at hvis den skal stå i to måneder så er det 17 000 NOK til for den neste måneden. Men du skal få gå på fasaden sammen med meg så skal du få se, det er derfor vi har palett garanti. Vi pratet så jævlig mye at vi aldri fikk et nei, fordi kunden turte ikke noe annet enn å bruke oss, fordi han fikk ikke de svarene fra konkurrentene. Det har med det å være ærlig, vær ærlig! Fortell hvordan det er, sett deg inn i kundens skeptiske situasjon.” - John Brendmoe

Brendmoe prøvde også å finne ut av hva prospektet tenker, dette gjorde han ved hjelp av åpne spørsmål for å få frem innvendingene til prospektet; “Går dealen i stå, forsøker jeg å tenke på hva motparten tenker, hva vil han? Ofte kan jeg si; du må hjelpe MEG her. Hvordan løser vi denne dealen? Slik får jeg motpart til å bli med-part.” - John Brendmoe

Brendmoe fortalte angående **closing** at han sikret seg først informasjon rundt verdiene som trigget kundens følelser, han benyttet seg så av denne informasjonen for å close salget.

“For damer; du må ha et kjøkken som funker og du må ha et bad som funker. Har du de to tingene så er damer solgt. Har du en bra garasje og kanskje et kontor som er litt maskulint innredet i tillegg, så er det helt over. Det er det som jeg alltid sier; da er det som å stjele sukkertøy fra unger, så lett er det å selge.” - John Brendmoe

Alf Bjørseth

Relatert til **forståelse- og kunnskapsoppbygging** rundt prospektet fortalte Bjørseth at man analyserer samtalen med prospektet underveis. Man må konsentrere seg om å lytte nøye til prospektet da det kan komme viktig informasjon ut fra det prospektet forteller, enten dette er bevisst eller ubevisst. Han mener at man må benytte seg av denne informasjonen i analysen.

Bjørseth sier også at man ofte må være fleksibel og justere seg underveis ettersom samtalen utvikler seg, på tross av at man kanskje har laget en strategi på forhånd.

Angående **innvendinger** fortalte Bjørseth at de forsøkte å komme alle innvendingene i forkjøpet ved på forhånd å få en ekspert til å komme med innvendinger og gi tilbakemelding om hvorfor de eventuelt ikke ville lykkes. Deretter så de på eksperten sine innvendinger og rettet opp i disse aspektene, før de gikk i møte med kunden. Dette medførte at de aldri havnet i en faglig argumentasjon med kunden.

Bjørseth fortalte at **closing** fant sted når han følte at det var oppnådd en enighet med prospektet. Han antok dermed at prospektet ville inngå en avtale, så han foreslo å sende en kjøpsavtale den påfølgende uken som ville inneholde de avtalte punktene. Hvis uenigheter rundt tilsendt kontrakt oppsto, reiste Bjørseth til kunden for å diskutere problemene, deretter kom de til en løsning og undertegnet kontrakten.

“Når vi først er blitt enig, så er det lett å få avtalen. Man må bare henge på mens det er ferskt” - Alf Bjørseth

4.3.1 Oppsummering av funn: *Convince*

Convince	
Geir Førre	<p>Forståelse- og kunnskapsbygging: Lytte til prospektet for å finne verdier og ønsker. Tolke og analyse det kunden sier. Kunden har ikke alltid rett.</p> <p>Innvendinger: Stille spørsmål for å avdekke innvendinger. Påvirke og overbevise prospektet ved hjelp av spørsmål. Bygge troverdighet og tillit for å overkomme oppstarts bedrifters hovedutfordringer som er: troverdighet og usikkerhet. Pris innvendinger. Produktet må være vesentlig bedre enn det prospektet bruker i dag. Overbeviser ved hjelp av trygghet og løsningens fordeler. Benytte eksisterende kunder som referanser. Gå videre hvis innvendingen ikke kan løses.</p> <p>Closing: Selgere er redd for å bli avvist og gjeter prospekter for lenge. Stille spørsmål for å avsløre prospektets nivå av interesse. Aldri prøve å <i>close</i> et prospekt som ikke er klar for det. Føler seg frem for å avdekke om prospektet er klar for å bli closet. Closer salg ved å invitere kunden til å diskutere en kontrakt.</p>
Torstein Hønsi	<p>Forståelse- og kunnskapsbygging: Lytter til prospektet</p> <p>Innvendinger: Om jurisdiksjon, ga etter for dette ved prospekter i sivileland. Pris innvendinger håndtert ved å øke prospektets oppfatning av produktets nytteverdi.</p> <p>Closing: Unngikk så lenge som mulig å bringe opp kjøpesum. Fokus på prospektets behov. Avdekke alle resterende innvendinger. Selge opp produktets verdi før closing.</p>
Fredrik Tveit	<p>Forståelse- og kunnskapsbygging: Godt forberedt. Stilte spørsmål og lytte for å avdekke flere problemstillinger. Fremstå som jordnær, rasjonell og mer kompetent enn konkurrentene. Laget produktløsningen underveis i samtalen. Fokus på tankegangen til prospektet.</p> <p>Innvendinger: Godt forberedt på mulige innvendinger. Troverdighet og usikkerhets innvendinger på bakgrunn av kort historikk. Bygde troverdighet for å komme innvendinger i forkjøpet. Satt seg inn i hvordan motparten tenkte. Benyttet eksisterende kunder som referanser. Sammenhenger mellom</p>

	type innvendinger og prospekter med lik bakgrunn. Beslutninger basert på følelser eller logikk/fakta. Innvendinger er noe av det morsomste og vanskeligste, samt at arbeidet starter i det man får sin første innvending. Closing: Closet ikke, men antok salget. Stilte spørsmål som om at det var inngått et samarbeid.
John Brendmoe	Forståelse- og kunnskapsbygging: Stille spørsmål, lytte og observere for å finne prospektets ønsker. Lytt, men vær kritisk. Innvendinger: Ang. tidsfrister, pris, kvalitet og ansattes bakgrunn. Ble håndtert ved å bygge forståelse, øke produktets oppfattede verdi, vise kunnskap og erfaring, risiko scenarioer. Differensierte seg ved hjelp av kunnskap; pratet prospektet ned. Åpne spørsmål for å finne ut hva prospektet tenkte og får å få frem innvendinger. Closing: Sikret seg først informasjon rundt verdiene som trigget kundens følelser, brukte dette for å close.
Alf Bjørseth	Forståelse- og kunnskapsbygging: Lyttet til og analyserte det prospektet sa. Innvendinger: Komme alle innvendinger i forkjøpet ved hjelp av ekspertise. Closing: Antok salget, foreslo å sende kontrakt.

Tabell 4.3: Oppsummering av Closing

Alle respondentene la vekt på å lytte til prospektet ved **forståelse- og kunnskapsbygging**, hvor både Førre og Bjørseth også nevnte det å analysere det prospektet sier for å finne verdier eller ønsker. Tveit og Brendmoe nevnte at man også må ha fokus på å stille gode spørsmål, dette er noe Førre ikke sier ordrett, men det kan tolkes at dette er viktig ut ifra hva han sier angående å lytte til prospektet. Brendmoe var den eneste som også nevnte at det er viktig å observere prospektet, men det betyr allikevel ikke at de andre ikke var opptatt av det. Førre og Brendmoe mente at kunden ikke alltid har rett, hvor de sier at man ikke nødvendigvis skal gjøre akkurat det prospektet forteller deg at du skal gjøre. Tveit sa også at man bør være godt forberedt til denne fasen og at han har fokus på tankegangen til prospektet.

Angående **innvendinger** nevnte Tveit at han var hadde gjort forarbeid og derfor var godt forberedt på mulige innvendinger som kunne komme opp under samtalen. Både Tveit og Bjørseth fortalte at de prøvde å komme innvendingene i forkjøpet. Bjørseth gjorde dette ved hjelp av å bruke ekspertise for å revidere forretningsplanen, mens Tveit gjorde dette ved hjelp av å bygge troverdighet. Førre og Tveit legger stor vekt på utfordringen oppstarts bedrifter står ovenfor med tanke på innvendinger som omhandler troverdighet og usikkerhet. Her sier begge at nøkkelen til å overkomme disse innvendingene er ved å bygge tillit og troverdighet, og i tillegg benytte seg av eksisterende kunder som referanser. Førre og Brendmoe sa at de stilte spørsmål for å avdekke innvendinger, Førre legger også til muligheten til å påvirke prospektet og overbevise prospektet ved hjelp av spørsmål. Videre fortalte han at overbevisning skjedde ved hjelp av troverdighet og løsningens fordeler, i denne sammenhengen nevnes det også at produktet må være vesentlig bedre enn løsningen som brukes av prospektet i dag. Tveit og Brendmoe fokuserte også på det å sette seg inn i hvordan motparten tenker. Tveit fortalte at det er sterke sammenhenger mellom hvordan prospekter av lik type bakgrunn tenker i forhold til innvendinger. Her la han også til forskjellen på om beslutningen er basert på følelser eller logikk/fakta, fordi dette vil igjen påvirke hvilke innvendinger man får. Han sa også at innvendinger er noe av det morsomste og vanskeligste, samt at arbeidet starter i det man får sin første innvending. Førre avsluttet med at hvis en innvending ikke lar seg løse bør man gå videre til neste prospekt.

Type innvendinger

Produkt – Førre, Brendmoe – Håndtering: Øke produktets oppfattede verdi.

Pris – Førre, Hønsi, Brendmoe – Håndtering: Øke produktets oppfattede verdi, kunnskap, erfaring, risiko scenarioer.

Leveranse – Brendmoe – Håndtering: Bygge forståelse.

Troverdighet og usikkerhet – Førre, Tveit – Håndtering: Referanser, troverdighet, tillit.

Ansattes bakgrunn – Brendmoe - Håndtering: Bygge forståelse.

Jurisdiksjon – Hønsi - Håndtering: Vurdere landets juridiske kvalitet.

I forhold til **closing** fortalte Førre at selgere er redd for å bli avvist og prøver dermed ikke å *close* salget, dette fører igjen til at de gjeter prospekt unødvendig lenge. Førre benyttet seg av å stille spørsmål for å finne prospektets interessenivå, dette avgjør om man kan tenke på å *close* prospektet eller ikke. Videre sider Førre at man aldri skal prøve å *close* et prospekt som ikke er klar for det. Førre *closer* ved å invitere prospektet til å diskutere en kontrakt. Hønsi valgte å fokusere på prospektets behov og selge opp produktets verdi før han prøvde å *close* prospektet, han la også til at han prøvde å avdekke alle resterende innvendinger og lot være å avsløre prisen før helt til slutten i prosessen. Brendmoe stilte spørsmål for å avsløre verdier som trigget prospektets følelser og brukte disse verdiene for å *close* salget. Tveit og Bjørseth antok avtalen eller salget som sin closing teknikk. Hvor Tveit begynte å stille spørsmål til prospektet som baserte seg på at det allerede var inngått en avtale, Bjørseth foreslo på sin side å sende kontrakten til prospektet.

4.4 Deliver and Stay in touch

Er salgskunnskaper i form av å opprettholde avtaler om leveranse, samt å opprettholde gode kunderelasjoner avgjørende for å være en suksessfull selger?

Geir Førre

I forbindelse med **deliver** understreket Førre selvfølgeligheten ved å gjennomføre en komplett leveranse. Han mener *“dette er en ting man ikke kan tabbe seg ut på som oppstartselskap.”* Førre mener at leveransen ikke er den vanskelige delen, men heller det å *“få på plass kontraktene.”* Samtidig legger han vekt på at dersom man ikke har substans, og kan levere det man lover, så vil det raskt avsløres.

“For å få kunden til å forstå at du er riktig leverandør for de, må du få de til å forstå at det er veldig god motivasjon for at du faktisk skal lykkes med å levere.” - Geir Førre

Når det gjaldt **stay in touch** forklarte Førre at det er *“enklere å holde kontakten med eksisterende kunder enn å hente nye”* og at dette er noe mange entreprenører undervurderer. Mer salg er ofte noe som tas for gitt, men som krever kundekontakt. Han sa videre at de har vært flittige brukere av referanser, og understreker at dette er veldig viktig! Når man har en ny stor kunde bruker man gode referanser for å bygge tillit. Førre legger til at det er viktig å ha flere gode referanser slik at man kan rullere på disse ved behov.

“Ofte undervurderes det å vedlikeholde og ta vare på kundene man har og videreutvikle de, det blir ofte til at de blir nedprioritert. Det krever stor innsats å vinne en ny kunde vs. å selge mer til en eksisterende” - Geir Førre

Et annet initiativ Førre tok som var svært vellykket var å ta med styret fra eget selskap på en turne i Asia for å se på bedriftsprosessene. I forbindelse med dette arrangerte de en fest, med både kunder og distributører, som ga alle en mulighet til å være seg selv. Dette bygget troverdigheten og styrket båndene med kundene.

Torstein Hønsi

Under **deliver** fortalte Hønsi at *leveransen* skjedde før salgsprosessen, dette medførte det at det var en uproblematisk og enkel overgang for kunden. Det eneste som endret seg for kunden var at han eller hun gikk fra gratisversjonen til den betalte kommersielle versjonen. Tidvis var det noen grad av spesialtilpasning ved leveransen for noen betalende kunder.

“Programvaren er sånn at kunden kan på forhånd laste ned, installere og teste produktet, og ta en beslutning om de skal bruke programmet. Leveransen har egentlig foregått før salget blir lukket” - Torstein Hønsi

Når det gjaldt **stay in touch** var Hønsi og Highsoft til å begynne med ikke målrettede i å *holde kontakt med eksisterende kunder*, ettersom at de hadde en stor tilstrømming av nye kunder. På tross av dette sa Hønsi at dette var et punkt de *“syndet mye i mot i begynnelsen”* og raskt skjønnte at de måtte ivareta kunderelasjonene. På en annen side har Hønsi vært veldig opptatt av å være i tett kontakt med brukerne av produktet for videre produktutvikling. På bakgrunn av den dårlige oppfølgingen av betalende kunder ansatte Hønsi derfor en markedssjef som skulle ha ansvaret for oppfølgingen ved å sette opp e-postliste og kategorisere hva de hadde kjøpt og eventuelt hva de ikke hadde kjøpt. Deretter sendte markedssjefen ut nyhetsbrev, i tillegg til at salgsavdelingen overvåket når en lisens gikk ut og sendte ut e-poster med spørsmål om fornyelse i forkant av utløpet av lisensen. Dette skulle skape *gjensalg* og *mersalg*, og har vist seg som en viktig inntektskilde. Tross disse initiativene er Hønsi avhengig av *nysalg*, men også disse kommer i stor grad via *anbefalinger* og *referanser*.

“Vi er helt avhengig av nye kunder, men vi ser jo at det i økende grad så kommer inntekten av ikke bare fra fornying av lisenser men også av at vi for eksempel får fotfeste innad i en organisasjon som kanskje er verdensospennende, også har de tatt oss i bruk også får vi en ny en og en ny en, og til slutt så forhandles det frem en stor enkelt lisens, med ganske betydelig størrelse.” - Torstein Hønsi

Fredrik Tveit

Deliver begynte allerede i løpet av salgssamtalen, ettersom at Tveit utviklet løsningene basert på informasjonen fra kundene. Enten dette var nettsider eller markeds kampanjer som skulle utvikles og utformes, så tok han kundene gjennom målsetning og ønsker for disse og planla en tidsplan for *leveransen*. Tidvis var *leveransen* avhengig av at kundene selv måtte gjøre arbeid, som å samle inn den relevante informasjonen som Tveit etterspurte og trengte for å gi kunden den verdien han lovet.

Stay in touch var et tidlig bevisst valg for Tveit. Han strukturerte selskapet slik at det å *holde kontakt med kunden* ikke bare var noe som var lurt å gjøre, men et initiativ alle selgere i selskapet skulle være avhengig av for å lykkes. Selgerne skulle opptre som kompetente rådgivere, ikke som rene selgere. Tveit fortalte i tillegg at for å sikre godt omløp og gjensalg så ivaretok han og de beste selgerne kundeporteføljen fast.

“Konseptet jeg skulle starte la opp til at man skulle ha hyppig kontakt med kundene du fikk inn, og at det ikke kun skulle være påfylling av kunder som går rett igjennom maskinen. Man skulle rett og slett ha benefit av å ha en hyppig dialog med kunden” - Fredrik Tveit

John Brendmoe

Under **stay in touch** bygget Brendmoe en strategi og et system for hvordan de skulle holde kontinuerlig kontakten med kundene og bygge relasjoner, i forbindelse med hver malejobb. Denne strategien var i stor grad utformet rundt **deliver**, i forbindelse med at kontaktpunktene var avhengig av at *leveransen* ble gjennomført på en svært tilfredsstillende måte. Strategien

var på 11 henvendelser som kunden skulle motta i forkant av, underveis, ved avslutningen og i etterkant av leveransen. Det begynte med at selgeren sendte ut et kort til kunden med info før jobben skulle starte. Etter jobben fikk kunden evaluere hele leveransen (alt fra hvordan salget til malejobben ble gjort). Hvis det ble topp score så fikk maleren en bonus. Etter jobben fikk kunden en bekreftelse av jobben som var gjort som inneholdt f.eks. farge kode osv, takket for jobben som ble gjort og ønske om å holde kontakten. John fortalte også at det ble sendt ut en oppmerksomhet/gave til kundene til bursdag, jul, påske, sommer osv. Brendmoe hadde stort fokus på ærlighet ved salg for å bygge kundelojalitet og tillit. Han fortalte videre at han skapte hjertevarme og tillit gjennom å gi kundene sine en gavesjekk hvor John på vegne av kunden hadde donert 1000 kr til kreftforeningen. Brendmoe skapte en prosess der det var kontinuerlig kontakt med kunden, men fortalte at initiativene hadde stor fallhøyde, dersom de ikke leverte.

“Bygg tillit og kundelojalitet, da vil kunden komme tilbake flere ganger. (...) Du kommer utrolig mye lengre hvis du er ydmyk, viser nestekjærlighet og medmenneskelighet. Det som er så fantastisk er at det er litt det samme som i buddhismen; jo mer du gir, jo mere får du (...) Du trenger å ha kjærlighet til det du selger, og være stolt av å ta deg betalt. Det er mitt, kall det suksess kriteriet for å kunne lykkes” - John Brendmoe

Alf Bjørseth

I forbindelse med **deliver** var Bjørseth opptatt av å *levere* til avtalt tid, ettersom forsinkelser ville medføre store kostnader spesielt for både kunden og men også dem som leverandør. I tillegg var det kritisk at varene hadde avtalt kvalitet.

“Det å overholde leveransene og levere til den kvaliteten som var avtalt, det er ekstremt viktig” - Alf Bjørseth

Under **stay in touch** mener Bjørseth at det er veldig viktig å holde kontakten med eksisterende kunder. Han mener konkret at man både bør besøke kunden og invitere dem til seg. Her bør man vise frem produksjonsfasiliteter og by på den norske kulturen og naturen, spesielt internasjonale kunder er interesserte i dette. Utover dette forklarte Bjørseth at de gjorde det *“veldig personlig”* med hver kunde, dette var mulig fordi kundene deres utgjorde noen få, store bedrifter. Dermed var fokuset til Bjørseth å holde god kontakt og pleie forholdet til nøkkelpersonene i bedriftene som ble kunder.

“Det er viktig at du besøker kunden, men det er også viktig at du inviterer kunden til å se på produksjonen (...) Og når de først kom på besøk, var vi gjestfrie.” - Alf Bjørseth

4.4.1 Oppsummering av funn: Deliver and Stay in touch

	Deliver	Stay in touch
Geir Førre	<i>“Dette er en ting man ikke kan tabbe seg ut på som oppstartselskap”. Fokus på å bygge forståelse rundt hvorfor man er motivert for å levere. Ha substans, lever det man lover.</i>	<i>“Enklere å holde kontakten med eksisterende kunder enn å hente nye” og skal ikke undervurderes. Også fokus på referanser og sosiale arrangementer.</i>
Torstein Hønsi	Skjedde før salgsprosessen. Noe spesialtilpasning fra gratisversjon til kommersiell løsning.	Lite fokus i starten på grunn av stor ny kundetilstrømning. Senere kontakt med kunder via epostlister, kampanjer og nyhetsbrev. Nysalg via <i>“referanser og anbefalinger.”</i>
Fredrik	<i>Leveransen begynte i samtalens løp,</i>	Helt avgjørende å ha <i>“hyppig kontakt</i>

Tveit	og ble utviklet basert på informasjonen fra kundene. Denne kunne også stille krav til engasjement fra kunden.	<i>med kundene</i> ” for å gi kunden størst mulig verdi. Kundeporteføljen ble fulgt opp av han og de beste selgerne.
John Brendmoe	11 henvendelser som kunden skulle motta: i forkant av, underveis, ved avslutningen og i etterkant av leveransen. “Bygg tillit og kundelojalitet, da vil kunden komme tilbake flere ganger.” Leverte man ikke var det stor fallhøyde.	Samme som <i>deliver</i> . Strategi for kontinuerlig kontakt med kunden. Stort fokus på å <i>gi</i> for å skape verdi og gode forhold. Stort fokus på ærlighet ved salg for å bygge kundelojalitet og tillit.
Alf Bjørseth	<i>Levering</i> til avtalt tid, for å unngå kostnader for både kunden og dem, samt at varene hadde avtalt kvalitet.	Besøke og invitere kunden. Vise frem fasiliteter, kultur og gjøre kundeforholdet “ <i>veldig personlig</i> ”

Tabell 4.4: Oppsummering av *Deliver* og *Stay In Touch*

Funnene tyder på at samtlige entreprenører hadde reflektert rundt hvordan de skulle integrere *deliver* som en naturlig del av salgsprosessen, samt at de alle hadde en viss grad av salgskunnskaper i forbindelse med leveransen av produkter eller tjenester. Førre understreket at leveransen “*ikke er en ting man kan tabbe seg ut på*”, og forklarte at man kan unngå dette ved å få kunden til å forstå at man har god motivasjon for å levere og derfor er en riktig leverandør. I tillegg må man ha substans og levere det man lover. Tveit var opptatt av å bygge leveransen basert på informasjon fra kunden og på denne måten ved å skape et gjensidig engasjement og forpliktelse fra kunden. På lik måte var Brendmoe opptatt av å gjøre initiativ som fikk kunden til å forstå at han var en troverdig og tillitsfull leverandør, og argumenterte med at dette er kilden til *kundelojalitet*. Brendmoe viste ydmyk og medmenneskelighet, ved å la kunden gi sin ærlige tilbakemelding om kvaliteten på leveransen, slik at de kunne tilpasse seg kundens tilbakemeldinger. I tillegg til dette hadde han stort fokus på å være ærlig ved salg for å bygge kundelojalitet og tillit. Bjørseth var opptatt av å underbygge at de ville levere til avtalt tid og kvalitet for å minimere tid og kostnader for kunden og dem selv. Hønsi var ikke like fokusert på leveransen og hadde mindre konkrete salgskunnskaper rundt dette emnet. Dette kunne forklares med at leveransen allerede i stor grad var gjennomført før kunden tok kontakt for å kjøpe en komplett kommersiell løsning.

I forbindelse med *stay in touch* kan man se at samtlige entreprenører har konkrete kunnskaper, initiativer eller strategier for å ivareta kunderelasjonene. Hønsi hadde i en tidlig fase lite fokus på dette, og forklarte at dette hadde sammenheng med at de hadde stor trafikk med nye kunder. Hønsi personlig viser ikke konkret kompetanse rundt emnet, men valgte på dette stadiet å ansette en markedsansvarlig og selgere til å ivareta kunderelasjonene. Førre mener at det er “*enklere å holde kontakten med eksisterende kunder enn å hente nye*” for å få mer salg. Ved å opprettgolde god kontakt med disse kundene, kan man også få gode referanser som bygger tillit, og gjør det enklere å få andre kunder. Han vektla også å inkludere kunden og knytte tettere bånd med sosiale arrangementer. Bjørseth var også opptatt av å inkludere og invitere kunden og skape “*veldig personlige*” kundeforhold. Likheten mellom både Førre og Bjørseth er her at de begge har fokus på noen store kunder, som tillatte dem å bruke tid på å få god kontakt med hver kunde. Brendmoe på den andre siden hadde mange kunder og var avhengig av å lage en komplett strategi som gjorde at han og selgerne enklere kunne holde kontakten med hver enkelt kunde, samtidig som at de bygget nærhet i lojalitet. Strategien hadde en baktanke om å ha fokus på å *gi* mest mulig verdi til kunden. Det samme

gjaldt Tveit, som la opp til at han og sine ansatte selgere skulle være tjent med å ha direkte, hyppig kundekontakt, for å skape mer salg ved å være en aktiv rådgiver for kunden.

4.5 Sammenfatning av entreprenørenes salgskunnskaper

	Identify	Qualify	Approach	Convince	Deliver	Stay in touch
Førre	Stor	Middels	Stor	Stor	Stor	Stor
Hønsi	Liten	Stor	Stor	Middels	Stor	Stor
Tveit	Stor	Svært stor	Svært stor	Svært stor	Svært stor	Svært stor
Brendmoe	Stor	Stor	Svært stor	Svært stor	Svært stor	Svært stor
Bjørseth	Stor	Svært stor	Stor	Middels til stor	Middels	Svært stor

Tabell 4.5: Grad av salgskunnskaper (ingen, liten, middels, stor, svært stor)

Ingen: Helt ukjent, verken forsto begreper eller svarte på spørsmålet

Liten: Lite kjennskap, lite detaljert svar.

Middels: Noe kunnskap, noe detaljert svar.

Stor: Stor kunnskap, detaljert svar.

Svært stor: Veldig stor kunnskap, mye detaljer i svar. Berører emner utover det teoretiske rammeverk.

Identify

Førre: Stor grad av salgskunnskaper under *identify*. Kartlegging av prospekter trekker ned ettersom at han kun belyser sine spesifikke kunnskaper, selv om disse samsvarer med teoretiske begreper om emnet. På den andre siden trekker kunnskapene om troverdighet og kredibilitet opp inntrykket av kunnskapene rundt denne fasen. Fokus på troverdighet og kredibilitet er gjennomgående i hele intervjuet.

Hønsi: Liten grad under både kartlegging av prospekter og troverdighet og kredibilitet. Hønsi nevner sin oppfatning av begrepene, men det kan se ut til at han ikke dyptgående strategier eller salgskunnskaper om emnet.

Tveit: Stor grad av kunnskap i forbindelse med kartlegging av prospekter, ettersom at han går dypt inn i strategier og metoder for hvordan å identifisere disse. Stor i forbindelse med troverdighet og kredibilitet på bakgrunn av at han målrettet arbeidet med og mot referanser, som er et sentralt begrep i teorien.

Brendmoe: Stor grad av salgskunnskaper under *identify*. Kartlegging av prospekter trekker ned ettersom at han kun belyser sine spesifikke kunnskaper, selv om disse samsvarer med teoretiske begreper om emnet. På den andre siden trekker kunnskapene om troverdighet og kredibilitet opp inntrykket av kunnskapene rundt denne fasen. Fokus på troverdighet og kredibilitet er gjennomgående i hele intervjuet.

Bjørseth: Stor i forbindelse med kartlegging av prospekter innen sin industri og disse samsvarer med teoretiske begreper om temaet. Stor grad av kunnskap om og fokus på troverdighet og kredibilitet gjennomgående i hele intervjuet, her med spesiell vekt på sin egen bakgrunn.

Qualify

Førre: Middels grad av kvalifisering ettersom at det var bevisste valg, men lite dybde og viktighet rundt emnet.

Hønsi: Stor grad av kvalifisering av riktige kunder, da både i forbindelse med dem som kunde og i forbindelse med produktutvikling og inntjening.

Tveit: Svært stor grad av kvalifisering, hvor hvert prospekt var nøye utvalgt og forberedt i forkant av kontakt.

Brendmoe: Stor grad av kvalifisering ettersom at han tok de fleste typer kunder og oppdrag, men fokuserte i all hovedsak på de store kundene.

Bjørseth: Svært stor grad av kvalifisering med en klar tanke om hvem som var riktige kunder og hvordan han skulle gå frem de neste fasene av salgsprosessen.

Approach

Førre: Generelt inntrykk var at Førre hadde stor grad av salgskunnskaper om de emnene han gikk inn på.

Hønsi: Liten grad av salgskunnskaper under *approach*, hvor det var veldig smal, men spesifikk kunnskap vedrørende få emner.

Tveit: Svært stor grad av salgskunnskaper under *approach*, hvor han går dypt inn på både teknikker, strategier, tankesett og prosesser.

Brendmoe: Svært stor grad av salgskunnskaper under *approach*, hvor han går dypt inn på både teknikker, strategier, tankesett og prosesser.

Bjørseth: Stor grad av salgskunnskaper under *approach*, ettersom at han har viser god forståelse for de fleste temaene. Bjørseth er spesifikk i sin metodikk, og går ikke dypt innom alle de teoretiske begrepene.

Convince

Førre: Stor grad av salgskunnskaper, veldig mange bra svar, men mangler noe bredde.

Hønsi: Middels grad av salgskunnskaper, ettersom at han dekker de mest sentrale begrepene, men mangler dybde og konkrete eksempler og refleksjoner.

Tveit: Svært stor grad av salgskunnskaper, ettersom at han både dekker de teoretiske begrepene, i tillegg til at han viser en så høy kompetanse at han sjeldent behøver å close salget.

Brendmoe: Svært stor grad av salgskunnskaper, dekker teoretiske begreper og viser til teori som overgår det teoretiske rammeverket.

Bjørseth: Middels til stor grad av salgskunnskaper, ettersom at han dekker de fleste og viktigste begrepene under forståelse og kunnskapsbygging, samt closing, men vi savner mer dybde og bredde rundt alle temaer, men spesielt under innvendinger.

Deliver

Førre: Stor grad av salgskunnskaper, som viser god forståelse.

Hønsi: Stor grad av salgskunnskaper, ved hjelp av nøye strategi som gjør leveransen enkel.

Tveit: Svært stor grad av salgskunnskaper, som omfatter at han hele veien vurderte leveransen opp mot kundens behov, til den grad at han i tillegg fikk kunden engasjert i å bistå med leveransen.

Brendmoe: Svært stor grad av salgskunnskaper, ettersom at han dekker flere underbegreper og har en nøye gjennomtenkt strategi og plan for gjennomføring.

Bjørseth: Middels stor grad av salgskunnskaper, hvor det er veldig lite dybde og bredde.

Stay in touch

Førre: Stor grad av salgskunnskaper, hvor han benytter seg av kreative måter for å holde kontakt med eksisterende kunder.

Hønsi: Liten grad av salgskunnskaper, hvor kundekontakten hovedsakelig har basert seg rundt produktutvikling.

Tveit: Svært stor grad av salgskunnskaper, med strategisk kontinuerlig personlig kundeoppfølging.

Brendmoe: Svært stor grad av salgskunnskaper, ettersom at han har en nøye gjennomtenkt strategi og målsetning for hvordan han skulle ivareta kundeforhold og bygge kundelojalitet.

Bjørseth: Svært stor grad av salgskunnskaper, hvor han la mye kreativitet i initiativene for å bygge og ivareta veldig personlige kundeforhold.

5. Diskusjon og refleksjon

5.1 Innledning

Formålet med dette studiet har vært å belyse om salgskunnskaper er avgjørende for en entreprenør sin suksess, sett i lys av rammeverket *Six Phases of Yes* fra Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og annen salgsteori. I dette kapittelet vil vi diskutere hvordan problemstillingen kan besvares med de fire tilhørende forskningsspørsmålene. Her vil vi først se resultatene fra vår studie i lys av det teoretiske rammeverket, og vurdere hvorvidt våre funn samsvarer med, eller avviker fra teorien. Dette vil gi en pekepinn på hvorvidt salgskunnskapene til entreprenørene henger sammen med salgskunnskaper definert av teorien. Vi vil deretter diskutere grad av samsvar og avvik opp imot hvert tilhørende forskningsspørsmål for å vurdere om salgskunnskapene var avgjørende for å være en suksessfull selger og dermed en suksessfull entreprenør. Vi vil trekke ut eksempler fra individuelle entreprenører, der hvor det kan bidra til å illustrere teorien. Målet med kapittelet er å skape en fornuftig diskusjon, som det kan dras resonnementer rundt, samt at det kan fremkomme bidrag innen temaet salg i entreprenørskap. Konklusjon av funnene fra diskusjonen vil fremkomme i kapittel 6.

5.2 Forskningsspørsmål 1: Er salgskunnskaper i form av å kartlegge og kvalifisere prospekter, samt å bygge troverdighet og kredibilitet, avgjørende for å være en suksessfull selger?

5.2.1 Identify: Har entreprenørene salgskunnskaper?

Vi vil her se funnene fra analysen i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien, for å kunne forklare om entreprenørene har salgskunnskaper. *Identify* består av at entreprenøren gjør en *brainstorm* prosess hvor det settes opp en liste som består av *potensielle prospekter* som man tror har interesse for produktet som tilbys (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). I prosessen fremheves også viktigheten av å bygge *kredibilitet* da dette vil gjøre arbeidet i senere faser enklere. *Identify* betyr altså da ikke bare å identifisere hvem som er prospekter, men hvem og hva som kan bidra til å øke *troverdigheten og tilliten* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Under fasen viser dataene at samtlige entreprenører var bevisste på hvordan de *kartla sine prospekter og bygget troverdighet og kredibilitet*. Vi vurderte fire av fem entreprenører til å inneha stor grad av salgskunnskaper og en entreprenør til å ha liten grad av salgskunnskaper i fasen. På den andre siden var det stor variasjon i hvilke kunnskaper de hadde, og hva hver enkelt entreprenør gjorde i den aktuelle fasen av salgsprosessen.

De potensielle prospektene i *kartlegging av prospekter*, kan komme fra nært nettverk, fra offentlig informasjon eller fra andre kilder, som oftest har disse vist en form for interesse til produktet eller idéen (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Teorien gikk her lite dypt inn på hvordan entreprenørene faktisk skal kartlegge, men bare hvilke typer prospekter som kan kartlegges. Det var ingen av entreprenørene som benyttet seg av begrepene *brainstorm prosess*, eller forklarte at de *laget en liste med potensielle prospekter* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). På den andre siden forklarte samtlige entreprenører hvordan de hadde gått frem for å kartlegge sine prospekter. Kartleggingen kunne komme fra tidligere nettverk fra arbeids og bransjeerfaring, som medførte at de kjente godt til hvem de potensielle kundene var, eller ved at de identifiserte en bred målgruppe med potensielle kunder, fra blant annet offentlige register. Dette har nær tilknytning til begrepene i teorien. Det fremsto som at

Brendmoe og Tveit hadde stor grad av salgskunnskaper og definerte begge en bred målgruppe hvor de dannet seg overblikk over alle som var *potensielle prospektene*. “Jeg sjekker organisasjonsdata, hvem er det jeg skal kontakte, hvor de holder til, om det er en dame eller en mann, hvilken aldersgruppe er de i” - Tveit. Hønsi gjorde dette på en litt annerledes måte, ved at han kartla en interessegruppe under produktutviklingen, som skapte en *viral* spredning til flere prospekter. Hønsi gikk ikke i dybden og hadde ellers få konkrete bidrag rundt hvordan han kartla disse prospektene. Det kan fremstå som at dette faller litt utenom teorien eller under kategorien “andre kilder” (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Teorien kunne her med fordel gått mer i detalj, eller kan ha mangler. Bjørseth og Førre har arbeid og bransjeerfaring fra industriene, og var dermed mer spesifikke til å begynne med, men var også preget av å være i industrier med færre potensielle, men store kjøpere. De hadde stor grad av kunnskaper om hvem som var potensielle og mest aktuelle prospekter. “Vi identifiserte hvem som var *potensielle kunder*, basert på at det allerede var bedrifter som hadde begynt med solenergi i Europa.” - Bjørseth. Variasjonen rundt hvordan de *kartla prospektene* kan ha sin forklaring i at de alle opererte i ulike bransjer, med ulike målmarkeder, og dermed salgsprosesser og salgskunnskaper. Noen var opptatt av å nå et bredt marked, mens andre ville nå ut til en nisje med få kjøpere. Ved et bredere marked og forretningsmodell som krevde mange kunder for å lykkes, kan det fremstå som at det kreves mer dyptgående salgskunnskaper rundt hvordan man *kartlegger prospekter*. Både Tveit og Brendmoe hadde brede markeder med mange potensielle kunder, mens i Hønsi sitt tilfelle, hvor han hadde et stort marked innen en nisje, var han avhengig av mange kunder, og en kartleggings strategi som medførte at kundene kom til han.

Onyemah og Rivera-Pesquera (2017), Covey (2008), Tracy (2004) mener eksterne referanser er viktige for å etablere *tillitsforhold*, samt at den viktigste tingen i salg, og spesielt i salg for oppstartsbedrifter, er troverdighet og tillit. De sier også at man må øke troverdigheten til et nivå som gjør at prospektet ikke lenger viser noe motstand. Oppsummert kan litteraturen peke i retning av at det er kritisk å etablere *tillit og troverdighet*. Entreprenørene var alle opptatt av *troverdighet*, men hvordan de gjorde dette og hvilke kunnskaper de hadde om emnet var igjen varierende. Under *troverdighet og tillit* fremhevet entreprenørene sine salgskunnskaper og beskrev følgende kilder til økt *troverdighet*: vise frem bakgrunnskunnskaper, erfaringer, kompetanse, presentere teamet som en helhet, skape flere kontaktpunkter og holdepunkter mot kunden, nettverk, ærlighet, branding, garantier, referanser og teknisk forståelse. *Six Phases of Yes* rammeverket i Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), nevner få av punktene over, men teorien ser ut til å samsvare med funnene fra flere av entreprenørene i studiet. Samtlige entreprenører legger vekt på at man må fremme at man er et “*trygt valg*”, for å fjerne usikkerheten. Dette kan henge sammen med å redusere frykten til kunden, som Tracy (2004) nevner som *fear of failure*. Entreprenørene er enten opptatt av å *bygge troverdighet* ved å vise til egen kompetanse, eller ved å *bygge eksterne referanser*, som samsvarer med teorien. I tillegg til dette dekker entreprenørene emner som det å skape flere kontaktpunkter, noe teorien også nevner. Her sa Førre følgende: “Teorien sier: generelt skal en kunde i snitt ha 7 kontaktpunkter før et salg kan skje. Kontaktpunkter kan være ulike ting, det kan være; møter, pressemeldinger, avisartikler, reportasjer om de, seminarer, annonsering av partnerskap, og andre ting som bygger opp troverdigheten” - Førre. Teorien Førre her referer til kan stamme fra Deutsch & Wortmann (2011) og Hedaa (1996).

Ser man overordnet på hva entreprenørene vektlegger og det funnene viser, kan det se ut til at det er sammenhenger mellom teorien og funnene, som kan implisere at entreprenørene har salgskunnskaper i *identify* fasen.

5.2.2 *Qualify: har entreprenørene salgskunnskaper?*

Vi vil her se funnene fra analysen i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien, for å kunne forklare om entreprenørene har salgskunnskaper. Onyemah og Rivera-Pesquera (2017) og *Worthmann & Deutsch* (2011) skriver at entreprenøren i denne fasen av salgsprosessen trimmer ned listen bestående av potensielle prospekter og velge hvor de skal starte med tanke på; kunder, industri, geografi og bruksområde. I teorien kan man se likhetstrekk mellom våre funn redegjort i analysen, ettersom at alle entreprenørene i varierende grad forklarer hvordan de *kvalifiserer* sine prospekter. Vår vurdering tilsa at én av entreprenørene hadde middels grad av salgskunnskaper, en hadde stor grad av salgskunnskaper og tre av entreprenører hadde svært stor grad av salgskunnskaper rundt *kvalifisering av prospekter*.

Det er kritisk å ha fokus på å innskrenke mål-prospektet for å være mest mulig effektiv (*Deutsch & Wortmann 2011*). Onyemah og Rivera-Pesquera (2017) legger frem kriterier for å vurdere om prospektet er reell kan for eksempel være: Kan prospektet nås? Er prospektet verdt å nå ut til basert på hva de kan tilføre? Tilfører produktet prospektet nytteverdi? Er de i stand til å betale for det? (*Onyemah & Rivera-Pesquera 2017*). De entreprenørene som hadde svært stor grad av salgskunnskaper skilte seg fra de øvrige, ved at de ikke bare var bevisste på hvordan de skulle *kvalifisere prospektene*, men i tillegg var målrettede og viste stor grad av forberedelse før de tok kontakt med prospektene. De gjorde dette enten ved å stille seg flere lignende spørsmål som teorien nevner over, eller ved å selektere de største kundene med best betalingssevne. Tveit stilte lignende spørsmål som Onyemah & Rivera-Pesquera (2017). Etter en slik spørsmålsrunde forsøkte han å lete etter løsninger som kunne passe spesielt godt for denne kunden, slik at han kunne gå inn i en dialog med *“ett ess i ermet.”* Teorien vektlegger at det er viktig å fokusere på tilgjengelighet, fokus, segmentering, nytteverdi, og verdiskapning (*Onyemah & Rivera-Pesquera 2017*). Førre kvalifiserte i hovedsak prospektene basert på hvilke behov han mente de ville ha, som ville skape mest mulig verdi for dem.

Både Brendmoe og Bjørseth som vi også kategoriserte til å inneha svært gode salgskunnskaper, var målrettede og fokuserte mot de største kundene. Dette kan minne om det salgseksperter Brian Tracy omtalte som hovedregelen i salg: *“alltid fisk etter hvaler, ikke krill”*, det vil si å gå etter de store kundene og unngå å sløse tid på kunder som ikke gir størst mulig resultat (Tracy 2004). Det Førre sa har også likhetstrekk med teorien, men han gikk ikke i dybden. Hønsi fortalte i intervjuet at han med hovedsak la vekt på de små kundene, og at de store som krevde spesialtilpasning havnet i andre rekke i *kvalifiseringen*. Slik man ser det fra avisartiklene som omtaler Hønsi, så har også han hatt et målrettet fokus på mange av de største potensielle kundene i markedet (*Målbevisst.no 2014*). Han argumenterer for denne prioriteringen på denne måten: *“Vi ønsker å implementere først mangler og behov styrt av etterspørselen til massene, i stedet for å få betalt per time for hver enkelt kunde. Dette har vært bevisst fra starten”* - *Torstein Hønsi*. Tveit hadde et litt annet fokus enn teorien, ved at han var mer opptatt av å nå kunder som kunne bli totale langsiktige referansekunder og *kvalifiserte* de etter kriterier som tilsa at de ville ha behov for hans tjenester i mange år. Dette viser at fire av fem entreprenører fokuserte på det Tracy nevner som (Tracy 2004)

Ser man overordnet på hva entreprenørene vektlegger og det funnene viser, kan det se ut til at det er sammenhenger mellom teorien og funnene, som kan implisere at entreprenørene har salgskunnskaper i *qualify* fasen.

5.2.3 *Identify og Qualify: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?*

Vi vil her diskutere om salgskunnskapene entreprenørene har er avgjørende for deres suksess. Som vi kan se i de to foregående avsnittene hadde entreprenørene lignende salgskunnskaper som teorien belyste. Vi kan vise til at det er stor sammenheng mellom teori og det entreprenørene sier. Spørsmålet er dermed om disse salgskunnskapene innen *identify* og *qualify* var avgjørende for deres suksess som selgere og videre som entreprenører.

Ettersom at en av entreprenørene i forhold til teorien hadde liten grad og fire hadde stor grad av salgskunnskaper under *identify*, kan det fremstå som at det i de fleste tilfeller og industrier er avgjørende å ha stor grad av kunnskaper om dette emnet. I enkelte tilfeller kan det se ut som at man kanskje ikke trenger mye salgskunnskaper om emnet. Det kan se ut som at det er mange ulike faktorer vedrørende valg av strategi som spiller inn i forhold til hva som trengs av salgskunnskaper i forbindelse med *kartlegging* og *kvalifisering* av prospekter. Et eksempel på dette kan være at man legger opp en strategi der man ikke baserer salget på å kontakte aktuelle prospekter, men heller ved at man skaper en markedsføringseffekt som i seg selv genererer salgshenvendelser. Det man kan se gjennomgående er at samtlige entreprenører uavhengig av om de går dypt ned i en brainstorm prosess, eller ikke, og uavhengig av metode, evnet å *kartlegge sin aktuelle kundegruppe* og la vekt på å *bygge troverdighet*. I tillegg var de opptatt av å *identifisere* og *kvalifisere* prospekter som ga dem mest mulig verdi, enten det var finansielt, eller i forbindelse med videre utvikling. I forbindelse med *kvalifisering av prospektet*, så kunne man også her se at samtlige entreprenører berørte emnet, uavhengig av bransje og bakgrunn samtidig som at de har varierende grad av salgskunnskaper. Under *qualify* var spredningen mer jevnt fordelt mellom middels til svært stor grad av salgskunnskaper. Også under *qualify* ser det ut til å være avgjørende å ha en grad av salgskunnskaper. Her var fire av entreprenørene svært like i forbindelse med å fiske etter *hvaler* (Tracy 2004). Den siste av de fem entreprenørene hadde kunnskaper vedrørende *qualify* som gikk utover salgskunnskapene som er beskrevet i teorien og var i tillegg opptatt av å *kvalifisere* prospekter som kunne skape langsiktig *troverdighet* ved å bli gode referanse kunder.

Ettersom at samtlige entreprenører etter vår definisjon er suksessfulle og i tillegg utviste salgskunnskaper, kan det argumenteres for at de har lyktes som selgere med å få kunder og at dette kan ha hatt betydning for deres suksess som entreprenører. Det er her interessant å se at entreprenørene opererer i svært ulike bransjer, med ulike målmarkeder, men at man allikevel kan se klare likhetstrekk mellom deres salgskunnskaper, teorien og deres grad av suksess. Ut ifra entreprenørene i dette studiet, kan det med andre ord bety at salgskunnskapene *identify* og *qualify*, som adresseres under forskningsspørsmål 1 er avgjørende, ettersom at alle entreprenørene berører de teoretiske begrepene i varierende grad. Dette er ikke noe som kan generaliseres, men fasene kan gi en pekepinn på hva som er nødvendige salgskunnskaper å inneha for å lykkes som entreprenør.

5.3 Forskningsspørsmål 2: Er salgskunnskaper i form av å evne å opprette avtaler, ha innsikt om prospektet, formulere pitcher, kjenne til kulturelle forskjeller, velge strategier, og være kreativ, avgjørende for å være en suksessfull selger?

5.3.1 Approach: har entreprenørene salgskunnskaper?

Vi vil her se funnene fra analysen i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien, for å kunne forklare om entreprenørene har salgskunnskaper. **Approach** fasen av salgsprosessen handler i følge Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), Deutsch & Wortmann (2011) og Blank & Dorf (2012), om hvordan entreprenøren må kontakte mange prospekter for å overbevise om et møte, og i denne situasjonen klare å engasjere prospektet. Det kan i følge Deutsch & Wortmann (2011) kreve 7 eksponeringer før prospekter i det hele tatt legger merke til eller kjenner igjen et produkt eller firmanavn. Teorien belyser følgende underfaser ved *approach*: *making the appointment, know your audience, articulate your story, get past gatekeepers, know your geography, choose your strategy, be creative* (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Under **making the appointment** sier Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Etherington (2006) at man må ha konkretiserte målsetninger og holdninger ved å være; likbar, respektfull, selvsikker men ikke arrogant, lidenskapelig, åpen for kritikk og tilbakemeldinger, mens Covey (2008) legger vekt på å være ærlig, lyttende og lojal. Fire av fem entreprenører hadde konkrete bidrag å komme med under *making the appointment*, men Brendmoe med svært stor grad av salgskunnskaper var den eneste av entreprenørene som svarte konkret at det var viktig med fokus på å være ærlig, imøtekommende, entusiastisk, ydmyk, smilende, ha god energi, bli godt likt, ha et solid håndtrykk og god øyekontakt. Spørsmålet om hvorfor de andre entreprenørene ikke nevner dette kan enten ha med at de glemte å nevne det, ikke var opptatt av det, tok det for gitt eller ikke hadde kunnskaper om dette. Alternativt kan disse punktene være irrelevante og ikke avgjørende. På en annen side, nevnte både Hønsi, Førre og Bjørseth den norske høflige væremåten i møte med mennesker fra andre kulturer under *know your geography*, som kan ha likhetstrekk med det teorien beskriver under *making the appointment*. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) trekker frem at det er lettere å ringe varme prospekter enn kalde prospekter. Tveit var her opptatt av å ta direkte kontakt via telefon og epost for å avtale møte eller selge direkte på telefon. Dette kunne både være kalde og varme prospekter. Tveit nevnte også at mange entreprenører har innstilling om at kunden skal kontakte dem og ikke at de selv må kontakte prospektet. Her er spørsmålet om dette kan ha en sammenheng med at de har en frykt for å feile. Med frykten for å feile beskriver Etherington at kun 5% av alle salgspersoner tar kontakt med et prospekt mer enn 6 ganger og at 85% av alle transaksjoner gjøres ved den sjette kontakten og at mange gir opp for tidlig (Etherington 2006). Også Bjørseth og Førre kontaktet prospektene direkte. I Bjørseth sitt tilfelle kunne disse være kalde, mens for Førre var de i hovedsak varme. Hønsi på den andre siden fikk til en markedsføringseffekt og fikk dermed varme innkommende prospekter, noe som også kan forklare at han ikke hadde bidrag og da med stor sannsynlighet lite salgskunnskaper om *making the appointment*.

I forbindelse med **know your audience** trekker Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) frem at bakgrunnen og motivasjonen hos hvert prospekt kan forme deres preferanser og handlinger. Prospektene kan ha på seg "ulike hatter", avhengig av ulike situasjoner (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Det kunne altså være variasjon mellom det å snakke med en strategisk sjef, økonomisjef, *gatekeeper*, eier, eller daglig leder. Både Rosell (2006) og Tracy (2004) mente

også at det er veldig viktig å forstå hvem man skal snakke med og deres *kjøpsmotivasjon*. Dette har innvirkning på hvordan entreprenøren former historien og salgspresentasjon sin opp mot potensielle spørsmål og innvendinger man kan støte på i hvert møte. Det var kun Tveit som kom med en forklaring på denne under-fasen. Tveit forklarte at man må undersøke beslutningstakere og bedrifter i forkant av samtalen, dette for å kunne velge *approach* strategi i forhold til prospektet. Ettersom at kun en av fire entreprenører kom med konkrete bidrag på dette punktet, kan det med sannsynlighet forklares i at vår intervjuguide ikke var godt nok operasjonalisert opp imot denne under-fasen.

Vedrørende *articulate your story* sier Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), Etherington (2006) og Tracy (2004) at dette er ditt verdiforslag, eller din pitch som skal fokusere på fordelene ved produktet, samtidig som at den skal innen kort tid vekke nysgjerrighet og dermed få prospektets fulle oppmerksomhet. Her kom fire av fem entreprenører med sin tolkning av *fenomenet*, mens Hønsi svarte at han ikke hadde et godt svar på dette, og forklarte dette med at han hadde mottatt innkommende henvendelser. Både Bjørseth og Førre la vekt på fordelene og nytteverdien ved løsningen, men hvor Førre ikke la vekt på spesifikasjonene ved produktet i motsetning til Bjørseth. Dette kan se ut til å ha tilknytning til det teoriene over sier om viktigheten av å legge vekt på produktets nytteverdi. Dette på tross av at ingen av disse entreprenørene nevnte hva de konkret sa eller gjorde. Entreprenørene med svært stor grad av salgskunnskaper innen *approach*, Brendmoe og Tveit, forklarte dette mer i dybden med konkrete eksempler på hvordan de *formulerte sin pitch*. Også Brendmoe sa at man må legge vekt på fordelene og verdiene som trigger prospektet, og at man kan gjøre dette gjennom *storytelling*. Tveit sa at han ikke hadde en fast konkret *pitch*, men at han hadde noen gjennomgående spørsmål og problemstillinger han stilte hvert prospekt i den innledende fasen av en samtale og argumenterte ovenfor prospektet at om han ikke visste dette kunne han ikke gi dem full verdi. Teorien gikk inn på noen mer dyptgående konkrete strategier som entreprenørene ikke kom inn på. Her blant annet bruk av komplimenter (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017), hvorfor kunden kjøper (Tracy 2004), og motivatorer mot å få mennesker til å handle (Etherington 2006).

Under *get past gatekeepers* beskriver Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) *gatekeepers* som personer man må snakke med for å komme til den aktuelle beslutningstakeren/ prospektet. Her må man da presentere en historie som gjør at *gatekeeperen* vil koble deg videre. Kun to entreprenører hadde konkrete bidrag angående *get past gatekeepers*. Tveit fortalte at han ofte undersøkte og kontaktet beslutningstakeren direkte for å unngå *gatekeeperen*. Dette kan se ut til å henge sammen med det Etherington sa om å samle god informasjon og kunnskap om prospektets organisasjon i forkant av en samtale med *gatekeepers* (Etherington 2006). Bjørseth sa at det var enkelt å komme seg forbi *gatekeepers*, men det var viktig å rette seg mot den riktige kontaktpersonen. Noe av forklaringen med at det var enkelt for Bjørseth, kan ha med at han befant seg i solindustrien hvor det i hovedsak er godt etablerte og seriøse aktører. Dersom man kommer som en ny aktør og belyser noe som er nytt og av verdi, og viser en *gatekeeper* at man er høyst kompetent, kan inngangen bli enklere. Tveit var på den andre siden i en kompetitiv bransje med både seriøse og helt useriøse leverandører, hvor mange av prospektene var avhengige av å forstå hvilken verdi han kunne tilføye før de kjøpte en tjeneste. Basert på dette fremsto det som at Tveit måtte være mer rett på sak for å komme seg forbi *gatekeepers*. Dette er noe som teorien ikke belyser. Ser man på de tre entreprenørene som ikke hadde konkrete bidrag her, så måtte ikke Hønsi forholde seg til *gatekeepers*, imens Brendmoe opererte i en bransje med en tjeneste som var enkel å forstå og som folk handlet når de hadde behov. Førre på den andre siden, i likhet med Bjørseth befant seg i en høyst teknologisk bransje, hvor det med sannsynlighet var enkelt å komme i kontakt med de rette

beslutningstakerne. Det er med tanke på dette en usikkerhet vedrørende behovet for denne konkrete salgskunnskapen. På den andre siden hadde fire av fem entreprenører kunnskap om *articulate your story* som kan ha medført at “*pitchen før pitchen*” eller *get past gatekeepers* som både Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Etherington (2006) forklarer, kan ha vært en enkel og selvsagt fase for entreprenørene. Etherington (2006) gikk i detalj rundt hvordan man bør snakke med *gatekeepers*, dette var noe ingen av entreprenørene gjorde, men som kan forklares av at de ikke hadde konkrete salgskunnskaper eller eksempler om emnet, ved at de ikke husket eksempler, eller ved at vi ikke stilte nok dyptgående spørsmål om emnet.

I forbindelse med *know your geography* forklarer Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) at strategien som entreprenøren velger vil avhenge av hvor målgruppen befinner seg og hvilken kultur de har i dette markedet. Det fremsto som at samtlige entreprenører hadde salgskunnskaper i forbindelse med *know your geography*. Tre av entreprenørene hadde med hovedsak sitt målmarked i internasjonale markeder, mens en hadde både et norsk og internasjonalt marked, mens den siste kun hadde et norsk marked. Førre, Bjørseth og Hønsi la vekt på å by på den norske kulturen i møte med andre kulturer, at nordmenn stort sett er godt likt og oppfattes som tillitsfulle. Hønsi la også til at det er stor forskjell kulturelt mellom bedrifter og land. Brendmoe leste seg opp på kulturer på forhånd av kontakt med prospekter i forbindelse med utenlands virksomhet. Tveit hadde fokus på kultur innad i Norge. Dette kan se ut til å henge sammen med det teorien sier, og belyser at entreprenørene har salgskunnskaper om *know your geography*.

Vedrørende *choose your strategy* trekker Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) frem eksempler på strategier som å gi bort prototyper eller tilby demonstrasjoner av produktet. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), Tracy (2004) og Edvardsson et al. (2008) legger alle vekt på viktigheten av å differensiere seg i form av strategi og fremheve det som er unikt og gjør ditt produkt bedre enn konkurrentens. Førre var bevisst på å differensiere seg ved å fronte fantastisk god teknologi i møte med prospektene. I forhold til strategi la han også vekt på at entreprenører generelt bør ha mye større fokus på salg og kommersialisering. Hønsi sin strategi baserte seg på å differensiere seg ved at kundene fikk prøve produktet før et eventuelt kjøp, noe som minner om det Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) nevner over, samt Tracy (2004), beskriver som *puppy dog close*. Han differensierte seg også ved å arbeide mot å være best og størst i markedet. Tveit forklarte: “*Konkurrentene baserte seg ene og alene på mailen de mottok. Mens jeg ringer opp til kunden og får avdekket kanskje 7-8 flere ting om driften (...). Min løsning blir da mye mer skreddersydd og dekker mer. Da stikker mitt tilbud seg også ut i mengden (...). Sånn differensierte jeg meg i forhold til de andre*”. I en veldig konkurranseutsatt bransje kan det se ut til at fokus på differensiering og nivå av konkurranse henger sammen. I et marked med høyere konkurranse, kan det kreve et større krav til fokus på differensiering. Brendmoes differensieringsstrategi handlet om å være annerledes, unik og ved å fremvise fordeler som underbygget kvalitet, kompetanse, miljøfokus, god service, og leverings -og prisgaranti. Han la stort trykk på viktigheten av å lage et unikt konsept. Bjørseth differensierte seg i forhold til kvalitet og pris, og gjorde dette ved å basere seg på kunnskap og forståelse for industrien, som i tillegg bygget troverdighet og tillit. Alle entreprenørene viste stor kunnskap rundt, og fokus på å differensiere sin strategi. Det totale inntrykket av teorien rundt *choose your strategy* er at den er konsistent, men snever og gir få eksempler på hvordan entreprenører skal differensiere seg i markedet. Entreprenørene kommer med mange gode eksempler som gir dybde forståelse for hvordan man kan differensiere seg og utfyller dermed teorien. Man kan med andre ord argumentere for at entreprenørene hadde salgskunnskaper om emnet.

Under *be creative* sa Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) at når entreprenører ikke evner å få avtaler med prospekter, må entreprenørene finne metoder som fører til at prospektene vil kontakte entreprenøren. Tre av entreprenørene hadde bidrag å komme med under *be creative*. Hønsi kom ikke med et konkret svar i anledning av det operasjonaliserte intervju spørsmålet, men Hønsi forklarte under intervjuets løp, at han fikk kundene til å komme til seg, ved å dele produktet på *internettforumer* og lignende. Brendmoe fortalte at man bør benytte seg av de fem sansene, han sa videre at man også bør utforme kreative og unike konsepter som trigger kundene og får dem til å komme til seg. Førre sa at man bør finne en salgsmodell som skaper verdi for kunden, og at det deretter er viktig å holde seg til denne. Opplevelsen under *be creative* var at teorien var tynn og utfordrende å utfylle med annen teori. Dette medførte at vår operasjonalisering av intervju spørsmålet ikke traff helt. På en annen side fikk vi gode svar fra tre av entreprenørene under intervjuets løp. To av disse samsvarte godt med teorien, mens den siste kan sees som en tilføyning til teorien.

Ser man overordnet på hva entreprenørene vektlegger og det funnene viser, kan det se ut til at det er sammenhenger mellom teorien og funnene, som kan implisere at entreprenørene har salgskunnskaper i *approach* fasen.

5.3.2 Approach: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?

Vi vil her diskutere om salgskunnskapene entreprenørene har er avgjørende for deres suksess. *Approach* fasen er en bred og dyptgående fase, og kan fremstå som en viktig fase for enhver selger og entreprenør. Der hvor entreprenørene svarte dyptgående og la mye vekt i sine forklaringer av *fenomenet*, mente vi at det var viktig å fokusere videre under intervjuene. Det kunne fremkomme både individuelle forskjeller, samt at salgskunnskapene og fokuset kunne variere på bakgrunn av industri forskjeller. Man kan av diskusjonen over se at det er tilfeller der entreprenørene har salgskunnskaper som strekker seg lenger enn det teoretiske rammeverket, og at det i andre tilfeller er tynnere. De fleste entreprenørene berører og utviser salgskunnskaper som kan knyttes opp mot de fleste under-fasene av det teoretiske rammeverket. To av entreprenørene med svært stor grad av salgskunnskaper hadde gått dypt inn på både teknikker, strategier, tankesett og prosesser, om de fleste under-fasene i *approach*. Disse to baserte sin salgsstrategi på å kontakte prospekter for å få i gang salgssamtaler, og var avhengig av dette. Både Førre, Bjørseth og Brendmoe hadde bidrag ved fem av syv under-faser, mens Tveit dekket seks av syv underfaser. Et resonnement bak hvorfor disse entreprenørene ikke hadde bidrag under alle punkter, kan ha med at vi ikke evnet å dekke alle områdene under intervjuet. Et annet mulig resonnement kan være at entreprenørene ikke vektla, husket, eller hadde konkrete kunnskaper. Hønsi dekket tre av syv underfaser, noe som igjen kan forsvares med at han med sin *kreative approach* strategi fikk prospektene til å komme til seg, og medførte at han kanskje ikke hadde behov for kunnskapene i flere under-faser.

Hvis man som entreprenør evner å få prospektene til å komme til seg, så kan det se ut til at man ikke trenger salgskunnskaper under alle under-faser av *approach*, som fasene som angår det å nå ut til prospektene. På den andre siden kan det være avgjørende å ha salgskunnskaper som omhandler den direkte kontakten med prospektet. Oppsummert, så kan det fremstå som at salgskunnskapene i hver under-fase av *approach*, samt fasen som helhet kan være avgjørende for entreprenørens suksess som selgere, ettersom at samtlige entreprenører har en viss grad av salgskunnskaper i sin fortolkning av *fenomenene*.

5.4 Forskningsspørsmål 3: Er salgskunnskaper i form av evnen til å forstå og bygge kunnskap om prospektet, samt svare på innvendinger, og evnen til å close salget, avgjørende for å være en suksessfull selger?

5.4.1 Convince: har entreprenørene salgskunnskaper?

Vi vil her se funnene fra analysen i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien, for å kunne forklare om entreprenørene har salgskunnskaper. I *convince* fasen er fokuset å overbevise prospekter til å gjøre en forpliktende beslutning. Dette kan implisere at prospektet forplikter seg til å kjøpe produktet. *Convince* fasen deles for enkelhets skyld opp i tre underfaser (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). I analysen under *convince*, vurderte vi en entreprenør til å inneha stor grad av salgskunnskaper, en til middels grad, to til svært stor grad, og en til å ha middels til stor grad av salgskunnskaper. Dette kunne forklares med at de med middels dekket de mest sentrale begrepene, men manglet noe dybde, mens de med stor grad hadde mange gode svar men manglet noe dybde rundt begrepene, mens de med svært stor dekket de fleste teoretiske begrepene og i tilfeller gikk dypere enn teorien.

Forståelse og kunnskapsbygging

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), Worthmann & Deutsch (2011), Tracy (2004), (Blank & Dorf 2012), Rosell (2006), Bhide (1999) og Edvardsson (2008), legger alle vekt på å opparbeide seg gode kunnskaper og forståelse av prospektets motivasjon, behov, problemer, utfordringer, situasjon og ambisjoner, for så å rette fokus på hvordan produktet eller tjeneste kan løse dette og tilføre verdi for prospektet. Dette gjøres i henhold til alle teorier gjennom å stille gode spørsmål og være en aktiv lytter. Som man kan se er det veldig store likhetstrekk mellom teoriene i forhold til *forståelse og kunnskapsbygging*.

Alle entreprenørene la på lik linje med teorien vekt på å lytte til prospektet ved ***forståelse- og kunnskapsbygging***, hvor både Førre og Bjørseth også nevnte det å analysere det prospektet sier for å finne verdier eller ønsker. Tveit og Brendmoe nevnte at man også må ha fokus på å stille gode spørsmål, dette er noe Førre ikke sier ordrett, men det kan tolkes at dette er viktig ut ifra hva han sier angående å lytte til prospektet. Hønsi lyttet til kunden for å tilpasse produktet og løsningen ut ifra deres behov. Brendmoe var den eneste som også nevnte at det er viktig å observere prospektet, men det betyr allikevel ikke at de andre ikke var opptatt av det. Bjørseth som vi har vurdert til å ha middels til stor grad av salgskunnskaper innen *convince* sa at man må lytte til og analysere det prospektet sier for å hente ut viktig informasjon. Han sier også at *“man ofte må være fleksibel og justere seg underveis ettersom samtalen utvikler seg, på tross av at man kanskje har laget en strategi på forhånd.”* Tveit sa i denne sammenheng at man bør være godt forberedt til denne fasen og at han har fokus på tankegangen til prospektet. Under disse samtalene fortalte Tveit at han ved hjelp av å stille spørsmål og lytte til svarene evnet å avdekke flere problemstillinger som de kunne løse. Ofte viste det seg at for å løse prospektets problem, så var det gjerne andre problemer som måtte løses først. Evnen til å stille gode gjennomtenkte spørsmål, er det Tveit mener er vanskeligst å lære, og lære bort i forbindelse med salg. Det er interessant at samtlige entreprenører har evnen til å stille gode spørsmål og lytte, når dette er det Tveit, som tilsynelatende fremstår til å inneha mest salgskunnskaper, også mener er det vanskeligste å lære. Dette kan understreke at samtlige entreprenører har forstått viktigheten av denne salgskunnskapen og innehar gode salgskunnskaper om emnet.

Førre og Brendmoe som vi vurderte til å ha henholdsvis stor grad og svært stor grad av salgskunnskaper innen *convince* nevnte at man aldri skal gjøre akkurat det kunden sier, man skal tolke og analysere det kunden sier for så å bruke dette som råd i forhold til tilpasning ut ifra behovet til prospektet. Bakgrunnen for dette er at kunden ikke vet hva som er mulig å få til og at man derfor noen ganger skal gå sin egen vei og *tro på det man gjør*. Dette går utover det teorien nevner, men tankegangen til entreprenørene kan minner mye om den påståtte uttalelsen fra Henry Ford; *“If I had asked my customers what they wanted they would have said a faster horse. I gave them a car.”* Førre har mye bra kunnskap rundt *forståelse og kunnskapsbygging*, og disse kunnskapene har mange likhetstrekk med teorien.

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Tracy (2004) nevner at man kan stille eksisterende kunder følgende spørsmål for å finne fordeler og verdier som trigger kunder til å ta en kjøpsbeslutning; *“What was the one main reason why you decided to buy our product/service?”* Dette er et spørsmål som stilles for å finne hovedgrunnen bak hvorfor den eksisterende kunden kjøpte produktet eller løsningen. Dette kan minne om det Brendmoe gjorde i etterkant av salget, hvor han sendte kundene en kundeundersøkelse. Her nevnte han blant annet spørsmål som gikk på hvorfor kunden valgte dem. Dette kan tolkes dit hen at undersøkelsen fant ut hvorfor de var fornøyde, eller hvorfor de valgte han i kjøpsøyeblikket. Husket kunden hvorfor de valgte han eller baserte de det på hva de husket som var bra fra leveransen? Man kan i dette tilfellet argumentere for begge saker. Et utfall dersom man gjør som Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Tracy (2004) sier og ringer en kunde og stiller dette spørsmålet, så kan også utfallet være at de sier det som var tilfredsstillende med leveransen, men ikke det som fikk dem til å ta valget om dem som leverandør. Uavhengig av dette, så kan uansett verdien av å stille kunden denne typen spørsmål gjøre at innsalgene i andre rekke mot nye kunder, blir enklere. I så fall kan denne salgskunnskapen være viktig for entreprenøren å inneha.

Innvendinger

Vi vil her se salgskunnskapene til entreprenørene i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien. I Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skrives det at som oftest har innvendinger sitt utspring i feilinformasjon, misforståelse, skepsis, eller en reell ulempe ved å ta i bruk det aktuelle produktet. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) poengterer at mange entreprenører ser på innvendinger som noe negativt, eller som personlig eller profesjonell kritikk, mens suksessfulle entreprenører ser på innvendinger som en viktig og verdifull del av salgsprosessen. Dette fører til at entreprenørene prøver å unngå alt av innvendinger fra prospekter eller velger å “legge ballen død” med prospekter som hyppig fremmer innvendinger (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Tracy deler denne oppfatningen og forklarer at innvendinger er essensielt for å få en dypere forståelse rundt hva prospektene tenker, og er et tegn på interesse (Tracy 2004). Webster & Wind (1996), mener at prospektets usikkerhet kan reduseres ved hjelp av tilføring av kunnskap. På disse punktene ser funnene ut til å stemme overens med det teorien sier. Tveit som vi vurderte til å ha svært stor grad av salgskunnskaper, fortalte at han synes at innvendinger er noe av det *morsomste og vanskeligste* i salgsprosessen, samt at arbeidet starter i det man får sin første innvending.

Edvardsson et al. viser også til at entreprenører har vanskeligheter med å få prospekter til å ta beslutninger og opprettholde prospektets interesse for produktet på lang sikt. Entreprenøren må være tålmodig, fremstå ærlig og vise medfølelse for prospektet vedrørende beslutningen. (Edvardsson et al. 2008).

Førre på den andre siden, som vi vurderte til å ha stor grad av salgskunnskaper stilte spørsmål for å avdekke innvendingene og for å hele veien bygge troverdighet og tillit som støttet bedriftens evne til å levere. Tveit selger også på verdi ved å differensiere seg under *forståelse og kunnskapsbygging* fasen av salgsprosessen. Her kommer han pris innvendinger i forkjøpet ved at han bygget opp verdien i en mye større grad enn det konkurrentene gjorde. På denne måten kan det se ut til at han verken fikk innvendinger om produkt eller pris, men tidvis fikk innvendinger i forbindelse med *usikkerhet rundt evnene til å levere*, som han igjen underbygget med referanser, som bygget den nødvendige gjenværende troverdigheten. Dette ser ut til å ha en klar sammenheng med det Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) sier om innvending rundt *usikkerhet rundt evnen til å levere*, både i forbindelse med *entreprenørens evne til å levere*, samt hvordan man kan håndtere innvendinger om *bedriftens størrelse*. På den andre siden mente Førre at man skulle gå videre dersom man ikke evnet å løse innvendingen. Det er vanskelig å her vurdere om Førre i sistnevnte tilfelle "*legger ballen død*" (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017) fordi man ikke evner å løse innvendingen, eller fordi man ikke evner å løse problemet bak innvendingen. Alternativt dersom man ikke evner å løse innvendingen, og feiler, så sier all teori at dette kan være en naturlig del salgsprosessen. Fenton & Waltz (2010) sier det samme, og forklarer at dette er naturlig for å oppnå suksess. Bjørseth var opptatt av å imøtekomme innvendingene i forkant ved å få en ekspert til å bryte ned alle innvendingene. Ettersom at Bjørseth hadde få og store prospekter, og kjente svært godt til bransjen og industrien, kan det være en forklaring på at han evnet å imøtekomme alle de vanligste innvendingene i forkant. På denne måten unngikk han å møte på innvendinger og feile. Bjørseth nevnte blant annet ikke at de fikk *pris-innvendinger*, bakgrunnen for dette kan være at Bjørseth nevnte at de alltid skulle være billigst og best i markedet. Førre, Hønsi og Brendmoe nevnte blant annet å håndtere *pris innvendinger* ved å øke produktets oppfattede verdi, ved å vise til kunnskap, erfaring, referanser og ved å ta prospektet gjennom risiko scenarioer. De gjorde i stor grad det samme i forbindelse med innvendinger om *produktets effekt*, hvor Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Tracy (1995) sier at denne typen innvendinger kan oppstå når prospekter er skeptiske til om produktet har den påståtte verdien som legges frem, og vil vurdere kost-nytte dersom de oppfatter prisen som høy og verdien som lav. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) sin anbefalte løsning for denne typen innvending vil være å vise til testresultater eller å tilby prospektet å prøve produktet uten videre forpliktelser. Det å la prospektet prøve produktet er det Tracy (1995) kaller for *puppy dog close*, denne closing teknikken utdypes i *closing* fasen av *convince*. Dette kan forklare den store graden av suksess som Hønsi opplevde, hvor kundene strømmet inn på bakgrunn av at han hadde "gitt" dem produktet allerede.

Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Tracy (1995) nevner at *uuttalte innvendinger* kan forekomme om prospektet ikke føler seg komfortabel rundt å innlede en åpen og fri samtale. Dette er det samme som Tracy kaller *unspoken objections*, han mener at løsningen for denne situasjonen er å la prospektet prate mer, ved å stille flere åpne spørsmål formulert med; *hva, hvor, hvordan, hvem, hvorfor* osv. Dette kan føre til at personen føler seg komfortabel og dermed åpner seg og forteller interessant informasjon (Tracy 1995). Entreprenørene nevner ikke dette, men ettersom at samtlige entreprenører hadde fokus på å stille spørsmål og strebet mot å forstå prospektet, så kan det være at de alle evnet å overkomme disse *uuttalte innvendingene*, enten de var bevisste eller ubevisste på at innvendingene oppsto. Igjen så forklarer både teori og funnene at salgskunnskapene her i stor grad omhandler evnen til å lytte for å skape tillit og få avdekket innvendingene, som var salgskunnskaper samtlige entreprenører utviste.

Teorien dekker kun de vanligste innvendingene, og nevner ikke innvendinger som noen av entreprenørene møtte på. Brendmoe fikk innvendinger og spørsmål vedrørende sine ansattes bakgrunner, og overkom disse ved å fokusere på solid bakgrunn og kompetanse samt lik kvalitet uavhengig av hvem som gjorde jobben. Hønsi fikk innvendinger med tanke på jurisdiksjon i forbindelse med salg til selskaper i andre land. Han godtok ofte jurisdiksjon i prospektets marked dersom han anså landet som sivilisert, men advarte mot risikoen ved å gjøre dette. Som entreprenør kan det være viktig å ha kunnskaper om hvordan man håndterer disse innvendingene, etterhvert som man blir avhengig av å skalere opp med flere ansatte, eller begynner å selge mot et utenlandsk marked. I en høyst kompetitiv industri, hvor man har mindre unik teknologi og leverer en tjeneste, som i Tveit og Brendmoe sine tilfeller, kan det se ut til at graden av salgskunnskaper om hvordan å håndtere *innvendinger* var viktigere, og dermed at de hadde dypere kunnskaper om emnet.

Closing

Vi vil her se salgskunnskapene til entreprenørene i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien. Closing er et naturlig steg å ta når man har overkommet alle hindringer som tidligere sto i veien for at prospektet skulle ta en kjøpsbeslutning og entreprenører går ofte glipp av salg fordi de velger å ikke ta ansvar rundt closing (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) forklarer videre at det i B2B forhandlinger er viktig å forsøke å close salget.

Tracy (1995) og Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) nevner kjøps signaler gjennom vist interesse rundt pris og vilkår, spørsmål rundt detaljer og levering, eller ved at prospektet viser det gjennom sitt kroppsspråk. Tracy (1995) og Bhide (1999) mener også at kunden må ville: ha, tro på, ha behov for, ha råd til, og forstå produktet, mens selgeren må evne å: være entusiastisk, close, høre et nei og fortsatt, samt være stille. Kjøps signaler kan vise seg i løpet av få sekunder i salgssamtalen, og er lette å gå glipp av. De oppfattes ved å lytte til og observere prospektet nøye. Signalene kan oppfattes i form av at du hører, ser eller føler de (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017).

Førre benyttet spørsmål for å finne prospektets interessenivå, og avgjorde om han kunne vurdere å *close* prospektet eller ikke. Videre sa Førre at man aldri skal prøve å *close* et prospekt som ikke er klar for det. Dette minner om det Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) skriver; et for tidlig forsøk på closing kan oppfattes som for pågående og dette kan irritere prospektet hvis man ikke er i nærheten av en kjøpsbeslutning. Førre *closer* ved å invitere prospektet til å diskutere en kontrakt, mens Bjørseth foreslo å sende kontrakten til sine prospekter. Dette er det Tracy (1995) betegner som *Invitational close*, hvor selgeren i slutten av samtalen inviterer prospektet til å kjøpe produktet. Hønsi benyttet seg av *closing teknikk* som Tracy (2015) betegner som *puppy dog close*. Han lot privatpersoner prøve ut produktet gratis slik at personen ble avhengig av produktet på bakgrunn av produktets nytteverdi. Videre tok privatpersonen med seg produktet inn i en kommersiell setting som krevde en lisensavtale. Under forhandlingene av lisensavtaler valgte Hønsi å fokusere på prospektets behov og selge opp produktets verdi før han prøvde å *close* salget, han la også til at han prøvde å avdekke alle resterende innvendinger og lot være å avsløre prisen før helt til slutten i prosessen. Brendmoe stilte spørsmål for å avsløre verdier som trigget prospektets følelser og brukte disse verdiene for å *close* salget. Dette kan minne om det Ziglar (1985) kalte *hot button close*, der *selgeren fokuserer på det som kunden aller helst vil ha, og gjentar dette flere ganger for å øke kjøpelysten*. Tveit antok avtalen eller salget som sin closing teknikk. Tveit gjorde dette ved å stille spørsmål til prospektet som baserte seg på at det allerede var inngått en avtale. Bjørseth sa også at han ofte antok salget, og snakket forbi kjøpsbeslutningen ved å

snakke om de neste stegene i samarbeidet. Både Ziglar (1985), (Tracy 1995), og Onyemah & Rivera-Pesquera (2017), forklarer dette som *ta det for gitt* eller *assumption close*, og kom med eksempler på spørsmål som rettet seg mot senere faser av samarbeidet, hvor man snakker forbi selve kjøpsbeslutningen og kontraktsinngåelsen.

Det ser ut til at entreprenørene har salgskunnskaper innen *forståelse og kunnskapsoppbygging, håndtere innvendinger*, samt *closing av salget*, som ser ut til å ha nær tilknytning til teorien.

5.4.2 Convince: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?

Vi vil her diskutere om salgskunnskapene entreprenørene har er avgjørende for deres suksess. *Convince* fasen fremstår som en viktig fase for enhver selger og entreprenør. Entreprenørene viser dyptgående salgskunnskaper i *forståelse og kunnskapsbygging* og *innvendings*-fasen, mens i *closing* fasen er det generelle inntrykket at entreprenørene har funnet en eller to metoder som fungerer for dem, som de benytter hver gang.

Der hvor entreprenørene svarte dyptgående og la mye vekt i sine forklaringer av *fenomenet*, mente vi at det var viktig å fokusere videre under intervjuene. Det kunne fremkomme både individuelle forskjeller, samt at salgskunnskapene og fokuset kunne variere på bakgrunn av strategiske forskjeller. Her i forbindelse med valg av *closing* teknikk, og hvordan de innstilte seg til innvendinger, enten dette var nøye planlagt i forkant av, eller underveis i salgssamtalen. Hønsi, med sin *kreative salgsstrategi*, hadde på mange måter håndtert *innvendingene* og *closet* prospektene og levert produktet, i forkant av salgssamtalen. Dette kunne medføre at den resterende salgssamtalen dreide seg om spesifikke avtalevilkår. Man kan altså se at Hønsi har konkrete salgskunnskaper og at disse er godt integrert i hans strategi, i større grad enn at han besitter et spekter av salgsteknikker innen *convince*. Disse kan se ut til å være avgjørende for at Hønsi skal være en suksessfull selger. Man kan se av diskusjonen over at det var tilfeller der entreprenørene hadde salgskunnskaper som strakk seg lenger enn det teoretiske rammeverket, og at det i andre tilfeller var tynnere. Våre vurderinger av entreprenørenes salgskunnskaper er jevnt fordelt fra middels til svært stor grad under *convince* fasen. Disse funnene ble i dette kapittelet underbygget av teorien. De fleste entreprenørene berører og utviser salgskunnskaper som kan knyttes opp mot de fleste begrepene fra det teoretiske rammeverket. To av entreprenørene med svært stor grad av salgskunnskaper gikk dypt inn på både strategier, tankesett og prosesser, om de fleste begrepene under *convince*. Men vi så at alle entreprenørene manglet noen breddekunnskaper vedrørende teknikker under *convince*. Et resonnement bak hvorfor entreprenørene ikke hadde breddekunnskaper vedrørende teknikker, kan ha med at entreprenørene hadde funnet noe som fungerte bra i deres aktuelle salgssituasjon og derfor ikke hadde behov for mer teknikker. Et annet mulig resonnement kan være at entreprenørene ikke vektla, husket, eller hadde konkrete kunnskaper.

Ser man overordnet på hva entreprenørene vektlegger i sin fortolkning av *fenomenet* og det funnene viser, kan det se ut til at det er sammenhenger mellom teorien og funnene. Det fremstår videre som at entreprenørene har salgskunnskaper i *convince* fasen som igjen kan se ut til å være avgjørende for å være en suksessfull selger.

5.5 Forskningsspørsmål 4: Er salgskunnskaper i form av å opprettholde avtaler om leveranse, samt å opprettholde gode kunderelasjoner avgjørende for å være en suksessfull selger?

5.5.1 Deliver: har entreprenørene salgskunnskaper?

Vi vil her se funnene fra analysen i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien, for å kunne forklare om entreprenørene har salgskunnskaper. Dette handler om fasen i salgsprosessen hvor entreprenøren fullfører sin del av en leveranse, basert på foregående samtaler og avtaler med prospektet (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Både Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Burg (2005), legger vekt på viktigheten av å holde lovnader, fullføre avtaler, og sende takkebrev. Hensikten er å kontinuerlig ha fokus på å gi verdi, som til slutt kan resultere i at man får noe igjen, enten i form av referanser, referanse kunder, eller mer *business* (Burg 2005). Funnene tyder på at samtlige entreprenører hadde reflektert rundt hvordan de skulle integrere *deliver* som en naturlig del av salgsprosessen, samt at de alle hadde en viss grad av salgskunnskaper i forbindelse med leveransen av produkter eller tjenester. Vi vurderte at to entreprenører hadde svært stor grad av salgskunnskaper om emnet, mens to hadde stor grad, og en hadde middels grad av salgskunnskaper innen temaet. Entreprenørene med svært store salgskunnskaper var ikke kun opptatt av å fullføre leveransen, men bygget en total salgsstrategi som omhandlet alle deler av leveransen.

Vi vurderte Brendmoe som en entreprenør med svært stor salgskunnskap rundt *deliver*. Han var den eneste av entreprenørene som både holdt lovnader, fullførte avtaler og i tillegg sendte takkebrev. Han gjennomførte i tillegg leveransen i den grad at hver kunde mottok totalt 11 henvendelser både i forkant av, underveis, ved avslutningen og i etterkant av leveransen, som inkluderte initiativer som kort ved høytider og annen regelmessig kontakt. Han nevnte dog at nedsiden ved å ha et slikt kundefokus, var at fallhøyden var stor dersom man ikke leverte. Dette minner mye om det Burg (2005) skriver om *deliver*. Førre som vi vurderte til å ha stor grad av salgskunnskaper rundt *deliver*, understreket at det er viktig å få kunden til å forstå at man har god motivasjon for å levere og derfor er en riktig leverandør. Det virker som om Førre sier at man skal prøve å overtale og overbevise prospektet, og dette er noe som går utover det teorien nevner. Førre sa videre at dersom man ikke har substans, og ikke kan levere det man lover, så vil det raskt avsløres. Dette minner om det Rosell (2006) skriver om at entreprenøren generelt bør være fleksibel i møter med kunden, men aldri legge frem lovnader som ikke kan overholdes. Bjørseth som ble vurdert til å ha middels grad av salgskunnskaper innenfor *deliver*, var opptatt av å underbygge at de ville levere til avtalt tid og kvalitet for å minimere tid og kostnader for kunden og dem selv. Både Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Rosell (2006) fokuserer også på å levere innenfor avtalte rammer. I motsetning til teorien, nevnte ikke Bjørseth at han sendte takkekort, men han forklarte at han gjorde andre kreative initiativer for å ivareta kundekontakten.

Det som skrives i Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) legger vekt på levering som er konsistent med kjøpsmønsteret til prospektene. Dette er noe som er konsistent med hva Hønsi forklarte under *deliver*, hvor han la vekt på å spesialtilpasse seg enkelte kunder. Videre var han ikke like fokusert på resten av leveransen og hadde mindre konkrete salgskunnskaper rundt dette emnet. Dette kunne forklares med at leveransen allerede i stor grad var gjennomført før kunden tok kontakt for å kjøpe en komplett kommersiell løsning. Tveit som vi vurderte til å ha svært stor grad av salgskunnskaper var opptatt av å bygge leveransen basert på informasjon fra kunden og på denne måten skape et gjensidig engasjement og

forpliktelse fra kunden. Dette førte til at kunden ble en sentral del av produktets leveranse. Graden av Tveit sine salgskunnskaper kan her forklares med at det i utgangspunktet er utfordrende å gjennomføre et salg og en leveranse, men når man i tillegg evner å få prospektet til å delta i leveransen, så viser dette til svært stor grad av salgskunnskaper. Teorien nevner ikke noe vedrørende denne formen for tilnærming til leveransen, på bakgrunn av dette kan teorien virke noe mangelfull når det gjelder *deliver*.

Ingen av entreprenørene nevner konkret under-fasen av *deliver* som omhandler å kreve innbetalinger fra kunden (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). I etablerte salgsorganisasjoner er det ofte ikke vanlig at selgerne håndterer hele prosessen fra kontakt til leveranse, til betaling, men Burg forklarer at gode selgere bør håndtere hele prosessen (Burg 2005). Etersom at samtlige entreprenører arbeider med salg mot bedrifter (B2B), så kan dette medføre at denne delen av prosessen er tatt for gitt og derfor ikke nevnes. En annen forklaring kan ha med at de fleste av entreprenørene retter seg mot store og seriøse kunder som har betalingsevne og derfor ikke vurderer risiko knyttet til betaling. I tillegg viser funnene at flere av entreprenørene baserer sin salgsstrategi på hyppig kontakt med kundene og nære relasjoner, som kan medføre at kundene vil føle en forpliktelse eller selvfølgelighet til å betale. Alle entreprenørene fokuserer dog på å holde sine lovnader i forbindelse med *leveransen*. Brendmoe sa, «bygg tillit og kundelojalitet, da vil kunden komme tilbake flere ganger.»

Ser man overordnet på hva entreprenørene vektlegger og det funnene viser, kan det se ut til at det er sammenhenger mellom teorien og funnene, som kan implisere at entreprenørene har salgskunnskaper i *deliver* fasen.

5.5.2 Stay in touch: Har entreprenørene salgskunnskaper?

Vi vil her se funnene fra analysen i sammenheng med salgskunnskaper definert av teorien, for å kunne forklare om entreprenørene har salgskunnskaper. Denne fasen handler om å ivareta forholdene som er godt etablerte. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) og Rosell (2006) skriver at et salg aldri er en engangs transaksjon, men at kundekontakten kan føre til videre samarbeid, mersalg, anbefalinger og referanser. Burg legger vekt på å skape referanser ved å alltid fokusere på hva man kan gi til prospekter som vil skape verdi for dem, som for eksempel ved å referere kunder til dem (Burg 2005). I forbindelse med *stay in touch* kan man til en viss grad se at samtlige entreprenører hadde konkrete salgskunnskaper for å ivareta kunderelasjonene, hvor disse kunne kobles mot teorien. Vi vurderte at tre av entreprenørene hadde svært stor grad av salgskunnskaper, mens en hadde stor grad av salgskunnskaper og den siste liten grad av salgskunnskaper. Her har vi vurdert entreprenørens personlige kunnskaper, ikke bedriftens kunnskaper som helhet.

Førre som har stor grad av salgskunnskaper innen *stay in touch* mener at det er “enklere å holde kontakten med eksisterende kunder enn å hente nye” for å oppnå mersalg. Dette minner om det Rosell (2006) skriver om viktigheten av god oppfølging av kunder. Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) underbygger også dette. Forskjellen er at Førre mener at det er enklere å generere mersalg gjennom eksisterende kunder enn gjennom nye prospekter. Teorien nevner ikke noe om Førres erfaring, hvor bakgrunnen kan være at teorien har noen mangler. Brendmoe som vi mener har svært stor grad av salgskunnskaper innen *stay in touch* la stor vekt på å være ærlig i forbindelse med salg. Han mente at dette er en av de viktigste aspektene for å bygge kundelojalitet og tillit. Det å være ærlig er ikke noe vi direkte ser igjen i teorien, men vi ser generelt mye som minner om dette i form av tillit, kredibilitet og

troverdighet. Det er derfor mulig at teorien tar ærlighet for gitt, men det kan være en viktig del av salg ettersom at mange prospekter og kunder kan være skeptiske til selgere. Som nevnt tidligere i *deliver* hadde Brendmoe 11 henvendelser som kunden skulle motta. Dette minner som tidligere nevnt veldig mye om det Burg (2005) skriver om å holde kontakten med prospekter (Burg 2005). Bjørseth som vi mener at har svært stor grad av salgskunnskaper rundt *stay in touch* var opptatt av å inkludere og invitere kunden og skape “*veldig personlige*” kundeforhold. Dette minner mye om det Busola Oyebadejo of Power Engineering sa, “*Treat your customers like your friend. Customers are not your enemies, or people that just bought from you, no! After a while, you will find them on your list of friends*” (Onyemah & Rivera-Pesquera 2017). Her ser vi at det er likheter vedrørende hva vår respondent sa og hva som ble sagt av respondenten til Onyemah & Rivera-Pesquera (2017). I denne sammenheng sier Tony Robbins (1994) at raten for et suksessfullt salg øker betraktelig hvis prospektet ser på selgeren som en venn og omvendt, han sier; “*people buy from friends even if they are lousy salespeople*”. Hovedgrunnen for det kan være at prospektet har tillit til og liker selgeren. Det kan kanskje tenkes at en selger som ser på sine kunder og prospekter som venner vil være mer suksessfull da dette kan bidra til å forsterke de viktige aspektene tillit, troverdighet og kredibilitet, som igjen kan utspille seg i mer salg og dermed større suksess som selger. Tveit som vi har vurdert til å ha svært stor grad av salgskunnskaper innen *stay in touch* nevner at det var avgjørende å ha “*hyppig kontakt med kundene*” for å gi kunden størst mulig verdi. Denne hyppige kontakten over tid og kontinuerlige ønsket om å gi verdi kan muligens medføre at prospektene oppfattet Tveit som en venn.

Ser man overordnet på hva entreprenørene vektlegger og det funnene viser, kan det se ut til at det er sammenhenger mellom teorien og funnene, som kan implisere at entreprenørene har salgskunnskaper i *stay in touch* fasen.

5.5.3 Deliver og Stay in touch: Er salgskunnskapene avgjørende for å være en suksessfull selger?

Vi vil her diskutere om salgskunnskapene entreprenørene har er avgjørende for deres suksess. Som vi kan se i de to foregående avsnittene hadde entreprenørene lignende salgskunnskaper som teorien belyste. Vi kan vise til at det er stor sammenheng mellom teori og det entreprenørene sier. Spørsmålet er dermed om disse salgskunnskapene innen *deliver* og *stay in touch* var avgjørende for deres suksess som selgere og videre som entreprenører?

Entreprenørene hadde jevn spredning av salgskunnskaper fra middels til svært stor grad under *deliver*. Man kan se at samtlige entreprenører innehar god forståelse for viktigheten av *deliver*, noe som kan få det til å fremstå som at det er avgjørende å ha salgskunnskaper om emnet. Teori og funn viser at det ikke bare er viktig å levere for å levere, men også for å bygge troverdighet og langsiktige referanser. Det kan se ut til at det er viktig å inneha kompetanse rundt *deliver* for å være en suksessfull selger og dermed en suksessfull entreprenør. Innen *stay in touch* har fire entreprenører gode salgskunnskaper og forståelse av emnet. Hønsi som vi har vurdert til å ha liten grad av salgskunnskaper om *stay in touch*, opplyste i intervjuet om at han forstod viktigheten av dette i senere tid, og ansatte derfor en markedsjef på bakgrunn av manglende kunnskap rundt deler av salgsprosessen. Det kan dermed se ut til at man ikke nødvendigvis må ha alt av salgskunnskaper selv, men at man kan kompensere for dette ved å ansette personer som innehar denne kunnskapen. Dermed kan det virke som at kunnskaper rundt *stay in touch* er viktig for å bli en suksessfull selger og dermed en suksessfull entreprenør.

Ettersom at samtlige entreprenører etter vår definisjon er suksessfulle og i tillegg utviste salgskunnskaper, kan det argumenteres for at de har lyktes som selgere med å få kunder, levere til disse kundene og holde kontakten med kundene, som igjen kan ha hatt en betydning for deres suksess som entreprenører. Det er her interessant å se at entreprenørene opererer i svært ulike bransjer, med ulike målmarkeder, men at man allikevel kan se klare likhetstrekk mellom deres salgskunnskaper og teorien. Ut ifra entreprenørene i dette studiet, kan det med andre ord bety at salgskunnskapene *deliver* og *stay in touch* som adresseres under forskningsspørsmål 4 er avgjørende, ettersom at alle entreprenørene berører de teoretiske begrepene i viss grad. Dette er ikke noe som kan generaliseres, men fasene kan gi en pekepinn på hva som er nødvendige salgskunnskaper å inneha for å lykkes som selger og dermed som entreprenør.

6. Konklusjon

6.1 Oppsummering og overordnet konklusjon

Studiets formål har vært å belyse om salgskunnskaper er en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør sett i lys av salgsteori. Dette er gjort ved bruk av et fenomenologisk flercasestudie med individuelle dybdeintervjuer av suksessfulle entreprenører. Funnene i forskningen viser at det å velge en oppstartsbedrift som leverandør er forbundet med risiko, dette fører til at tillit, troverdighet og kredibilitet er sentrale gjennomgående temaer i hele salgsprosessen. Funnene viser også viktigheten av at entreprenøren innehar en viss grad av salgskunnskaper innenfor alle fasene av salgsprosessen. Vektlegging av å bygge troverdighet, tillit og kredibilitet er spesielt viktig i en tidlig fase av salgsprosessen i møter med potensielle prospekter. Dette er noe som teorien og entreprenørene gjentok gjennom hele salgsprosessen. Det kan tolkes som om at entreprenørene mener at salgskunnskaper er avgjørende. I tabellen under redegjør vi for de salgskunnskapene som kan se ut til å være avgjørende for å bli en suksessfull entreprenør.

Problemstilling			
Er salgskunnskaper en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør?			
<p>Forsknings spørsmål 1 Er salgskunnskaper i form av research og analysering av gode prospekter og potensielle kunder avgjørende for å være en suksessfull selger?</p>	<p>Forsknings spørsmål 2 Er salgskunnskaper i form av å evne å opprette avtaler, ha innsikt om prospektet, formulere pitcher, kjenne til kulturelle forskjeller, velge strategier, og være kreativ, avgjørende for å være en suksessfull selger?</p>	<p>Forsknings spørsmål 3 Er salgskunnskaper i form av evnen til å forstå og bygge kunnskap om prospektet, samt svare på innvendinger, og evnen til å close salget, avgjørende for å være en suksessfull selger?</p>	<p>Forsknings spørsmål 4 Er salgskunnskaper i form av å opprettholde avtaler om leveranse, samt å opprettholde gode kunderelasjoner avgjørende for å være en suksessfull selger?</p>
<ul style="list-style-type: none">- Ha kontinuerlig fokus på hva som kan bygge tillit, troverdighet og kredibilitet- Identifisere og kvalifisere prospekter som gir deg mest verdi, enten finansielt, eller i forbindelse med videre utvikling- Generelt tidlig fokusere på hvalene, altså de største mulige prospektene, eller de som kan styrke selskapets troverdighet (i form av referanser)	<ul style="list-style-type: none">- Være ærlig, entusiastisk og ydmyk, samt være innstilt på å kontakte prospektet selv.- Bevisst på at beslutningstakere har ulik kjøpsmotivasjon og at det er variasjon i kultur i både land og bedrifter.- Klart verdiforslag som fokuserer på fordelene ved produktet og skaper nysgjerrighet.- Ha en klar strategi for hvordan man skal nå ut til prospekter og differensiere seg- Kreativ tilnærming i salgsprosessen	<ul style="list-style-type: none">- Være godt forberedt, forstå prospektets behov, motivasjon, problemer, verdier, situasjon og ønsker ved å lytte, observere og stille spørsmål. Tilpasse løsningen etter en kritisk vurdering av informasjonen fra prospektet.- Innvendinger imøtekommes ved å øke den oppfattede verdien og troverdigheten, ved å vise til kunnskap, erfaring, referanser, og ved å stille søkende spørsmål.- Forstå når interessenivået er høyt nok for å close. Finne en closing teknikk som fungerer, som å invitere kunden til en avtale, gi dem alternativer, eller anta et påbegynt samarbeid.	<ul style="list-style-type: none">- Bygg lojalitet ved å sette de riktige forventningene og holde lovnader om tid og kvalitet.- Få prospektet til å forstå at man er motivert for å levere.- Få prospektet til å bli delaktig i leveransen for å skape en gjensidig forpliktelse.- Skap vennlige kundeforhold bygget på ærlighet, troverdighet og tillit, samt ha fokus på å gi kunden verdi, ved at man holder hyppig kontakt.

Tabell: Overordnet konklusjon med oversikt over salgskunnskaper som er avgjørende

Samtlige entreprenører i studiet har lyktes som selgere med å få kunder og dette kan se ut til å ha hatt betydning for deres suksess som entreprenører. Uavhengig av metode, bakgrunn, industri eller marked, evnet samtlige entreprenører å kartlegge og kvalifisere prospekter, komme i kontakt med prospektene, overbevise prospektene, levere produktet eller tjeneste, og holde kontakten med kunden. I tilfeller der entreprenører evner å skape en markedsføringseffekt ser det ut som at det ikke er et like stort behov for salgskunnskaper rundt det å faktisk kontakte prospekter. På den andre siden kan det være avgjørende å ha salgskunnskaper som omhandler den direkte kontakten med prospektet. Det er generelt ikke nødvendigvis gitt at man må følge teorien til punkt og prikke for at man skal kunne oppnå det resultatet som teorien legger opp til. I forhold til convince var det viktig at entreprenørene hadde dyptgående salgskunnskaper i forståelse og kunnskapsbygging og innvending-fasen, mens i closing fasen var det generelle inntrykket at entreprenørene hadde funnet en eller to metoder som fungerte for dem, som de benyttet hver gang. Dette betyr at dersom

entreprenører finner noe som fungerer godt trenger de nødvendigvis ikke dyptgående salgskunnskaper rundt den aktuelle fasen. Samtlige entreprenører fremhevet *selvfølgeligheten* av *deliver* fasen, noe man kan tolke som at salgskunnskapene i denne fasen er avgjørende. Funnene viser til at man som entreprenør ikke nødvendigvis må ha alt av salgskunnskaper selv, men at man kan kompensere for dette ved å ansette personer som innehar kunnskapen man mangler. Entreprenørens evne *til å holde kontakten med kunder*, kan skape troverdighet, referanser og mer-salg, som direkte eller indirekte kan ha en betydning for en entreprenør sin suksess.

Entreprenørene i studiet har lyktes som selgere i den grad at de har fått salg som har generert millionomsetninger som har medført at de har fått stor finansiell suksess. Man kan se sammenhenger mellom entreprenørenes salgskunnskaper, teorien og deres grad av suksess. Funnene kan ikke generaliseres, men kan gi en pekepinn på hvilke salgskunnskaper som er avgjørende for å bli en suksessfull entreprenør.

6.2 Teoretiske implikasjoner og anbefalinger til videre forskning

6.2.1 Teoretisk implikasjoner

Studiet har bidrag å komme med både til salgsteorien og entreprenørskapsteorien. Det er gjort veldig mye forskning på salg og entreprenørskap sett hver for seg, men det er gjort få studier hvor man ser disse to emnene kombinert i ett og samme studie. På bakgrunn av dette vil studiet vårt bidra til å belyse et lite prioritert tema innen forskning. Forskingen vil være med på å bidra til å øke forståelsen av salg i oppstarts bedrifter, i tillegg til å belyse hvorvidt det er likheter eller ulikheter i salgskunnskaper og prosesser i ulike bransjer med ulike produkter. Forskingen vil også bidra til å belyse relevant teori entreprenører bør kunne om salg for å lykkes, i tillegg til å bidra til at utdanningsinstitusjoner innen entreprenørskap, innovasjon, økonomi, ledelse, administrasjon, salg og markedsføring med flere, kan forstå nødvendigheten av å lære bort relevant salgsteori som en viktig del av en utdanning for fremtidige arbeidstakere og entreprenører.

Forskningen vår baserer seg på entreprenører av oppstarts bedrifter, og utfordrer tradisjonell salgsteori i forbindelse med at selgere i større bedrifter, ikke støter på de samme utfordringene forbundet med tillit, troverdighet og kredibilitet. Oppgaven belyser hvilke salgskunnskaper suksessfulle entreprenører besitter og vektlegger, som bidrar til å belyse hvilke salgskunnskaper som er relevante. Samtidig retter studiet fokus på viktigheten av å lære salg i en oppstartsfase og gir et utgangspunkt for hvor og hvordan man kan tilegne seg salgskunnskaper. Gjennom sammenligning av empirisk salgs litteratur og ikke-forskningsbasert litteratur, så kan man se at det svært nære likhetstrekk, som kan styrke validiteten til å benytte både forskningsbasert og ikke-forskningsbasert litteratur om salg i videre forskning og som en kunnskapskilde i entreprenørers utdanning i utdanningsinstitusjoner. Studiet bidrar med å fylle kunnskapsgapet innen salg i entreprenørskap, mot videre forskning, og kan gi nåværende og fremtidige entreprenører bedre grunnlag for å oppnå suksess.

6.2.2 Anbefalinger til videre forskning

I forbindelse med videre forskning bidrar studiet med anbefalinger basert på våre funn.

Til å begynne med vil vi anbefale å forske videre på begge rammeverkene fra Onyemah & Rivera-Pesquera (2017): *Six Phases of Yes* og *An Entrepreneurial Friendly Sales-Model*. Her

mener vi at det kunne vært spesielt interessant om man forsket videre på den sistnevnte modellen, som vi valgte å gå bort ifra i denne studien. Denne modellen kan ved første inntrykk ha likheter med rammeverket bak The Lean Startup (Ries 2011). Det kunne i tillegg vært interessant å se mer forskning på kombinasjonene av *salg i entreprenørskap generelt*, da dette området har mange tomrom. En annen vinkling kan være på hvordan entreprenører lærer salg, sett i lys av entreprenøriell læringsteori. Dersom man skulle videreføre vår studie, kunne man forsket på hvilke salgskunnskaper som er mest essensielle innen spesifikke bransjer, målgrupper, produkter eller tjenester. Dette kunne for eksempel være innen spesifikke industribedrifter, varehandel, teknologibedrifter, tradisjonelle og utradisjonelle tjenestebedrifter, innen sosialt entreprenørskap, veldedighetsorganisasjoner, B2B, B2C, med flere. På denne måten kan videre forskning bidra til å etablere bedre måleverktøy i teorien, ved å se rammeverkene i en annen vinkling.

Et annet forslag kan være å forske på *salg i entreprenørskap i kombinasjon med salgsforhandlinger*, sett på tvers av bransjer og industrier, hvor forskningen kan gi bidrag til hva entreprenører må tenke på i slike situasjoner. Det er i tillegg lite forskning på *salg i kombinasjon med sosialt entreprenørskap*, som kan være et interessant emne, ettersom at dette kan fremstå som et under fokusert emne både i undervisning, praksis og forskning. Sosialt entreprenørskap tar i hovedsak utgangspunkt i å skape en sosial og samfunnsmessig gevinst, så en interessant vinkling på forskning kunne vært å se på hvordan man kan balansere det kommersielle, som blant annet salg og salgsprosesser, med det sosiale, uten å undergrave den sosiale verdiskapningen.

Forslag til forskningsspørsmål basert på studiets diskusjon:

- *Har sosiale entreprenører fokus på salg?*
Dette baserer seg på det vi skrev i avsnittet over.
- *Hvilke salgskunnskaper er de mest essensielle å kunne som entreprenør?*
Ut ifra studiet vårt, ser vi at det er forskjell i behov av salgskunnskaper innen ulike faser. På bakgrunn av dette ville det vært interessant å se i hvilke faser behovet er sterkest, i tilknytning til faktorer nevnt ovenfor.
- *I entreprenørielt salg: i hvilken grad skal man lytte til et prospekt sine tilbakemeldinger om behov og ønsker, i motsetning til å tro på og stå for sitt eget konsept?*
Her er vi nysgjerrig på i hvilken grad det er viktigst å lytte til et prospekt kontra det å ha tro på sitt eget produkt og konsept. Dette stiller spørsmål til prinsippet om *ydmykhet* og *lytting* og har en sammenheng med det som det er påstått at Henry Ford har sagt, samt det to av entreprenørene sa under intervjuene. Emnet går utover vårt teoretiske rammeverk.
- *Som entreprenør, hvilke salgskunnskaper er vanskeligst å lære i salg og hvordan man lære disse enklere og kjappere?*
Basert på at flere av entreprenørene under spørsmål om anbefaling av hvordan man kan lære salg, fremsto det som at flere ikke var helt bevisste på hvordan de hadde tilegnet seg kunnskapen og hvordan man kunne lære denne raskere og enklere. Dette kan være et sentralt emne å se på opp i mot entreprenøriell læringsteori.
- *Hva er viktig å tenke på som entreprenør i forbindelse med salg mot utenlandske bedrifter?*
Vår oppfatning var at entreprenørene i studiet ikke hadde dype forklaringer rundt emnet kultur i møte med internasjonale prospekter. Under dette forskningsspørsmålet vil man gå dypere inn på kultur og hvordan man må tilpasse og differensiere seg i

salgssituasjoner med andre kulturer. Her kan man enten vinkle det mot bedriftskultur eller nasjonale kulturer.

- *Hvilke innvendinger kan oppstå for entreprenører og hvordan skal man håndtere disse?*

Her kunne man gått dypere inn på hvordan man konkret skal håndtere innvendinger og generelt gå i dybden under *convince* fasen av det teoretiske rammeverket.

- *Trenger entreprenøren selv salgskunnskaper i en bedrift som kun baserer seg på en markedsføringsstrategi for å oppnå salg?*

Her hadde det vært interessant å se på hva som er viktigst, å ha salgskunnskaper, eller å ha markedsføringskunnskaper, samt hvilken kombinasjon av disse som er optimal for å være suksessfull med salg. Dette spørsmålet baserer seg på et par av entreprenørene i vår studie som kanskje hadde bedre markedsføringskunnskaper enn salgskunnskaper.

6.3 Praktiske implikasjoner

Vår målsetning med forskningen var at kunnskapen skulle gi skape verdi for både entreprenører og mot videre forskning. Vi har klart å fremme god kunnskap ved hjelp av at entreprenørene i studiet har delt konkrete tips, idéer, historier, konsepter, teknikker og kilder. Valg av metode, et lite og ikke representativt utvalg gjør at funnene ikke kan generaliseres. På den andre siden kan den tilførte kunnskapen være av stor verdi for entreprenører i en lignende situasjon. I denne sammenheng vil vi belyse anbefalinger som har fremkommet på bakgrunn av studiet, det teoretiske rammeverket og entreprenørenes salgskunnskaper.

I forbindelse med utdanningsinstitusjoner kan studien har flere praktiske anvendelser. For det første kan man se at entreprenørene i studiet er svært praktisk og erfaringsmessig orientert, noe som kan ha en implikasjon på hvordan studenter i utdanningsinstitusjoner bør lære salgskunnskaper. Her er vårt inntrykk at man bør ha en god balanse mellom teori og praksis, der man får erfare virkelighetsnære salgssituasjoner. Dette kan for eksempel foregå gjennom rollespill, case eller samarbeid med næringslivet der studenter får utprøve teori i praksis.

6.3.1 Anbefalinger til entreprenører og utdanningsinstitusjoner

Lær salgskunnskaper ved å lese salgs litteratur

Å lære salgskunnskaper ved å lese salgs litteratur er å anbefale entreprenører da vi har funnet store likhetstrekk i salgskunnskapene til suksessfulle entreprenører og salgskunnskapene oppgitt i både forskningsbasert og ikke-forskningsbasert salgs litteratur.

Opparbeid salgskunnskaper gjennom praktisk erfaring

Ved aktiv utnyttelse av salgsteori kan de se ut til at man kan styrke sine ferdigheter innenfor området. På lik linje med entreprenørene i vår studie kan entreprenører på denne måten lettere finne ut hvilke salgs; strategier, teknikker og metoder som kan fungere godt i forhold til entreprenørens industri, marked og situasjon.

Lær salgspysykologi

Dette er et tema vi ikke legger stor vekt på i studiet, men entreprenørene i studiet som etter vår vurdering har størst grad av salgskunnskaper nevner og vektlegger salgspysykologi. Bakgrunnen for at vi anbefaler entreprenører å lære salgspysykologi har også forankring i at mye litteratur forklarer hva som faktisk fører til at et prospekt tar en kjøpsbeslutning. Ved å tilegne seg denne kunnskapen kan entreprenører få en dypere forståelse og forutsetning for å lykkes i salgssituasjoner. Ved å lære salgspysykologi vil man dermed kunne tilegne seg

dyptgående kunnskaper og forståelse om hva som skaper og hvordan man kan skape interesse hos prospekter vedrørende et aktuelt produkt eller en tjeneste.

Lær å bygge; tillit, kredibilitet og troverdighet

Samtlige entreprenører og teorier i studiet viser til viktigheten av å bygge tillit, kredibilitet og troverdighet. Dette er spesielt kritisk når det gjelder suksess vedrørende salg i en oppstart eller tidligfase bedrift. En av entreprenørene i studiet nevner også at entreprenører på forhånd bør tenke nøye igjennom hvordan de skal klare å bygge kredibilitet. For entreprenører kan det å klare å bygge tillit, kredibilitet og troverdighet være avgjørende for å oppnå suksess.

Anskaff referanser og anbefalinger i en tidlig fase

Ved at entreprenører klarer å anskaffe seg referanser og anbefalinger i en tidlig fase vil dette kunne hjelpe entreprenøren med å oppnå sine første salg eller kontrakter. Disse referansene eller anbefalingene vil være med på å bygge tillit, kredibilitet og troverdighet. Referanser og anbefalinger kan dermed være avgjørende hvis prospektet er usikker, da dette kan føre til beslutningsvegring eller kjøpsavslag.

Lær å identifisere og kvalifisere prospekter

Kartlegging og kvalifisering av prospekter er essensielt i forhold til hvor stor andel av prospektene man klarer å konvertere til kunder. Ved at entreprenører lærer seg å identifisere og kvalifisere prospekter kan det føre til en mer effektiv prosess i forhold til å velge prospekter, opprette kontakt og konvertere prospektene til kunder. Dette vil igjen kunne øke omsetningen og resultatet til bedriften.

Lær det å tilnærme seg prospekter

Ved å lære dette vil det medføre at man blir flinkere til å; nå frem til riktig person, håndtere prospekter, og skape interesse hos prospektet. Dette vil igjen føre til at man lettere får møter, avtaler og dermed eventuelle salg.

Finne ut hvordan man bør differensiere seg i innsalget

Hvordan entreprenører differensierer seg handler i denne sammenhengen om å finne aspekter som fører til at man skiller seg ut i innsalget. Dette er noe som vektlegges av samtlige entreprenører i studiet, og betegnes som veldig viktig. Differensiering vil føre til at man som entreprenør tar en unik posisjon i innsalget, hvor det handler om å besvare spørsmålet; Hvorfor skal prospektet velge meg? Besvarer entreprenøren dette spørsmålet godt kan dette føre til at han/hun tar en solid posisjon i innsalget.

Lær å bygge forståelse rundt prospektet, håndtere innvendinger og close salget

Tilegner entreprenøren seg denne kunnskapen vil det forenkle salgssituasjonen betraktelig for entreprenøren. Hovedfokuset rundt disse temaene handler om *forståelse og kunnskapsbygging* ved hjelp av kommunikasjon, stille spørsmål, lytte, analysere, og bruke denne informasjonen til å håndtere *innvendinger* og *close* salget. Dette er en kritisk fase av salget hvor et godt samspill med prospektet er viktig for å oppnå et suksessfullt salg.

Lær å bygge relasjoner og holde kontakt med kunder

Som funnene viser er det spesielt viktig å lære å holde kontakten med kunder for å styrke kredibilitet, tillit og troverdighet, som igjen kan medføre forsterkede samarbeid, referanser, anbefalinger og mer-salg.

Velge en salgsstrategi som passer formålet

På tross av at samtlige entreprenører i studiet har hatt suksess er det store variasjoner i hvilken salgsstrategi de forskjellige typene entreprenørene benytte seg av. Ut i fra dette er det viktig at entreprenører velger salgsstrategier som vil fungere bra i den aktuelle industrien, markedet og for det aktuelle produktet. Denne studien kan bidra til å forstå hvordan man kan tilpasse sine salgskunnskaper i sin aktuelle situasjon.

Ansett personer med riktig kunnskap:

Hvis entreprenøren eller entreprenør teamet mangler viktig kompetanse som for eksempel innen salg og markedsføring er det veldig viktig at den/de enten tilegner seg denne kunnskapen, ansetter eller inngår partnerskap med personer som innehar det som mangler av kunnskap. Flere av entreprenørene i studiet poengterte viktigheten av å ha rett kunnskap for å oppnå suksess. En av entreprenørene hadde ansatt markedsjef på grunn av manglende kunnskaper, en annen mente at entreprenører hadde stor sannsynlighet for å "feile" hvis balansen mellom teknologi fokus og salgs fokus ikke var opprettholdt i forholdet 50-50. Flere av de andre entreprenørene hadde også lignende utsagn. Dette har en praktisk overførbarhet til andre entreprenører.

6.4 Svakheter og begrensninger

Teoretisk rammeverk

Six Phases of Yes rammeverket av Onyemah & Rivera-Pesquera (2017) som domene, kan være svakt i seg selv og oppfattes til tider som tynn og utydelig. Våre spørsmål opp i mot rammeverket kan i tillegg gi en svak representasjon. Øvrig litteratur er i hovedvekt rettet mot salg i mer etablerte virksomheter, som kan medføre at sammenligningsgrunnlaget ikke blir helt presist i forbindelse med at man diskuterer salg i entreprenørskap. På en annen side forsøkte vi å fylle inn med litteratur som dekker nærliggende emner. En annen mulig svakhet kan være oversettingen av noen av de teoretiske begrepene fra engelsk til norsk, ettersom at dette kan ha svekket validiteten til de teoretiske begrepene.

Metode og teknikk

En mulig svakhet er at vi ikke evnet å dekke alle faser i dybden under hvert intervju, ettersom at vi i noen intervjuer lot entreprenøren fokusere mye på et tema. Dersom entreprenørene ikke husket eller evnet å gjenkalle eksempler og erfaringer under intervjuet, kan dette ha begrenset svarene og dermed vår tolkning av entreprenørenes grad av salgskunnskaper. Ettersom at fenomenologi i stor grad baserer seg på tolkning (Johannesen et al. 2011), var det en viss risiko for subjektivitet. Videre kan man stille seg spørsmål til om intervju spørsmålene ble godt nok operasjonalisert opp i mot de teoretiske begrepene, eller om vår subjektive fortolkning av de teoretiske begrepene medførte at operasjonaliseringen ble svekket. Dette omfatter også vår tolkning av entreprenørenes salgskunnskaper, på tross av at vi har forsøkt å operasjonalisere gjennom hele studiets løp.

Utvalget

Studiet kan ha svakheter og begrensninger basert på vårt utvalg. Vi selekterte kun etnisk norske menn, og kunne med fordel ha selektert et bredere utvalg av suksessfulle entreprenører, i flere forskjellige bransjer, ulike aldre, med ulikt kjønn. Det er vanskelig å si om vi burde ha hatt ytterligere respondenter, eller om utvalget var representativt nok, for å dra de nødvendige resonnementene og slutningene rundt studiens forskningsspørsmål. Vårt mål var i større grad å generere hypoteser enn å teste hypoteser. Vår subjektive vurdering av suksessfull entreprenør kan være en annen enn det samfunnet generelt betrakter som

suksessfull, men her forsøkte vi å basere suksesskriterier på enkle kriterier forankret i fakta. Vår problemstilling inneholder ikke begrepet *norske entreprenører*, men dette er noe vi forsøker å få frem i forskningsteksten.

7. Kilder

- Abonyo, S. (2015). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2008-2013*: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2015-10-23> (lest 23.10.2015).
- Aldridge, Ø. (2013, 28 October 2013 15:26). Stjernegründernes nye lekegrind. *Aftenposten*.
- Andreassen, T. W. (2016). *Gründere Innovasjon Norge har hjulpet går konkurs like fort som andre*: Aftenposten.no. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Grndere-Innovasjon-Norge-hjulpet-gar-konkurs-like-fort-som-andre-Tor-W-Andreassen-608106b.html> (lest 02.11.2016).
- Bakken, J. B. (2014, 17.10.2014 — 21:56). Angret på salg for én milliard. *Dagens Næringsliv*.
- Bakken, J. B. (2016, 30.11.2016). Tredje milliardsalg for teknoinvestor. *Dagens Næringsliv*.
- Bhide, A. (1999). *The origin and evolution of new businesses*: The Oxford University Press.
- Bjørseth, A. (2017). *Alf Bjørseth LinkedIn profil*: LinkedIn.com. Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/in/alf-bjorseth-2387a72/>.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual - The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, b. 1 edition: K and S Ranch.
- Brendmoe, J. (2017). *John Brendmoe LinkedIn profil*: <http://www.linkedin.com/>. Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/in/john-brendmoe-47321b5a/>.
- Burg, B. (2005). *Endless Referrals: Network Your Everyday Contacts Into Sales*. Third Edition utg.
- Carmody, B. (2015). *Why 96 Percent of Businesses Fail Within 10 Years*: Inc.com. Tilgjengelig fra: <https://www.inc.com/bill-carmody/why-96-of-businesses-fail-within-10-years.html> (lest 12.08).
- Carnegie, D. (1953). *How To Win Friends and Influence People*: Vermillion.
- Chmura, M. (2016). *U.S. News & World Report Ranks Babson College No. 1 for Entrepreneurship for 20th Consecutive Time*: Babson.edu. Tilgjengelig fra: <http://www.babson.edu/news-events/babson-news/Pages/us-news-best-undergraduate-schools-entrepreneurship-ranking.aspx> (lest 13/9).
- Covey, S. M. R. (2008). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press.
- Covey, S. R. (2004). *7 Habits of Highly Effective People*.
- Dalen, A. (2016). *Aldri før har det blitt skapt så mange nye bedrifter*: E24.no. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/naeringsliv/entreprenoerskap/aldri-foer-har-det-blitt-skapt-saa-mange-nye-bedrifter/23764338> (lest 13.08).
- Deutsch, W. & Wortmann, C. (2011). *Entrepreneurial Selling*. 21.
- Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T. (2008). Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management*, vol 37: pp. 339-350.
- Ekeseth, F. C. (2015, 26.02.2015 — 19:58). Solgte 35-millioners villa. *Dagens Næringsliv*.
- Etherington, B. (2006). *Cold Calling For Chickens*: Marshall Cavendish Business. 148 s.
- Fenton, R. & Waltz, A. (2010). *Go for NO! YES is the destination, NO is how you get there*: Courage Crafters.
- Fontinelle, A. (2017). *What exactly is a startup?*: Investopedia.com. Tilgjengelig fra: <http://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>.
- Førre, G. (2017). *Geir Førre LinkedIn profile*: <http://www.linkedin.com/>. Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/in/geir-f%C3%B8rre-03785b5/>.
- Hedaa, L. (1996). Customer Acquisition in Sticky Business Markets *International Business Review* Vol. 5 (No. 5): pp. 509-530

- Hill, N. (2004). *Think and Grow Rich*: Ebury Publishing. 320 s.
- Jacobsen, S. (2016, 8.06.2016 - 10:11). Torstein styrer en fantastisk pengemaskin fra bygda Vik i Sogn. *Hegnar.no*.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo, Norway: Abstrakt forlag AS. 491 s.
- Korneliussen, R. (2005, 31.12.2005). I en klasse for seg selv. *Dagbladet*.
- Målbevisst.no. (2014). *Torstein gjorde kjellerhobby til en millionbedrift*: Målbevisst.no. Tilgjengelig fra: <http://malbevisst.no/torstein-gjorde-kjellerhobby-til-millionbedrift/>.
- Naz, G. (2017). *Virksomheter, 1. januar 2017*. Sentralbyrå, S. Norge: ssb.no.
- Online, H. (2015a, 14.04.2015 kl. 11.52). 73-åring søkkrik på sol. *Dagbladet*.
- Online, H. (2015b, 21. juli 2015 - 14:06). Alf Bjørseth (73) med nytt industrieventyr. *Hegnar.no*.
- Onyemah, V. & Rivera-Pesquera, M. (2017). *Entrepreneurial Selling - The Fact Every Entrepreneur Must Know*. 2017 utg., b. 1: Business Expert Press, LLC.
- Proff.no. (2017a). *Antima AS*: <http://www.proff.no/>. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/regnskap/antima-as/oslo/eiendomshandel-og-utleie/IGI7ZPZ10MV/>.
- Proff.no. (2017b). *Celmar AS*: <http://www.proff.no/>. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/regnskap/celmar-as/oslo/stein/ZOIC2W66/>.
- Proff.no. (2017c). *Firda AS*. Norway: <http://www.proff.no/>. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/firda-as/oslo/hovedkontortjenester/IGDIY910NZ/>.
- Proff.no. (2017d). *Medianord AS*. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/regnskap/medianord-as/honningsv%C3%A5g/mediebyr%C3%A5er/PN4824106I46707/>.
- Proff.no. (2017e). *Smidjehaugen Eigedom AS*. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/regnskap/smidjehaugen-eigedom-as/vik-i-sogn/hovedkontortjenester/IGHD8ES10NZ/>.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant innovation Creates Radically Successful Businesses*. New York: Penguin Group (USA).
- Robbins, A. (2016). *The Power of Influence to Achieve Success*. Robbins, T. (red.). YouTube.com.
- Rosell, L. (2006). *Salgsteknikk*: Adekvat Info AS.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*: SAGE Publications Ltd.
- Strand, R. H. (2015, 07.07.2015 — 16:01). Bygger solkraft for 2,5 milliarder i Pakistan. *Finansavisen*.
- Sæbbe, L. V. & Olsen, T. R. (2015, 20.11.2015). Han startet bedrift for å finansiere hardrock-bandet sitt. Så tok bedriften helt av. *iFinnmark*.
- Tracy, B. (1995). *Advanced Selling Strategies: the proven system practiced by top salespeople*. New York: Fireside.
- Tracy, B. (2004). *The Psychology of Selling: How to sell more, easier, and faster than you ever thought possible*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc. 220 s.
- Tveit, F. (2017). *Fredrik Tveit LinkedIn profile*: LinkedIn. Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/in/tveitfredrik/>.
- Valland, G. (2013, 4.10. 2013 13:32). Tener millionar på grafar. *Bergens Tidende*.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1996). A general model for understanding organizational buying behavior. *Marketing Management*, vol. 4 : pp: 52–57.

Ziglar, Z. (1985). *Zig Ziglar's Secrets of Closing the Sale: For Anyone Who Must Get Others to Say Yes!*

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Dette intervjuet er en del av et forskningsprosjekt med mål om å avdekke om det er fellestrekk ved salgskunnskapene til suksessfulle gründere og om disse er avgjørende for å lykkes. Spørsmålene retter seg mot deg som entreprenør og kan omhandle alle perioder du har arbeidet som entreprenør. Salg kan knyttes inn mot prosesser som blant annet salg til kunder, investorer ved fundraising, salg/ exit prosesser, mm. Vi ønsker med hoved sak at svarene retter seg mot oppnåelse av nye kunderelasjoner og kontakter, men dersom dette er utfordrene å svare på, kan svarene rettes mot andre entreprenørielle prosesser.

Din deltakelse er frivillig, og vi ønsker å gjøre et opptak av dette intervjuet slik at vi på best mulig måte kan sammenligne dine svar opp i mot vårt teoretiske grunnlag. Organisasjoners identitet som blir diskutert under intervjuet vil bli holdt konfidensielt, hvis ikke annet blir avtalt i ettertid. Du kan når som helst stoppe intervjuet eller la være å svare på gitte spørsmål hvis disse på noen som helst måte skulle føles ukomfortable å svare på.

Er du villig til å delta i dette intervjuet og er det ok å ta opptak av intervjuet?

Innledning

Hvilke businessser har du startet?

Hva er viktig for å lykkes?

Salgsprosessen

Identify: Hvilke tanker har du rundt kunder og prospekter, og hvordan identifiserer man disse?

Qualify: Hvilke kriterier setter du for å kvalifisere interessante prospekter?

Approach:

- Hvordan gikk du frem for å sette opp avtaler med potensielle kunder og hvordan bygget du troverdighet/ kredibilitet de de?
- Hvilke kriterier kvalifiserte interessante prospekter for deg? (Hvaler vs Krill)
- Hvordan skapte du /vekket du interesse og formulerte du din historie / pitch?
- Var det utfordrende å komme seg forbi *gatekeepers* / hvordan gjorde du det?
- Hvordan opplevde og håndterte du de kulturelle forskjellene?
- Hva tenkte du det var viktig å få frem for å skille deg ut /differensiere deg?
- Hvor viktig var kreativitet i salgsprosessen for å lykkes med salgene?

Convince:

- Hvordan og hvorfor bygget du forståelse og kunnskap rundt prospektets behov og situasjon?
- Hvilke syn på, og erfaringer har du med innvendinger? Hvilke fikk du?
- Når vet man at tiden er inne for å close et salg? Hvordan gjør og gjorde du det? (dine tanker, teknikker, timing, kjøps signaler, psykologi bak kjøps beslutninger, avtalevilkår)

Deliver:

- Hva er de viktigste aspektene vedrørende leveransen av produkter til kunder (som implementering, oppfølging, opplæring, forsinkelser, overholde vilkår)?

Stay in touch:

- Hvor viktig mener du det er å holde kontakten med eksisterende kunder og hvordan går du frem? (har det gitt gjenkjøp og henvisninger)

Refleksjon og tips

Hvor viktige har disse salgskunnskapene vært for din suksess? Hvordan lærte du disse? Andre tips og anbefalinger til entreprenører i Norge, eller eventuelle kilder/ bøker?

8.2 Operasjonalisering av intervjuguide

Problemstilling

Er salgskunnskaper en avgjørende faktor for å bli en suksessfull entreprenør?

Forskningsspørsmål 1

Er salgskunnskaper i form av å kartlegge og kvalifisere prospekter, samt å bygge troverdighet og kredibilitet, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Teoretiske begreper	Spørsmål i intervjuguiden
Identify	Hvilke tanker har du rundt kunder og prospekter, og hvordan identifiserer man disse?
Qualify	Hvilke kriterier setter du for å kvalifisere interessante prospekter?

Forskningsspørsmål 2

Er salgskunnskaper i form av å evne å opprette avtaler, ha innsikt om prospektet, formulere pitcher, kjenne til kulturelle forskjeller, velge strategier, og være kreativ, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Teoretiske begreper	Spørsmål i intervjuguiden
Approach	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan gikk du frem for å sette opp avtaler med potensielle kunder og hvordan bygget du troverdighet/kredibilitet de de?• Hvilke kriterier kvalifiserte interessante prospekter for deg? (Hvaler vs krill)• Hvordan skapte du /vekket du interesse og formulerte du din historie / pitch?• Var det utfordrende å komme seg forbi <i>gatekeepers</i> / hvordan gjorde du det?• Hvordan opplevde og håndterte du de kulturelle forskjellene?• Hva tenkte du det var viktig å få frem for å skille deg ut /differensiere deg?• Hvor viktig var kreativitet i salgsprosessen for å lykkes med salgene?

Forskningsspørsmål 3

Er salgskunnskaper i form av evnen til å forstå og bygge kunnskap om prospektet, samt svare på innvendinger, og evnen til å close salget, avgjørende for å være en suksessfull selger?

Teoretiske begreper	Spørsmål i intervjuguiden
Convince	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan og hvorfor bygget du forståelse og kunnskap rundt prospektets behov og situasjon?• Hvilke syn på, og erfaringer har du med innvendinger? Hvilke fikk du?• Når vet man at tiden er inne for å close et salg? Hvordan gjør og gjorde du det? (dine tanker, teknikker, timing, kjøps signaler, psykologi bak kjøps beslutninger, avtalevilkår)

Forskningsspørsmål 4

Er salgskunnskaper i form av å opprettholde avtaler om leveranse, samt å opprettholde gode kunderelasjoner avgjørende for å være en suksessfull selger?

Teoretiske begreper	Spørsmål i intervjuguiden
Deliver	<ul style="list-style-type: none">• Hva er de viktigste aspektene vedrørende leveransen av produkter til kunder (som implementering, oppfølging, opplæring, forsinkelser, overholde vilkår)?
Stay in touch	<ul style="list-style-type: none">• Hvor viktig mener du det er å holde kontakten med eksisterende kunder og hvordan går du frem? (har det gitt gjenkjøp og henvisninger)



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway