

Marie F. Lycke og Michael Tangløyken

Proffselgere og salgskompetanse

«Hva slags salgskompetanse har proffselgere og hvordan påvirker den salgsresultatene?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for strategi og økonomi
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2019 Marie F. Lycke & Michael Tangløyken
Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Førord

Denne masteravhandlingen er ett avsluttende arbeid som inngår i vår mastergrad innen Økonomi- og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Masteravhandlingen er skrevet med spesialisering i Markedsføring, og vi har i denne masteravhandlingen undersøkt hva slags salgskompetanse proffselgere har og hvordan det påvirker salgtelsen deres. Arbeidet med denne masteravhandlingen begynte allerede høsten 2018, gjennom vårt forprosjekt. Gjennom arbeidet med forprosjektet fikk vi fordypet oss i tidligere empiriske funn og teoretiske bidrag innenfor salgskompetanselitteraturen, som forberedte oss på det videre arbeidet på masteravhandlingen. Å skrive masteravhandling har vært en lærerik, utfordrende og spennende prosess, som har hjulpet oss å utvikle oss.

I forbindelse med denne masteravhandlingen er det flere som fortjener anerkjennelse. En stor takk til vår Øystein Sørebo, professor ved Universitetet i Sørøst-Norge, for god veiledning under både forprosjektet og masteravhandlingen. Gjennom faglige og motiverende innspill har du hjulpet oss å nå målet vårt. Videre ønsker vi å takke Jan Terje Nielsen, kommunikasjons- og merkevare ansvarlig ved Steni, som ønsket å samarbeide med oss og som har veiledet oss og gitt oss innsikt i bransjen. Avslutningsvis ønsker vi å takke våre familier og venner for all støtte og tålmodighet dere har vist oss under denne tøffe læreprosessen. Det er ved hjelp av dere, og det fantastiske støtteapparatet som dere utgjør, at vi har klart å levere denne masteravhandlingen. Tusen takk for deres rolle i, og bidrag til, denne masteravhandlingen.

SAMMENDRAG

Temaet for denne masteravhandlingen er salgskompetanse, med problemstillingen: «*Hva slags salgskompetanse har proffselgere og hvordan påvirker den salgsresultatene?*».

For å besvare problemstillingen har vi benyttet en kvalitativ studie, og enkelt casestudie med en analyseenhet som forskningsstrategi. De empiriske dataene ble innhentet gjennom seks dybdeintervjuer av proffselgere hos ulike detaljister. Studien vi har gjennomført på vegne av fasadeplate produsenten Steni, og vi har i den anledning derfor intervjuet tre *proffselgere med høyere salgsytelse av Steni fasadeplater* og tre *proffselgere med lavere salgsytelse av Steni fasadeplater*.

Utgangspunktet vårt og inspirasjonen for denne studien har vært artikkelen «*A measure of selling skill: Scale Development and Validation*» av Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar og Ladd (2013) hvor de presenterer de en modell for å forklare begrepet salgskompetanse, som består av de tre komponentene; *selgerferdigheter, mellom-menneskelige ferdigheter og tekniske ferdigheter*.

Studien viser mange likheter mellom proffselgerne salgskompetanse, men den viser også flere ulikheter blant proffselgernes salgskompetanse. Hovedfunnene er at proffselgerne med høyere salgsytelse viste bedre selgerferdigheter og tekniske ferdigheter, og benytter de mellom-menneskelige ferdighetene mer riktig i forhold til hvilke salgsoppgaver som skal løse.

Avslutningsvis har vi også undersøkt hvordan proffselgerne opplever informasjonen de mottar av Steni, og kommet med forslag til hvordan Steni kan bidra til økt salgskompetanse blant proffselgerne for å kunne øke salgtelsen deres av Steni fasadeplater.

ABSTRACT

The topic of this master's thesis is *sales competence*, with the issue: "*What kind of sales competence does professional salespeople have and how does it affect sales results?*".

To answer the question, we have conducted a qualitative study; a simple case study with one analysis unit, as a research strategy. The empirical data was obtained through six, in-depth interviews, of professional salespeople at various retailers. The study we have carried out on behalf of the façade panel manufacturer Steni. We have therefore interviewed three professional salesmen with higher sales performance of Steni facade panels and three professional salesmen with lower sales performance of Steni facade panels.

Our starting point and the inspiration for this study was the article "*A measure of selling skill: Scale Development and Validation*" by Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar and Ladd (2002), where they presented a model, explaining the term sales competence, which consists of the three components; *salesmanship skills, interpersonal skills and technical skills*.

The study shows many similarities between professional salespeople, while also showing several differences among professional salespeople's sales competence. The main findings are that professional salesmen with higher sales performance show better salesmanship skills and technical skills, while utilizing the interpersonal skills more accurately, in relation to which sales tasks are to solve. Finally, we have also investigated how the professional salesmen experience the information they receive from Steni, resulting in suggestions on how Steni can contribute to increased sales competence among the professional salesmen in order to increase sales performance of Steni facade panels.

En empirisk undersøkelse av salgskompetansen hos proffselgere

Til våre kjære foreldre

Richard Lycke

Anja Fjeld Lycke

Og

Tommy Tangløyken

Liv Bertheussen Hagen

Innholdsfortegnelse

Forord	3
SAMMENDRAG	4
ABSTRACT	5
1. Introduksjon	9
2. Teoretisk rammeverk:	10
2.1. Begrepsavklaringer.....	11
2.1.1 Salg	12
2.1.2 Kompetanse.....	17
2.1.3 Salgskompetanse.....	21
2.2 Salgskompetansens betydning for en virksomhet.....	24
2.3 Empiriske artikler om salgskompetanse.....	26
3. Presentasjon av case:	31
3.1 Redegjørelse av utfordringer:	33
4. Metodisk tilnærming	35
4.1 Forskningsstrategi	36
4.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi	36
4.1.2 Kvantitativ forskningsstrategi	37
4.1.3 Hovedforskjeller.....	37
4.2 Valg av forskningsstrategi	38
4.3 Forskningsdesign og designstrategi.....	39
4.4 Casestudie som forskningsdesign.....	40
4.5 Valg av forskningsdesign	41
4.6 Fire designstrategier for casedesign:	42
4.7 Datainnsamlingsteknikker.....	44
4.7.1 Dybdeintervju.....	45
4.7.2 Utforming av intervjuguide.....	45
4.7.3 Informanter	47
4.7.4 Utvalgsstørrelse.....	47
4.7.5 Utvalgsstrategi	48
4.7.6 Rekruttering av informanter	48
4.7.7 Gjennomføring	49
4.8 Dataanalyse	51
4.8.1 Dybdeintervjuet.....	51
4.9 Gyldighet og pålitelighet.....	53
4.9.1 Intern gyldighet	53
4.9.2 Ekstern gyldighet	55
4.9.3 Pålitelighet	56
4.10 Etikk.....	57
5. Analyse av funn	59
5.1 Utgangspunkt for mål av salgskompetanse:	60

5.2 Selgerferdigheter	61
5.3 Mellom-menneskelige ferdigheter.....	68
5.4 Tekniske ferdigheter.....	72
5.5 Informasjon og kjennskap relatert til Steni.....	86
5.6 Oppsummering av informantene.....	93
5.6.1 Oppsummering av 'informanter med høyere salgssytelse:	93
5.6.2 Oppsummering av 'informanter med lavere salgssytelse'	97
6. Drøfting av funn	101
6.1 Selgerferdigheter	101
6.2 Mellom-menneskelige ferdigheter.....	101
6.3 Tekniske ferdigheter.....	102
6.4 Besvarelse av problemstilling:.....	102
6.5 Forslag til Steni	103
6.5.1 Anbefalinger.....	104
7. Konklusjon.....	106
7.1 Implikasjoner	108
7.2 Begrensninger.....	109
7.3 Videre forskning.....	110
Referanseliste.....	111
Vedlegg	115
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	115
Vedlegg 2 – Figurer, tabeller og modeller.....	117

1. Introduksjon

Vi skal i denne masteravhandlingen fokusere på temaet «*salgskompetanse*» og undersøke proffselgeres salgskompetanse og dens betydning. Ifølge Cvetkoska og Iliev (2016) er *salg* ett begrep som representerer mer enn bare den endelige transaksjonen, og er også en omfattende prosess knyttet opp mot flere aktiviteter. Endringer blant ytre faktorer som internasjonalisert konkurranse, globalisert verdensøkonomi og finanskrisen i 2008 har ført til at mange salgsorganisasjoner har sett seg nødt til å gjennomgå endringer knyttet til salg (Geiger & Guenzi, 2009). Endringer i salgsmiljøet og den stadige teknologiske utviklingen har blant annet resultert i høyere forventinger knyttet til selgeres kompetanse (Piercy, 2010). Lai (2004) forklarer at begrepet *kompetanse* dreier seg om å «være i stand» til å utføre og mestre oppgaver for å oppnå satte mål, og forklarer at kompetanse er blitt viktigere for både enkeltpersoner og organisasjoner å satse på for å bidra til at man når sine målsetninger. Dette på grunn av økt konkurranse, som et resultat av samfunnets utvikling i form av stadige endrede og gjerne økende kravene til kompetanse, variasjon og kvalitet av produkter Lai (2004). Ifølge Ludwiczynski (2002) er evnen til å selge produkter innenfor konkurransedyktige markedsforhold en nøkkelfaktor for å oppnå suksess, og denne evnen er ofte tett knyttet opp mot selgeres kompetanse. Asiegbu (2009) forklarer salgskompetanse som de observerbare ferdigheter, kunnskaper og atferd innenfor en salgsjobbkontekst som utgjør forskjellen mellom overlegene og andre ytelser. Vi skal i denne masteravhandlingen undersøke salgskompetansen til proffselgere, og belyser følgende problemstilling:

Hva slags salgskompetanse har proffselgere og hvordan påvirker den salgsresultatene?

2. Teoretisk rammeverk:

Som vi nevnte i innledningen så har vi valgt å fokusere på temaet *salgskompetanse*, og det vil av den grunn være ett sentralt tema i vår masteravhandling. I dette kapitlet vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk for masteravhandlingen. I delkapittel 2.1 vil ta for oss sentrale begreper og redegjøre for temaet vårt *salgskompetanse*. Videre vil vi i delkapittel 2.2 vil si se på salgskompetansens betydning for en virksomhet. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi se på empiriske artikler på salgskompetanse, og hvilke funn som er gjort på temaet tidligere.

2.1. Begrepsavklaringer

I dette delkapittelet vil vi se nærmere på hva som ligger i begrepet *salgskompetanse*, og presentere redegjøre for relevante begreper som vil hjelpe oss å forstå og forklare begrepet salgskompetanse. I underkapittelet 2.1.1 vil vi ta for oss begrepet *salg*, og videre i underkapittel 2.1.2 vil vi ta for oss begrepet *kompetanse*. Avslutningsvis vil vi i underkapittel 2.1.3 redegjøre for begrepet og temaet vårt *salgskompetanse*.

Innledningsvis vil vi trekke frem ett utsagn av Mayer og Greenberg (2006, s. 171);

«The steelworker, the coal miner, the displaced textile worker, or for that matter even “Big Jim, regardless of how much real sales ability each possesses, cannot suddenly start selling insurance, mutual funds, electronics equipment, or automobiles. Each one will need training». Oppsummert argumenterer Mayer og Greenberg (2006) for at uansett hva man skal selge, er det nødvendig at man gjennomgår den treningen eller opplæringen som trengs for å få den nødvendige salgskompetansen.

2.1.1 Salg

Salg er ett begrep som kan ha flere betydninger og definisjoner. Dette gjelder både for det norske begrepet *salg* og engelsket begrepet *sale*. Det engelske begrepet *sale* kan handle om selve handlingen med å selge og defineres da gjerne som «*exchange of goods or property for money*», men begrepet *sale* kan også dreie seg om å prisavslag og defineres da gjerne som «*the offering of goods at low prices for a periode of time*» (Hornby, 1985). Vi har av den grunn valgt å se på både det engelske begrepet *sale* og *selling* i vårt teorikapittel for å best mulig kunne forklare begrepet *salg*.

Jobber og Landcaster (2009) forklarer at det engelske begrepet «*selling*» enklest kan forklares som å gjennomføre ett salg, og understreker at en av de viktigste aspektene ved begrepet salg er det brede spekter av roller det innebærer. Jobber og Landcaster (2009) utdyper at det tilsynelatende åpenbare utsagnet “*The simplest way to think of the nature and role of selling (traditionally called salesmanship) is that its function is to make a sale*”(Jobber & Landcaster, 2009, s. 27) fastslår en prosess som ofte er svært omfattende. En prosess som krever at man benytter ett sett av teknikker, prinsipper og personlige ferdigheter for å kunne utføre en rekke av ulike former for salgsoppgaver.

Jobber og Landcaster (2009) forklarer at det finnes mange former for kjøpssituasjoner og at det av den grunn også eksisterer mange ulike typer salgsjobber, og utdyper videre at salg varierer på grunn av salgsoppgavens natur. Jobber og Landcaster (2009) forklarer videre at det er vanlig å skille mellom to hovedkategorier av salg og markedsføring avhengig av hvilken kundegruppe som settes som målgruppe, *forbrukskunder* eller *bedriftskunder*. Når bedrifter selger til andre bedrifter eller organisasjoner omtales det ofte som B2B marked, av

det engelske uttrykket *business to business market*. På samme måte omtales ofte markeder der bedrifter selger til forbrukerkunder for B2C marked, av det engelske uttrykket *business to consumer market* (Jobber & Landcaster, 2009). Vi vil i vår masteravhandling konsentrere oss om/fokusere på B2B markeder.

B2B markeder kjennetegnes gjerne ved at kjøperne er store og sterke, at innkjøpene gjøres i organisatoriske settinger ved hjelp av profesjonelle og dyktige innkjøpere, og at innkjøpene har som formål å fremme organisatoriske målsettinger. Salg og markedsføring innenfor B2B markeder er ofte svært ulikt fra B2C markeder. Innenfor B2B markedet er det mye høyere sannsynlighet for at kjøperne forhandler om både levering, service og pris. Etersom kjøperne ofte er profesjonelle vil selgerne ofte måtte forhandle med svært dyktige innkjøpere. Dette kan føre til at salgene strekker seg over lengre tidsperioder, over flere uker, måneder og til og med år i noen tilfeller (Jobber & Landcaster, 2009). Vi vil i vår masteravhandling fokusere på B2B markeder.

I likhet med Jobber og Landcaster (2009) beskriver også Cvetkoska og Iliev (2016) salg som en omfattende prosess som krever at selgeren må kunne utføre en rekke ulike oppgaver, i dette sitatet fra 2016;

"Everything starts from sales; nothing happens until a sale happens. Moreover, the sale itself does not merely represent a final transaction for selling products or services, but it also stands for negotiation, finding the best employees, transmitting the idea for the business, keeping up a good atmosphere in the company, building strategic alliances, opening new businesses, establishing good relations with the suppliers and the rest of the stakeholders, etc., i.e. a sale is every communication of

any type that we utilize to achieve our goals" (Cvetkoska & Iliev, 2016, s. 99). I sitatet beskriver Cvetkoska og Iliev (2016) hvor omfattende salg er, og at salg er bundet opp mot en rekke ulike aktiviteter. Cvetkoska og Iliev (2016) forklarer at salg ikke bare representerer den endelige transaksjonen av produkter og tjenester, men at salg også involverer alle oppgaver og prosesser rundt organisasjonen, og all form for kommunikasjon.

Ifølge Geiger og Guenzi (2009) har det i det tjuetførste århundre blitt observert raske endringer i måten salg gjennomføres og ledes. Disse endringene skyldes blant annet internasjonalisering av konkurranse, en stadig mer globalisert verdensøkonomi og finanskrisen i 2008 som rammet mange økonomier (Geiger & Guenzi, 2009). Andre faktorer som har påvirket salg er teknologiske endringer, for eksempel personlig salg gjennom nettbaserte salgskanaler. Kundedrevne faktorer har også påvirket salg, som blant annet økt prisfølsomhet hos kunder (Jagdish N Sheth & Sharma, 2008). Flere av disse faktorene har ledet til et ytre press som har ført til at salgsorganisasjoner har sett seg nødt til å gjennomgå endringer (Geiger & Guenzi, 2009).

Som et resultat av endringene i salgsmiljøet og den stadige teknologiske utviklingen, har både selgeres evner og kunders forventinger steget i takt (Bush, Bush, Orr & Rocco, 2007; Clark, Rocco & Bush, 2007; Moncrief & Marshall, 2005; Piercy, 2010). Jobber og Landcaster (2009) hevder at det tidligere holdt at selgere hadde enkle presentasjons- og lukkeferdigheter (closing skills) når det kom til salg for å være vellykket, men at slik er det ikke lenger. I dag kreves det en rekke ferdigheter av selgerne for å kunne gjennomføre et salg, og dermed kunne konkurrere suksessfullt. Dette har ført til at strategi har blitt et mer sentralt tema hos

salgsstyrken i firmaene (Ingram, 2004). Salgsstyrken består av organisasjonens selgere, hvor Choi, Huang og Sternquist (2015) viser til at selgers rolle kan beskrives som;

«The salesperson, as a boundary spanner, plays an important role in creating, developing, and sustaining buyer-seller relationships» (Ferguson, Paulin & Bergeron, 2005, s. 17; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Som det fremkommer av denne beskrivelsen har selgere flere oppgaver i gjennomførelsen av ett salg og har ansvar for å opprette, utvikle og opprettholde ett *kjøper-selger* forhold. Basert på denne definisjonen vil selgere være helt avhengig av å ha en god salgspresentasjon i møtet med kunden.

Moncrief og Marshall (2005) hevder at salgspresentasjonen er selve kjernen i salgssamtalen, og ifølge Futrell (2006) er dette den mest utfordrende fasen i kjøper-selger kontakten. Weitz (1981) beskriver effektiviteten i kontakten mellom selger og kjøper som:

“effectiveness in sales interactions is defined by the degree in which the ‘preferred solutions’ of salespeople are realized across their customer interactions” (Weitz, 1981, s. 91).

Ifølge Weitz (1981) defineres effektiviteten av denne kontakten av hvorvidt en foretrukket løsning er gitt av selger og oppfattet på tvers av deres kontakt med kunden.

Poujol og Tanner Jr (2010) argumenterer at begrepet salg involverer mer enn bare tidspunktet transaksjonen finner sted;

«A sale is generally the outcome of a series of behaviors (prospecting, preparing and adapting the offer, making an appointment, overcoming objections, etc.)» Poujol og Tanner Jr (2010, s. 34)

Poujol og Tanner Jr (2010) beskriver et salg som et resultat av en rekke handlinger, eksempelvis forberedelse og tilpasning av tilbudet, og peker mot at et salg er mer enn selve tidspunktet en transaksjon av verdier finner sted. Poujol og Tanner Jr (2010) argumenterer at begrepet også omhandler hele prosessen i forkant som leder frem til dette tidspunktet.

2.1.2 Kompetanse

Ifølge Lai (2004) dreier begrepet kompetanse seg om å «være i stand» til å utføre og mestre oppgaver for å oppnå satte mål. Lai (2004) forklarer at kompetanse er blitt viktigere for både enkeltpersoner og organisasjoner satse på for bidra til at man når sine målsetninger. Dette på grunn av økt konkurranse, som et resultat av samfunnets utvikling i form av stadige endrede og gjerne økende kravene til kompetanse, variasjon og kvalitet av produkter Lai (2004). Den kontinuerlige økningen av konkurranse mellom bedriftene har ført til at det har blitt mer relevant for organisasjoner å observere og identifisere kompetansetyper. Det er nødvendig for organisasjonene å gjøre disse observasjonene og identifiseringene for å kartlegge hvilke menneskelige ressurser de allerede besitter og hvilke de kommer til å trenge i fremtiden. I litteraturen er det ofte fokus på effektivitet, produktivitet og ekspertise, fordi disse er sentrale når individet skal jobbe målrettet mot organisasjonens målsetninger (Sypniewska, 2013).

Ifølge Olle, Snell og Carraccio (2010) handler kompetanse om mer enn bare en persons kunnskap, holdninger og ferdigheter. Olle et al. (2010) understreker at det også er avgjørende at personen har evnen til å bruke dem for å oppnå det ønskede resultatet. Videre forklarer Olle et al. (2010) at kompetanse ikke bare dreier seg om personlige egenskaper, og utdyper at kompetanse er ett resultat av relasjonen mellom en persons erfaringer og praksis. Louart (1995) hevder at mange forfattere fokuserer på individers påvirkning på å utføre oppgaver gjennom profesjonelt arbeid, når de skal definere individers kompetanse. Sett i ett slik perspektiv mener Louart (1995) at kompetanse kan handle om *profesjonelle evner som ferdigheter, erfaringer, kunnskap og holdninger*, og forklarer at disse profesjonelle evnene kan gjenkjennes som potensielle muligheter i relasjon til en nåværende posisjon eller for ulike aktiviteter. Basert på dette argumenterer Louart (1995) at begrepet kompetanse har både *konseptuelle, tekniske og sosiale* aspekter.

Dette kan vi ifølge Sypniewska (2013) også se i litteraturen der begrepet *kompetanse* gjerne deles inn i tre ulike typer eller former: *tekniske kompetanser*, *konseptuelle kompetanser* og *mellom-menneskelig kompetanser*. Innenfor litteraturen beskrives gjerne *tekniske kompetanser* som evner som involverer bruk av kunnskap, arbeidsekspertise, teknikker og metoder. Slike evner er ansett å være viktig under opplæring og trening av nyansatte ledere. Videre anser man gjerne i litteraturen *konseptuelle kompetanser* som evnen til å se virksomheten som en helhet og evnen til å dyrke generelle og abstrakte ideer og deretter benytte ideene i ulike situasjoner. Denne formen for kompetanse handler også om evnen til å evaluere ulike muligheter man står ovenfor og evaluere utfallet av å benytte seg av de eventuelle mulighetene man har. I litteraturen handler mellommenneskelige kompetanser gjerne om menneskers empatiske evner, og hvorvidt mennesker klarer å forstå andre og påvirke andre menneskers adferd og oppførsel. I følge Listwan (1995) involverer denne formen for kompetanse aktiviteter som motivasjon, ledelse og kommunikasjon.

Det er mange som har forsøkt å definere begrepet *kompetanse*, og mange har opplevd det som utfordrende å definere under et samlet begrep ettersom kompetanse er et svært bredt tema. I denne masteravhandlingen tar vi utgangspunkt i kompetanse relatert til oppgaver i organisasjoner.

Den store forvirringen og debatten knyttet til begrepet «*kompetanse*» er at mange anser kompetanse som umulig å identifisere og definere på en slik måte at begrepet imøtekommer alle de ulike settingene det benyttes (Ellestrøm, 1997; Robotham & Jubb, 1996). Winterton, Delamare-Le Deist og Stringfellow (2005) mener at forvirringene knyttet til begrepet gjerne er ett resultat av at kompetanse er ett begrep som blir inkonsekvent benyttet, og ifølge Norris

(1991) har behovet for en nøyaktig definisjonsavklaring på begrepet *kompetanse* ledet til at det tilsynelatende enkle har blitt svært komplisert.

Utfordringen tilknyttet det å identifisere og definere kompetanse kommer tydelig frem i Harvard (2016) sin beskrivelse av begrepet:

“Competencies, in the most general terms, are “things” that an individual must demonstrate to be effective in a job, role, function, task, or duty. These “things” include job-relevant behavior (what a person says or does that results in good or poor performance), motivation (how a person feels about a job, organization, or geographic location), and technical knowledge/skills (what a person knows/demonstrates regarding facts, technologies, a profession, procedures, a job, an organization, etc.). Competencies are identified through the study of jobs and roles”
(Harvard, 2016, s. 4).

Harvard (2016) beskriver kompetanse som «ting» ved et individ som resulterer til enten god eller mindre god ytelse i jobbsammenheng. Ting er et vagt begrep, og kan generelt sett benyttes om det meste i de fleste sammenhenger. Videre forklarer de at disse tingene inkluderer adferd, motivasjon og tekniske kunnskap/ferdigheter. Som vi kan se av forklaringen er ikke «tingene» begrenset til disse tre kategoriene, men begrepet kompetanse omfavner alt som kan påvirke individers ytelse enten positivt eller negativt i en jobbsituasjon. Ifølge Harvard (2016) kan disse «tingene» identifiseres gjennom å undersøke ulike jobber og roller. Oppsummert fokuserer Harvard (2016) utelukkende på ting, individet, ytelse og jobb, kort sagt ting ved individet som påvirker individets ytelse i en jobb.

Nordhaug (1990) definerte begrepet *kompetanse* som følgende;

«*Andvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet*» (Nordhaug, 1990, s. 19).

Denne definisjonsavklaringen forklarer kompetanse i form av tre aspekter. Det første aspektet som trekkes frem er kompetanse består av kunnskaper, ferdigheter og evner. Det neste aspektet i definisjonen er at disse skal være anvendbare, og det siste aspektet handler om at de skal ha en bruksverdi innenfor arbeidslivet. Oppsummert kan vi av denne begrepsavklaringen se kompetanse som kunnskaper, ferdigheter og evner som er anvendbare og som gir bruksverdi i en arbeidsrelatert situasjon.

I likhet med Nordhaug definerte Lai (2004) begrepet *kompetanse* som;

«*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (Lai, 2004, s. 48).

Begrepsavklaringen beskriver kompetanse i form av to viktige aspekter. Det første aspektet som trekkes frem er at kompetanse forklares som en sammensetning av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Det andre aspektet som trekkes frem er at denne sammensetningen kreves for å utføre gitte oppgaver eller funksjoner for å kunne nå satte krav eller målsetninger. Oppsummert kan man av denne definisjonen kan vi forstå begrepet kompetanse som den sammensetning av holdninger, ferdigheter, kunnskaper og evner som kreves for å kunne utføre gitte oppgaver for å nå ett satt krav eller mål.

2.1.3 Salgskompetanse

Innenfor litteraturen eksisterer det mange ulike begreper for å beskrive selgeres kompetanse.

Vi har sett på begrepene «*seller competence*», «*sale skills*» og «*sales force competence*» for å forklare begrepet salgskompetanse.

Ludwiczynski (2002) forklarer at det er stor konkurranse om kundene og at virksomheter er nødt til å vite hvordan de skal overbevise kunder til å kjøpe sine produkter dersom de skal lykkes i markedet. Videre utdyper Ludwiczynski (2002) at ikke alle bedrifter kan oppnå «permanent herredømme» og understreker at dette er en tittel og overlegenhet som ikke bare krever den «beste ideen», men at bedrifter også er nødt til å ha kompetente selgere som klarer å identifisere og kartlegge klientene slik at de klarer å holde interessen oppe over lengre tid. Ifølge Ludwiczynski (2002) er evnen til å selge produkter innenfor konkurransedyktige markedsforhold en nøkkelfaktor for å oppnå suksess, og denne evnen er ofte tett knyttet opp mot selgernes kompetanse. Slik kompetanse avhenger av både synlige og ikke synlige kvaliteter. Salgskompetansen involverer synlige kvaliteter i form av kunnskap og ferdigheter, og ikke synlige kvaliteter i form av holdninger, verdier og motiver (Ludwiczynski, 2002). Ifølge Poczowski (2001) er de synlige komponentene mye enklere å evaluere og forme gjennom ulike former for trening, fremfor de skjulte elementene som er vanskeligere både å vurdere og endre.

Verbeke, Dietz og Verwaal (2011) redefinerte Rentz et al. (2013) sin definisjon av *selling skills* til;

«Micro- and macro-selling skills consisting of interpersonal skills, degree of adaptiveness and selling related knowledge» (Korpela, 2015, s. 18).

Definisjonen deler inn begrepet på mikronivå og makronivå og beskriver videre begrepet som sammensatt av *mellom-menneskelige ferdigheter* (interpersonal skills), *grad av tilpasningsevne* (degree of adaptivness) og *selgerrelatert kunnskap* (seller related knowledge). Videre utdypet Verbeke et al. (2011) følgende; «*Micro-selling consists of interpersonal skills and a degree of adaptiveness while macro-selling includes selling related knowledge*» (Korpela, 2015, s. 40). Verbeke et al. (2011) mente at mikrosalg består av *mellom-menneskelige ferdigheter* og *nivå av tilpasningsevne* og at *salgsrelatert kunnskap* er inkludert i makrosalg.

Asiegbu (2009) definerte *sales force competence* som;

«*Those observable knowledge, skills, and behavior, which differentiate between superior and other performers in the context of sales job*» (Asiegbu, 2009, s. 129).

Ifølge denne definisjonsavklaringen kan salgskompetanse sees som den synlige kunnskapen, ferdigheten og adferden som utgjør ett skille mellom overlegen ytelse og annen ytelse innenfor en salgsjobb kontekst.

Ford, Walker Jr, Churchill Jr og Hartley (1987) identifiserte tre distinkte komponenter innenfor *selling skill*; *interpersonal skills* (*mellom-menneskelige ferdigheter*), *salesmanship skills* (*selgerferdigheter*) og *technical skills* (*tekniske ferdigheter*). Ford et al. (1987) definerte av den grunn *selling skills* som følge;

“*The individual's learned proficiency at performing the necessary tasks for the sales job, and it consists of three distinct components*” (Rantz et al., 2013, s. 13).

Basert på denne definisjonen forklares salgskompetanse som bestående av tre komponenter som tilsammen utgjør de ferdighetene individer må tilegne seg for å utføre de nødvendige oppgavene i salgsjobben. Dette skal vi se nærmere på under empiriske artikler.

2.2 Salgskompetansens betydning for en virksomhet

Asiegbu (2012) forklarer at salgsstyrkens mest avgjørende rolle i en bedrift per i dag om å danne, bygge og bevare bytteforholdene (*exchange relationships*) med sine verdssatte kunder og med andre bedrifter og samarbeidsparter (Morgan & Hunters, 1994; J. N. Sheth & Parvatiyar, 1995). Prahalad og Hamel (1990) argumenterer at salgsjobber krever kompetente salgssstyrker, og Asiegbu (2012) presenterer i sin artikkel fem scenarioer for å forklare *salgsstyrkekompetansens* relevans for bedrifter.

For det første, søker selskaper i stadig større grad å investere i immaterielle eiendeler på grunnlag av at de ønsker unik og særegen kompetanse, for å kunne oppnå overlegen markedsføringsprestasjon (Prahalad & Hamel, 1990).

For det andre, må bedrifter skape *varige konkurransefortrinn* (*sustainable competitive advantage*) for å oppnå konsistent og langsiktig overordnet markedsføringsprestasjoner, som vil si at bedriften må skape varig og overlegen verdi for kundene sine (Porter, 1985; Aakar, 1989). Ifølge Barney (1991) oppnås varig konkurransefortrinn når bedrifters ressurser er verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere og ikke substituerbare. Armstrong (2001) og Ahiauzu (2006) forklarer at menneskelig kapital er ansett å være den ressursen med høyest potensiale for bedrifter å oppnå varig konkurranse fortrinn. Salgstyrkens kompetanse kan på den måten bidra til å gi bedriften ett varig konkurransefortrinn.

For det tredje, eksisterer det ifølge Johnston og Marshall (2003) mange misoppfatninger i forhold til salgsprosessen, salgsstyrkens aktiviteter og den personlige karakteristikken som er nødvendig for en selger for å kunne oppnå en vellykket salgskarriere. Asiegbu (2012) forklarer at det eksisterer mange ulike typer salgsjobber som kan involvere ulike

arbeidsoppgaver og av den grunn vil kunne kreve ulike ferdigheter, evner og kunnskap av selgerne basert på hva slags salgsjobb det er snakk om (Johnston & Marshall, 2003).

For det fjerde, består markedsorientering av følgende tre atferdskomponenter

kundeorientering (customer orientation), *konkurrentorientert* (customer orientation) og

individuell-funksjonell koordinering (inter functional coordination) og videre av følgende to

beslutningskriterier *langsiktig fokus* (long-term orientation) og *fortjeneste* (profitability). For å

kunne gjennomføre disse funksjonene og oppnå disse målene kreves det i stor grad en godt

forvaltet og kompetent salgsstyrke (Anderson, 1982; Day, 1984; Kotler, 1977; Levitt, 1980;

Narver & Slater, 1990; Porter, 1985; Aaker, 1988).

Det femte og siste argumentet som trekkes frem for å forklare salgsstyrkekompetansens

relevans handler om den mest utbredte formaliseringen av kundeorientert kultur (customer-

centric culture) som gjøres ved hjelp av kunderelasjonledelse (customer-relation-

management), ofte omtalt som CRM. Salgsstyrken fungerer som førende linje (boundary

spanner) mellom bedrifter og deres kunder, og spiller av den grunn en sentral rolle for at

bedrifter skal kunne oppnå sine CRM relaterte mål (Asiegbu, 2012). I ett slikt tilfellet

forklarer Asiegbu (2012) at salgsstyrken kun vil være effektiv dersom den tilegner seg noe

kunnskap, ferdigheter og adferd.

2.3 Empiriske artikler om salgskompetanse

Empirisk artikkel 1

Artikkelen «*A measure of selling skill: Scale Development and Validation*» av Rentz et al. (2013) undersøker tidligere forskning på salgskompetanse. I artikkelen presenterer de en modell for å forklare begrepet salgskompetanse, som består av tre komponenter. Modellen er i stor grad basert på det arbeidet til Ford et al. (1987) som viser til at salgskompetanse tidligere har blitt beskrevet som individets tilegnede eller lærte ferdigheter til å utføre de oppgavene som er nødvendig for å være i stand til å utføre en salgsjobb. Ifølge Ford et al. (1987) består begrepet *salgskompetanse (sale skills)* av tre forskjellige dimensjoner eller komponenter; *mellommenneskelige ferdigheter (interpersonal skills)*, *selgerferdigheter (salesmanship skills)* og *tekniske ferdigheter (technical skills)*. Rentz et al. (2013) måler i sin forskningsartikkel begrepet salgskompetanse, og disse tre komponentene.

Rentz et al. (2013) målte den første komponenten, *mellom-menneskelige ferdigheter*, ved å studere følgende evner; *evnen til å uttrykke seg ikke-verbalt*, *selgernes generelle evne til å snakke*, *evnen til å være bevisst på og forståelse av ikke-verbal kommunikasjon med andre*, *evnen til å kontrollere og regulere ikke-verbal visning av følelser*, *evnen til å manipulere andre for å kontrollere en situasjon*.

Videre involverer den andre komponenten, *selgerferdigheter*, selgernes evne til å gjennomføre de ulike stegene i en salgsprosess og hvorvidt selgeren klarer å lage en god salgspresentasjon og lukke ett eventuelt salg. For å måle selgernes salgsteknikker og deres evne til å gjennomføre stegene i salgsprosessen målte Rentz et al. (2013) selgernes evne til å;

kartlegge kundene, skape kunderelasjoner, kvalitetssikre kundene, presentere salgsbudskapet, lukke salget og gi god service til kunderelasjonen.

Tekniske ferdigheter er den siste komponenten og omhandler selgernes kunnskap om produktets egenskaper og fordeler, prosedyrene påkrevd av bedriftspolitikken, og ingeniørferdigheter som vil si innsikt iblant annet design og bruk av produktet (Donath, 1993; Smith & Owens, 1995; Walker, Churchill Jr & Ford, 1977). For å måle komponenten teknisk kunnskap undersøkte Rentz et al. (2013) selgernes kunnskap om; *konkurrenters prosedyrer, tjenestene, produktene; kunnskap om egen bedrift sine prosedyrer; kunnskap om kunders markeder og produkter, kunnskap om kunders handlinger, kunnskap om produktlinje; og forestillinger om hvordan leveransen av tjenester og produkter imøtekommer kundenes behov.*

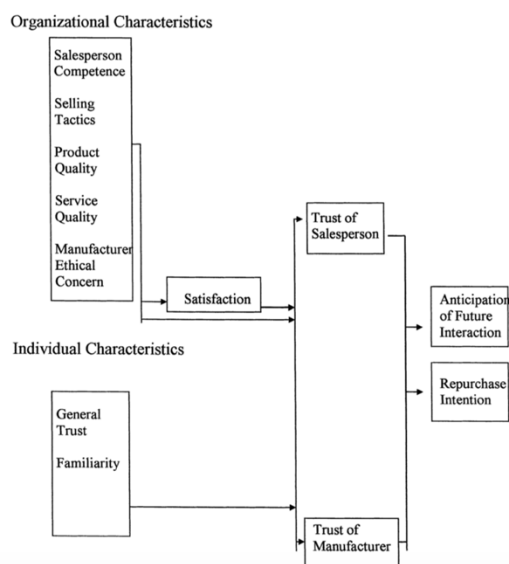
Rentz et al. (2013) fant støtte for sin tre-komponent-modell av *salgskompetanse*, men fant også grunnlag for videre forskning på begrepet og konseptet. Rentz et al. (2013) mente at det var mulig å gjøre enn viss grad av generalisering, men påpekte at flere av oppgavene var veldig spesifikke for selskapet som forhandler mellom produsent og grossist (food broker company) i matindustrien, og deres selgere (foodbroker salespeople). De mente av den grunn at tilsvarende forskning på salgskompetanse også burde gjøres innenfor andre industrier.

Ett viktig funn som ble gjort gjennom rapportering av salgssjefer var at de selgerne med høyest nivå av salgskompetanse hadde en tendens til å enten bli forfremmet og klatre i stilling eller forlate firmaet til fordel for andre jobber. Rentz et al. (2013) forklarer at de som forblir i salgsjobbene over ett visst antall år av den grunn har en tendens til å være mindre «ekspert selgere» (less expert salespeople) som ett resultat av dette. Rentz et al. (2013) fant også at den

stadige utviklingen av forskning innenfor salgslitteraturen gir indikasjoner på flere dimensjoner av begrepet *salgskompetanse (selling skills)*.

Empirisk artikkel 2:

Vi skal nå ta for oss artikkelen «*Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study*» av Kennedy, Ferrel og LeClair (1998). Forskerne presenterer en konseptuell modell for kunders tillit til selgere og produsenter, og presenterer ulike forslag for forbedring av tillit i relasjonen mellom selger og kjøper. Ifølge Kennedy et al. (1998) er dette en studie som kan være av spesiell interesse for virksomheter hvor selgerne av produktet ikke teknisk sett er ansatt av produsentene.



Figur 2.1: Kennedy, Ferrel og LeClair(1998), Conceptual model

Modellen består av to uavhengige variabler og fem avhengige variabler hvorav tre fungerer som mediator.

Organisatorisk karakteristikker (organizational characteristics) er en av de to uavhengige variablene i modellen og inkluderer; *selgerkompetanse (salesperson competence)*,

salgstaktikk (selling tactics), produktkvalitet (product quality) og produsenters etiske hensyn (manufacturer ethical concern).

Den andre uavhengige variabelen i modellen er *individuell karakteristikk (individual characteristics)* og inkluderer; *generell tillit (general trust)* og *kjennskap (familiarity)*.

Variablene *tilfredshet* og *individuell karakteristikk* leder videre til variabelen og mediatoren *tilfredshet (satisfaction)*, som leder videre til de to avhengige variablene og mediatorene *tillit til selger (trust of salesperson)* og *tillit til produsent (trust of manufacturer)* som til slutt leder til de avhengige variablene *forventninger om fremtidige samhandling (anticipation of future interaction)* og *intensjon om gjenkjøp (repurchase intention)*.

Resultatene indikerer at *tillit til selger* er ett resultat av flere faktorer. Resultatene viste at den mest avgjørende faktoren for *tillit til selger* var *selgers kompetanse*, deretter fulgte faktorene *lite press fra salgsteknikker, servicekvalitet, produsenters etiske hensyn, og generell tillit*.

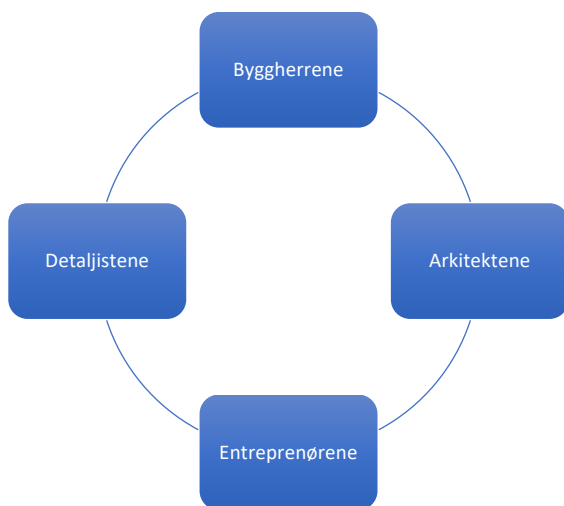
Resultatene viste også at *kjennskap til produktet* før ett kjøp reduserte *tillit til selger*. Videre viste resultatene at det kun var tre faktorer som påvirket variabelen *tillit til produsent* direkte.

Forskerne fant at det var faktorene *tilfredshet med kjøpet, produsentens etiske hensyn og generell tillit* som direkte påvirket variabelen *tillit til produsenten*. Forskerne fant at de fire faktorene *selgers kompetanse, salgsteknikker, produktkvalitet og produsentens etiske hensyn* bidrar til å skape *tilfredshet*, som videre påvirket variabelen *tillit til produsent*. De fire faktorene hadde av den grunn en indirekte effekt på variabelen *tillit til produsent*. Videre viste resultatene at variablene *tillit til selger* og *tillit til produsent* hadde en positiv effekt på kunders *gjenkjøpsintensjon*.

Basert på studiens funn argumenterer Kennedy et al. (1998) at kompetente selgere med nøyaktig og komplett kunnskap skaper tilfredshet ved et kjøp, og forklarer videre at denne tilfredsheten bidrar til at kundene danner tillit til produsenter og tillit til selgere. Forskerne forklarer at resultatene som fremkommer av denne forskningen er spesielt relevant og viktig for industrier der selgerne ikke nødvendigvis er ansatte av produsenten av produktet. Videre forklarer forskerne at kundene kan differensiere mellom sin totale produkterfaring og servicenivået de opplevde av selgerne.

3. Presentasjon av case:

Til vår masteravhandling har vi valgt å skrive for Steni, ett firma som produserer og selger fasadeplater hovedsakelig til større offentlig byggeprosjekter. Steni selger også noe til privatpersoner via byggvarehandel, men vi vil i vår masteravhandling rette fokuset på det offentlige markedet av byggebransjen. Vi har valgt å skrive for Steni hovedsakelig på grunnlag av bedriftens unike og spennende bransje- og salgssituasjon, som vi ønsker å få innsikt i og forståelse av.



Figur 2.2: Bransjekart, byggherre, arkitekt, entreprenør og detaljist

Byggebransjen er en svært kompleks bransje, grunnet at mange parter med ulike roller er involvert i byggeprosjekter. Det er totalt fire parter på kjøpssiden, med ulike ønsker og behov. Salgsprosessen til Steni består derfor av å overbevise følgende fire parter før et eventuelt salg går igjennom; *byggherre, arkitekt, entreprenør og detaljist*. Vi skal nå redegjøre for de ulike rollene til Steni sine kunder, og hvilke fordeler Steni tilbyr de ulike kundene gjennom sitt produktsortiment.

Arkitektene oppgave er å designe byggverket. Arkitektene vil i planleggingsfasen spesifisere hvilke typer byggematerialer de ønsker skal bli brukt, og så få dette godkjent via byggherren. De ønsker muligheten til å være kreative og verdsetter av den grunn stort utvalg av fasadeplater, dette i form av formater, farger, glansgrader og overflatestruktur.

Steni tilbyr større designmuligheter for arkitektene enn sine konkurrenter. Bedriften har tre hovedtyper av fasadeplater; *Nature*, *Colour* og *Vision*. Innenfor disse tre hovedkategoriene har Steni også mulighet til å tilby kundene sine ulike valgmuligheter, da flere av egenskapene ved produktene deres kan tilpasses etter ønsker og behov i form av farge, glansgrader og kutt av fasadeplatene.

Byggherrene er eiere av prosjektet, de skal enten eie eller videreselge bygget når det er ferdigstilt, og er også involvert i salgsprosessen. Byggherrene er vanligvis opptatt av at bygget skal ha en høy teknisk og estetisk kvalitet. De ønsker lave driftskostnader i byggets levetid, men er selvfølgelig også opptatt av å få oppført bygget med en fornuftig kostnadsramme.

Steni sitt produktsortiment er av høy kvalitet og har lengre forventet levetid enn konkurrerende produkter på markedet. Steni sine fasadeplater er av den grunn ofte foretrukket av byggherrene.

Entreprenørene er oppdragstakerne av bygge- og anleggsvirksomheten, og er en svært viktig del av salgsprosessen til Steni. Når entreprenørene har tatt på seg ett byggeprosjekt kan de i stor grad velge selv hvordan de ønsker å delegere ressursene, og hvilke byggevarer de ønsker å benytte til byggverkene. Dette gir entreprenørene stor makt over kjøpsbeslutninger av fasadeplater, da de spesielt i totalentrepriser har et klart mandat fra sine kunder (byggherrene) om å holde byggingen innenfor en gitt prisramme. Det betyr at selv om en arkitekt og en

byggherre har et ønske om å benytte ett gitt materiale til fasade, kan entreprenøren utfordre dette valget for å holde seg innenfor kostnadsrammen.

Steni har også spesifikke fordeler for entreprenøren, som rask monterings- og ferdigbearbeidingsgrad, god rådgivning og relativt effektiv logistikk. Disse produktfordelene bidrar til lavere monterings- og svinn kostnader for entreprenørene, som er en av deres tyngst vektete behov og ønsker fra fasadeplate leverandørene, og gjør at prisen på Steni fasadeplatene er konkurransedyktig i markedet.

Detaljistene er de fysiske butikkene som Steni selger til, og detaljistene selger videre til både bedriftskunder og til privatpersoner. Vi har som tidligere nevnt, fokus på bedriftskundene. Det er detaljistene som mottar regningene på fasadeplatene, og tilhørende produkter som selges, og videre fakturerer entreprenørene.

Til detaljistene tilbyr Steni meget god lønnsomhet gjennom salg av deres produkter.

De økonomiske fordelene ved å selge Steni sine fasadeplater skal bidra til ett økt ønske blant detaljistene til å selge Steni sine fasadeplater fremfor konkurrenter.

3.1 Redegjørelse av utfordringer:

Oppsummert, har Steni en svært omfattende og krevende salgsprosess. Det kreves i stor grad at Steni er tidlig involvert i byggeprosjekter, og gjerne før prosjektets detaljer er begynt planlagt hvis de skal få til ett salg. Steni må av den grunn være svært tidlig ute for å presentere for de ulike kundene hvilke fordeler de oppnår ved Steni sine fasadeplater, gjerne før prosjektene påbegynnes og designes. Steni bruker av den grunn mye ressurser på å reise rundt til de ulike partene og være tidlig ute på prosjektene, men til tross for sin innsats kan Steni fremdeles risikere å miste salget.

Den potensielle fallgruven til Steni befinner seg hovedsakelig hos entreprenørene med tanke på at de i stor grad kan velge hvilke byggevarer de ønsker, så lenge de holder seg innenfor prisrammen. Entreprenørene har også relativt kort garantitid som gjør at deres valg av fasadeplater ofte hviler på prisen, og er av den grunn svært lite lojale. Steni har som tidligere nevnt flere fordeler rettet mot alle sine kunder, inkludert entreprenørene, men utfordringen er at salgene hovedsakelig gjennomføres gjennom ett detaljistledd. Dette vil si at det som regel ikke er Steni sine egne ansatte som kommuniserer med entreprenørene når de skal handle byggevarer hos detaljistene, men proffselgere i detaljistleddene. Steni er av den grunn avhengig av at selgerne hos detaljistene har god kompetanse om sine fasadeplater og hvilke kunder som ønsker hvilke fordeler. Steni opplever at proffselgere oppnår varierende salgytelse på fasadeplatene, og ønsker å få innsikt i hva dette kan skyldes. Detaljistene har også relativt høyt gjennomtrekk av selgere, noe som gjør kursing i forhold til produktkompetanse blant selgerne utfordrende og kostbart.

4. Metodisk tilnærming

Jacobsen (2015) sier at hensikten med forskning er å oppnå gyldig og troverdig kunnskap om det vi kaller virkeligheten eller sannheten. For å klare å oppnå dette er det ifølge Jacobsen (2015) nødvendig at forskeren har en strategi for hvordan forskningen skal foregå, og denne strategien er det som kalles metoden. Det å benytte seg av en metode, kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Et sitat om metodelæren lyder som følger:

«Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker» (Johannessen et al., 2016, s. 25-26).

Oppsummert sier dette sitatet at metodelæren hjelper oss med å ta valg, ved å presentere ulike alternative veier å gå. Videre sier han at ved å lære av tidligere forskeres erfaringer, kan vi unngå feiltrinn. Avslutningsvis sier han at rådene kan hjelpe oss med å unngå å benytte fremgangsmåter som sannsynligvis vil gi oss de resultatene vi ønsker.

I dette kapittelet presenterer vi ulike metodiske tilnærminger eller forskningsstrategier, og gjør rede for den forskningsstrategien vi har valgt å benytte i vår forskningsprosess. Videre tar vi for oss hvilket forskningsdesign vi har valgt å benytte i forskningsprosessen. Etter vi har presentert valgt forskningsstrategi og forskningsdesign, tar vi for oss hvilken designstrategi vi har valgt for vår undersøkelse.

4.1 Forskningsstrategi

Når man skal gjennomføre en studie er det avgjørende å ta valg i forhold til hvilken metodisk tilnærming man ønsker å benytte seg av gjennom forskningsprosessen. Ringdal (2013) forklarer at det finnes to forskningsstrategier innenfor samfunnsvitenskapelige forskning; *kvalitativ* og *kvantitativ* metode. Det er forskerens formulering av forskningsspørsmål(ene) som avgjør hvilket metodevalg som er mest hensiktsmessig Jacobsen (2015).

Ringdal (2013) forklarer at kvantitative forskningstilnærminger ofte benyttes i tilfeller der forskningsspørsmål(ene) begynner med «*hvorfor*» og målet med studien retter seg mot å forklare ett gitt fenomen. Videre forklarer Ringdal (2013) at kvalitative forskningstilnærminger ofte benyttes i tilfeller der forskningsspørsmål(ene) begynner med «*hva*» eller «*hvordan*», og forskeren har som formål å beskrive ett gitt fenomen. I dette delkapittelet skal vi kort introdusere de to forskningsstrategiene, og deretter redegjøre for hvilken forskningsstrategi som egner seg best til problemstillingen vår:

«Hva slags salgskompetanse har proffselgere og hvordan påvirker den salgsresultatene?»

4.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Innenfor kvalitativ forskning innhentes dataene i form av ord, handlinger og meninger Jacobsen (2015). I 2013 forklarte Savin-Baden og Major (2013) at det ikke fantes en felles akseptert definisjon av kvalitativ forskningsmetode, men beskrev det som en sosial studie som hjelper forskere å besvare utfordrende spørsmål om menneskers erfaringer og handlinger. Videre forklarer Savin-Baden og Major (2013) at hensikten med en kvalitativ tilnærming er å få innsikt i den enkelte informants tolkning og forståelse av det bestemte fenomenet som studeres, og få frem de individuelle variasjonene blant informantene. Formålet med en

kvalitativ tilnærming er ifølge Ringdal (2013) å undersøke et bestemt fenomen i dybden, ved å innhente rik og dyp informasjon fra relativt få analyseenheter.

4.1.2 Kvantitativ forskningsstrategi

Kvantitativ forskning innhenter som regel data i form av tallmateriell og opererer med talldata Ringdal (2013). Formålet med kvantitativ forskning er å studere bredden av fenomenet gjennom innhenting av data fra store representative utvalg, og deretter analysere talldataen ved hjelp statistiske analyseteknikker Ringdal (2013). Jacobsen (2015) forklarer at kvantitativ tilnærming er velegnet dersom man ønsker å beskrive fenomeners omfang eller hyppighet, og utdyper at slik forskning kan gjøre det mulig å generalisere funn fra utvalg til hele populasjoner.

4.1.3 Hovedforskjeller

Ifølge Ringdal (2013) er en kvantitativ forskningsstrategi ofte teoristyrte eller deduktive, hvor forskeren stiller spørsmål og utvikler hypoteser fra teoretiske perspektiver. I motsetning er ofte en kvalitativ forskningsstrategi induktiv, hvor forskeren setter seg grundig inn i informantens situasjon, og deretter leter etter nøkkelbegreper som kan bidra til å forstå informantene (Ringdal, 2013). Avstanden til fenomenet som studeres og utvalgsstørrelse er også av hovedforskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Ringdal, 2013). Når det gjennomføres kvantitativ forskning er forskeren ofte langt unna dem som studeres, som for eksempel ved utsendte spørreskjemaundersøkelser til store utvalg (Ringdal, 2013). I kvalitativ metode er derimot nærhet til et lite antall studieobjekter vektlagt, som for eksempel ved feltobservasjoner eller dybdeintervjuer (Ringdal, 2013). Tabell 4.1 viser viktige forskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi.

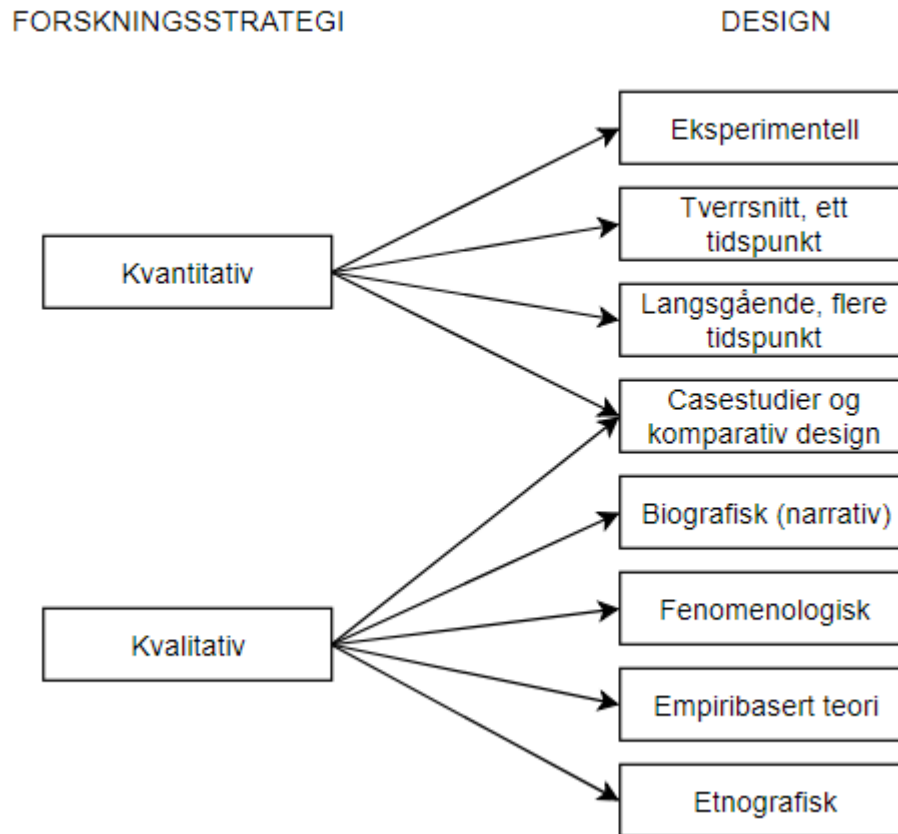
KVALITATIV METODE	KVANTITATIV METODE
En sosialt konstruert verden	En objektiv sosial verden
Oppdage begrep, lage teori (induktiv)	Teoristyrte, starter med begrep (deduktiv)
Formålsforklaringer	Årsaksforklaringer
Små utvalg av case	Store representative utvalg
Nærhet til de(t) som studeres	Avstand til de(t) som studeres
Naturlige omgivelser	Kunstige omgivelser
Fleksibel	Strukturert
Tekstdata	Talldata
Uformelle analyseteknikker	Statistiske analyseteknikker

Tabell 4.1: Hovedforskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Ringdal, 2013)

4.2 Valg av forskningsstrategi

Formålet med vår undersøkelse er å få innsikt i hva slags salgskompetanse proffselgere i Steni sitt detaljistledd innehar og hvordan denne påvirker salgsresultatene. Vi synes dette er interessante problemstillinger, som vi mener kan være et bidrag til salgskompetanselitteraturen. Videre mener vi at denne innsikten er verdifull for vår valgte casebedrift, fordi kunnskap om selgernes salgskompetanse kan avdekke hull som kan bidra til å øke casebedriftens salgssytelse i fremtiden. For å best mulig kunne besvare disse spørsmålene mener vi at det er hensiktsmessig å benytte en kvalitativ forskningstilnærming. Vi mener en kvalitativ forskningstilnærming er hensiktsmessig fordi det muliggjør at vi kan undersøke fenomenet i dybden, ved innhenting av rik informasjon fra et lite antall analyseenheter. For å belyse disse problemstillingene er vi i tillegg avhengige av å sette oss nøye inn i proffselgernes situasjon, og dette krever nærhet til de som studeres. Vi har nå valgt en kvalitativ forskningsstrategi for vår undersøkelse, og vi går videre til neste steg som er å

velge forskningsdesign for undersøkelsen. Figur 2.1 viser en oversikt over hvilke forskningsdesign som normalt benyttes ved kvantitative og kvalitative forskningsstrategier.



Figur 4.1: Forskningsstrategi og design (Ringdal, 2013)

Vi har valgt en kvalitativ forskningsstrategi for vår undersøkelse, og kan ifølge Ringdal (2013) velge mellom casestudier og komparativ design, biografisk design, fenomenologisk design, empiribasert teoriutvikling og etnografisk design.

4.3 Forskningsdesign og designstrategi

Vi har nå presentert to forskningsstrategier, og valgt en kvalitativ forskningsstrategi for vår undersøkelse. I denne delen av oppgaven presenterer vi casestudie som forskningsdesign, og deretter tar vi for oss valg av forskningsdesign og designstrategi. Ringdal (2013) sier at forskningsdesign er forskerens plan for en undersøkelse. Mitchell og Jolley (2013) forklarer

at valg av forskningsdesign gir forskerne de nødvendige verktøyene for å besvare sine spørsmål, og beskriver valg av forskningsdesign som en viktig beslutning. Savin-Baden og Major (2013) forklarer at forskningsdesign involverer alle de valgene forskere må ta i løpet av en studie, og utdyper at disse valgene bidrar til studiens handlingsforløp. Tabell 4.2 viser en oversikt over ulike forskningsdesign som kan benyttes ved kvantitative og kvalitative forskningsstrategier, hvor vanlige eller uvanlige de er og nevner noen datainnsamlingsteknikker som kan benyttes.

	FORSKNINGSSTRATEGI	
Design:	Kvantitativ	Kvalitativ
Eksperimentell	<i>Sjelden:</i> klassisk design for årsaksanalyse	<i>Mulig,</i> men benyttes ikke
Tverrsnitt	<i>Svært vanlig:</i> spørreundersøkelser, levekårundersøkelsene	<i>Svært vanlig:</i> samtaleintervju i et lite utvalg personer
Langsgående	<i>Vanlig:</i> panelundersøkelser, prospektive og retrospektive undersøkelser	<i>Vanlig:</i> feltobservasjon, eller samtaleintervju på flere tidspunkter. Søkelys på endring
Casestudie	<i>Vanlig:</i> spørreundersøkelser i en case (bedrift)	<i>Svært vanlig:</i> feltobservasjon eller samtaleintervju i en case (bedrift, lokalsamfunn)
Komparativ	<i>Vanlig:</i> sammenlikne to eller flere caser (land) på grunnlag av en spørreundersøkelse	<i>Vanlig:</i> sammenlikne to eller flere caser (familier, bedrifter) på grunnlag av feltobservasjon eller samtaleintervju

Tabell 4.2: Forskningsstrategier og design (Ringdal, 2013)

4.4 Casestudie som forskningsdesign

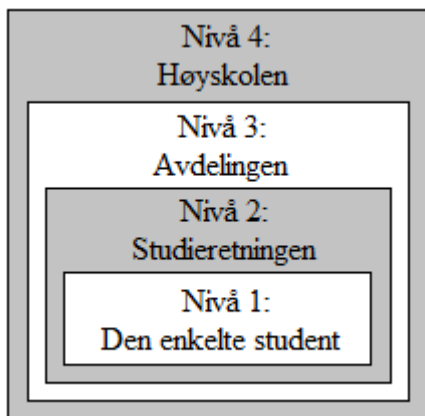
Johannessen et al. (2016) sier at case som forskningsdesign er en omfattende prosess som inkluderer utforming av problemstilling(er), valg av teoretisk forankring, valg av analyseenheter, valg av datainnsamlingsteknikk og kriterier for å analysere og tolke innsamlet data. Ifølge Yin (2014) er casestudie som forskningsmetode benyttet i mange ulike

situasjoner, for å bidra til vår kunnskap om fenomener relaterte til individer, grupper, organisasjoner, sosiale og politiske hendelser. I sin todelte definisjon beskriver Yin (2014, s. 16) casestudie som: «empirical inquiry that investigate contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when (2) the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident”. Yin (2014) beskriver casestudier som empiriske undersøkelser som benyttes i tilfeller hvor man ønsker å studere et nåværende fenomen i dybden innenfor sin naturlige kontekst, og understreker at casestudier er spesielt godt egnet som forskningsdesign når det eksisterer tvetydighet mellom fenomenet og dens kontekst. Eksempler på casestudier kan være å undersøke individuelle livssykluser, små grupperes adferd, prosesser knyttet til organisasjoner og ledelse eller internasjonale relasjoner (Yin, 2014). Selve datainnsamlingsprosessen skjer hjemme i informantenes egne og naturlige omgivelser, og det benyttes gjerne flere ulike datainnsamlingsteknikker som for eksempel observasjon og intervjuer (Savin-Baden & Major, 2013). Når man benytter casestudie som forskningsdesign, kan man velge mellom å undersøke en enkelt case eller flere caser (Ringdal, 2013).

4.5 Valg av forskningsdesign

I denne undersøkelsen har vi valgt casestudie som forskningsdesign. Ifølge Yin (2014) kan casestudier bidra til kunnskap om organisatoriske fenomener, eksempelvis undersøkelse av organisatoriske prosesser, og muliggjør at forskere kan fokusere på en case. Videre sier Yin (2014) at casestudier er spesielt godt egnet dersom man ønsker å undersøke spørsmålene «*hvordan*» eller «*hvorfor*» tilknyttet hendelser i nåtid, hvor forskeren har lite eller ingen kontroll. Vi har valgt casestudie som forskningsdesign fordi vi ønsker å innhente dybde informasjon om proffselgere i Steni sitt detaljistledd, i proffselgernes naturlige kontekst.

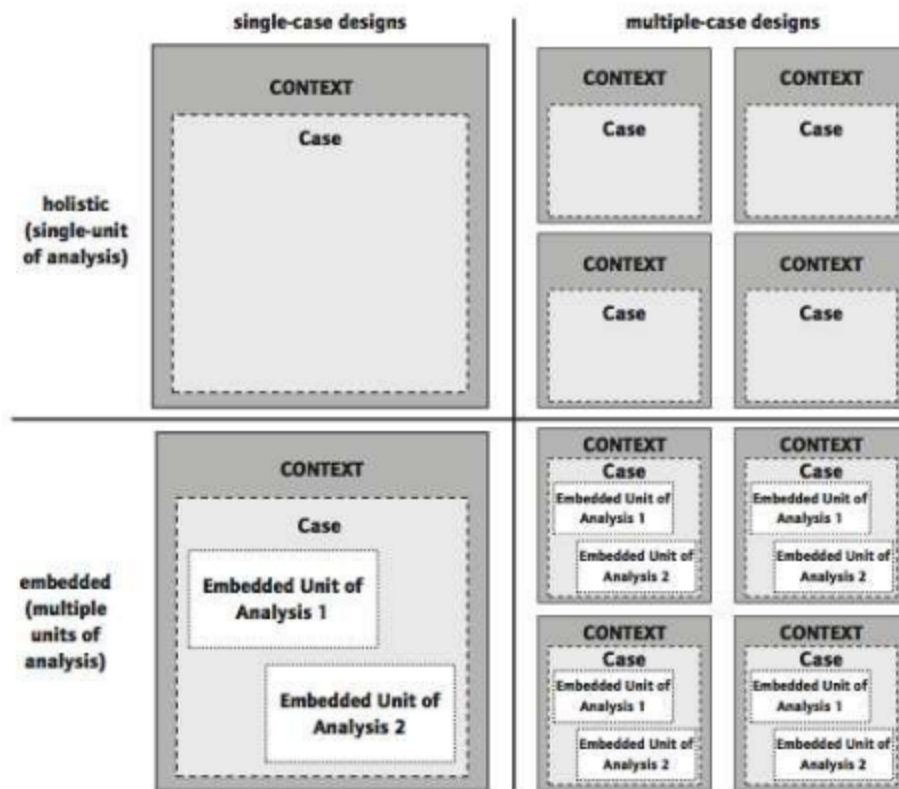
Jacobsen (2015) sier at det er ulike nivåer på en undersøkelsesenheter og at disse nivåene strekker seg helt fra det laveste nivået enkeltindivid, for eksempel en student, og helt opp til høyere nivåer som eksempelvis alle høyskoler i Norge. Jacobsen (2015) sier at casestudier sjeldent tar for seg de laveste eller de høyeste nivåene, men at aktuelle case kan være på et mellomnivå som for eksempel en studieretning eller en avdeling. Vår undersøkelsesenheter er proffselgere i Steni sitt detaljstledd, som utgjør en gruppe eller avdeling. Proffselgerne er en undersøkelsesenheter på et mellomnivå, som er et passende nivå for en casestudie. Figur 2.2 viser eksempler på ulike nivåer på en undersøkelsesenheter.



Figur 4.2: Ulike nivåer på en undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015)

4.6 Fire designstrategier for casedesign:

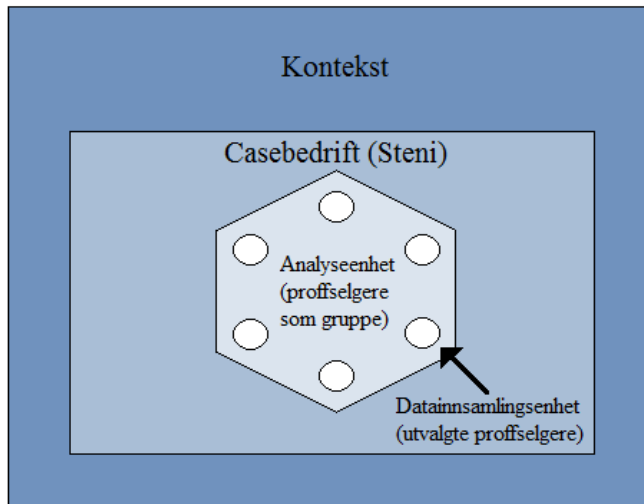
Når man benytter casestudie som forskningsdesign kan man velge mellom designstrategiene *enkel casedesign* eller *flere casedesign*, og mellom *en analyseenhet* eller *flere analyseenheter* Yin (2014). Vi har valgt å ta utgangspunkt i designstrategien *enkelcasedesign med en analyseenhet* for vår undersøkelse. Figur 2.3 viser en oversikt over de fire ulike designstrategiene innenfor casestudie som forskningsdesign.



Figur 4.3: Fire designstrategier for casedesign (Yin, 2014)

Når man studerer en organisasjon, og kun samler informasjon om en begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst faller dette innenfor designstrategien enkeltcasedesign med en analyseenhet (Johannessen et al., 2016). Vi har valgt dette designet fordi vi skal undersøke proffselgere i Steni sitt detaljstledd, hvor Steni som organisasjon er vår casebedrift og proffselgerne er vår analyseenhet. Johannessen et al. (2016) understreker at analyseenheten ikke alltid er det samme som datainnsamlingsenheten, hvor analyseenheten kan bestå av en gruppe mennesker og datainnsamlingsenheten kan være enkeltindivider. Oppsummert er derfor Steni vår utvalgte casebedrift, proffselgerne som gruppe er vår analyseenhet og våre utvalgte proffselgere som individer er vår datainnsamlingsenhet.

Figur 2.4 viser en fremstilling av designstrategien for vår undersøkelse, et enkeltcasedesign med en analyseenhet og seks datainnsamlingsenheter.



Figur 4.4: Enkeltcasedesign med en analyseenhet og seks datainnsamlingsenheter. Figuren er basert på (Yin, 2014)

4.7 Datainnsamlingsteknikker

Vi har nå kommet frem til at vi ønsker å benytte en *kvalitativ* forskningsstrategi, med *casestudie* som forskningsdesign, og herunder designstrategien *enkeltcasestudie med en analyseenhet*. I dette delkapittelet tar vi for oss hvilken innsamlingsmetode vi mener er best egnet for vår datainnsamling. Ifølge Johannessen et al. (2016) er intervjuer, observasjoner og gruppeintervjuer vanlige datainnsamlingsmetoder ved innsamling av kvalitative data. Ved datainnsamling må forskeren på bakgrunn av problemstillingen(e), velge den metoden og det utvalget som gir mest mulig relevante og pålitelige data (Johannessen et al., 2016). Vi har valgt å benytte datainnsamlingsmetoden dybdeintervju for vår undersøkelse. Bakgrunnen for valget er at vi mener dette er den metoden som er best egnet for å belyse våre problemstillinger, fordi vi kan samle inn dybdedata om proffselgernes egne meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al., 2016).

4.7.1 Dybdeintervju

Vi har valgt datainnsamlingsteknikken dybdeintervju for å samle inn dybde data om hva slags salgskompetanse proffselgerne i Steni sitt detaljistledd innehar og hvordan denne salgskompetansen påvirker salgsresultatene. Kvalitative intervjuer er den hyppigste brukte datainnsamlingsmetoden når det kommer til å samle inn egne data, og gjør det mulig for forskeren å innhente fyldige og detaljerte beskrivelser av det som studeres (Johannessen et al., 2016). Ringdal (2013) sier at formålet med dybdeintervjuer er innhenting av informasjon, hvor respondenten anses som en informant og forskeren forsøker å få innsikt i informantens kunnskaper og livserfaringer. Datainnsamlingsmetoden går ut på at forsker og informant prater sammen, og dataen som innsamles kommer i form av informantens egne ord og setninger (Jacobsen, 2015). Når forskeren registrerer svarene fra informantene utgjør dette data eller empiri, og intervjuene blir ofte dokumentert ved at forskeren benytter seg av lydbånd, minidisk, digital diktafon eller iPod i kombinasjon med egne (Johannessen et al., 2016). Deretter skrives intervjuene ut til videre analyse (Johannessen et al., 2016). Hensikten med kvalitative intervjuer er ifølge Johannessen et al. (2016) å oppnå fyldige beskrivelser, slik at man kan belyse problemstillingene fra flere sider.

4.7.2 Utforming av intervjuguide

Ifølge Johannessen et al. (2016) er en intervjuguide en liste over temaer og spørsmål som gjennomgås i løpet av intervjuet, og disse temaene er relatert til problemstillingen(e) undersøkelsen er ment å belyse. Intervjuguiden har ofte underspørsmål for å utdype de ulike temaene (Johannessen et al., 2016). Ved utformingen av vår intervjuguide har vi derfor startet med å kartlegge sentrale deltemaer som inngår i vår problemstilling, og utarbeidet underspørsmål under disse. I vår intervjuguide har vi tatt utgangspunkt i salgskompetanse

som vårt overordnede tema, og deretter tatt for oss deltemaene *mellom-menneskelige ferdigheter, salgsferdigheter og tekniske ferdigheter* og utarbeidet underspørsmål under disse. Jacobsen (2015) sier at kvalitative intervjuer kan ha forskjellige grader av åpenhet, men at de normalt sett har en viss grad av struktur. Johannessen et al. (2016) skiller mellom *semistrukturerte* og *strukturerte* intervjuguider. Når man gjennomfører et *semistrukturert intervju* benytter man seg av en intervjuguide, men temaer, spørsmål og rekkefølgen på disse kan variere (Johannessen et al., 2016). Ved *strukturerte intervjuer* er temaer, spørsmål og rekkefølgen på disse fastslått (Johannessen et al., 2016). Vi har utformet en *strukturert intervjuguide* for vår undersøkelse. Vi har valgt dette alternativet for å sørge for at vi kommer inn på alle de temaene som er relevante for problemstillingene, og som vi derfor ønsker å belyse. Johannessen et al. (2016). sier at det kan være utfordrende å systematisere svarene i etterkant dersom undersøkelsen er lite standardisert. Et argument for at vi har utformet en strukturert intervjuguide er derfor at vi skal ha mulighet til å kunne sammenlikne svarene i etterkant av undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2015) vil en tilnærming uten strukturering også lede til at dataen som samles inn vil bli så komplekse at de kan bli ressurskrevende å analysere, og med vår tidsbegrensning ville det være et uheldig utfall. Ifølge Jacobsen (2015) burde ikke et intervju være så strukturert at spørsmålene har fastslåtte svaralternativer, slik som ved spørreskjemaundersøkelser. Selv om vi har valgt en *strukturert intervjuguide*, er derfor ikke intervjuet så strukturert at spørsmålene har fastslåtte svaralternativer og informantene kan svare med sine egne ord (Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2016) sier at forskeren skal være forsiktig med å stille *kompliserte og sensitive spørsmål*, og at denne typen spørsmål burde unngås så sant de ikke er nødvendige for undersøkelsen. Vi har valgt å ekskludere *kompliserte og sensitive spørsmål*, fordi vi ikke anser slike spørsmål som nødvendig for våre problemstillinger og undersøkelsen som skal belyse disse.

4.7.3 Informanter

Intervjuer er ifølge Johannessen et al. (2016) velegnet i de tilfellene når forskeren ønsker at informantene skal ha friheten til å utrykke seg utover det et strukturert spørreskjema tillater dem. Dette kan være når det er ønskelig at informantene skal utrykke egne erfaringer og oppfatninger, som for eksempel hvordan informanten oppfatter utfordringer knyttet til egne arbeidsoppgaver i en organisasjon (Johannessen et al., 2016). Ifølge Ringdal (2013) er hensikten med dybdeintervjuer å innhente informasjon om et fenomen. Fenomenet vi ønsker å samle informasjon om er hva slags salgskompetanse proffselgere i Steni sitt detaljistledd innehar og hvordan denne påvirker salgsresultatene. For å innhente denne informasjonen er vi nødt til å intervjuer proffselgere, da det er de som besitter kunnskap, meninger, følelser, holdninger, oppfatninger og erfaringer rundt fenomenet vi ønsker å undersøke. Når forskeren skal vurdere hvem som skal være med i undersøkelsen, må forskeren vurdere utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering av informanter (Johannessen et al., 2016).

4.7.4 Utvalgsstørrelse

Ved kvalitative undersøkelser ønsker man å innhente store mengder data fra et begrenset antall informanter, og forskeren må i den anledning vurdere hvor stort undersøkelsens utvalg skal være (Johannessen et al., 2016). Det eksisterer ulike meninger angående hvor stort et utvalg burde være (Johannessen et al., 2016). Det eksisterer i utgangspunktet ingen øvre eller nedre grense når det kommer til utvalgsstørrelse, men dersom man har begrenset tid, som for eksempel ved studentprosjekter, kan forskeren eller studenten se seg nødt til å forholde seg til et begrenset utvalg (Johannessen et al., 2016). I vår undersøkelse har vi valgt å begrense

utvalget til seks informanter, fordi vi har begrenset tid og mener et utvalg på seks informanter er størrelsesmessig stort nok til å belyse vår problemstilling.

4.7.5 Utvalgsstrategi

I kvalitative undersøkelser har rekrutteringen av informanter et tydelig mål, og kalles for strategisk utvelgelse av informanter. Denne prosessen omhandler at forskeren starter med å identifisere den målgruppen som er hensiktsmessig for undersøkelsens formål, og deretter velger ut de enkeltpersonene fra den valgte målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). Når man skal sette sammen strategiske utvalg kan man benytte seg av flere ulike strategier, og vi har den valgt måten som kalles *kvoteutvelgelse eller stratifisert utvalg*. Denne strategien går ut på at man først lager kategorier som er basert på sentrale kjennetegn, og deretter rekrutterer informanter som passer inn under disse (Johannessen et al., 2016). Vi har valgt å benytte den utvalgsstrategien fordi vi ønsker å undersøke proffselgere med forskjellig salgssytelse av Steni fasadeplater. For vår undersøkelse har vi rekruttert informanter med *lavere salgssytelse* og *høyere salgssytelse*, og det er derfor hensiktsmessig å rekruttere informanter som passer inn under disse.

4.7.6 Rekruttering av informanter

Det eksisterer flere ulike måter å rekruttere informanter på, og vi har valgt den metoden som kalles for *medlems- eller kunderegistre*. Denne rekrutteringsmetoden går ut på at rekrutteringen skjer gjennom virksomhetens eller organisasjons egne lister over aktuelle informanter (Johannessen et al., 2016). Vi har valgt denne rekrutteringsmetoden fordi vår casebedrift har sagt seg villig til å være behjelpelig med å finne informanter som passer inn

under våre kriterier. Det at vår casebedrift har vært behjelpelig i rekrutteringsfasen har vært veldig verdifullt for oss, fordi dette har spart oss for mye tid.

4.7.7 Gjennomføring

Ifølge Jacobsen (2015) har den teknologiske utviklingen de senere årene gjort det mulig å gjennomføre individuelle intervjuer gjennom flere ulike kommunikasjonskanaler. Vi har valgt å gjennomføre de individuelle intervjuene ansikt-til-ansikt, fordi vi ønsker å fange opp så mange signaler som mulig hos informantene. Valget er også basert på at sterke sider ved intervju typen ansikt-til-ansikt er at den er en god måte å etablere tillit og for å få informantene til å åpne seg (Jacobsen, 2015).

Når man har valgt ansikt-til-ansikt intervjuer, må man ta stilling til hvor intervjuet skal gjennomføres (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) er dette en viktig avgjørelse fordi konteksten intervjuet foregår i oftest vil påvirke informasjonen forskeren får gjennom intervjuet. Det er vanlig å skille mellom *naturlig kontekst* og *kunstig kontekst*. En *naturlig kontekst* for et intervju som tar for seg jobbrelevante temaer, vil eksempelvis være et kontor på arbeidsplassen. En *kunstig kontekst* for et intervju som tar for seg jobbrelevante temaer, vil eksempelvis være et lånt grupperom som verken forsker eller informant kjenner til.

Forstyrrelser og påvirkning fra familie eller kollegaer er eksempler på utfordringer ved intervjuer i naturlige kontekster. En utfordring ved intervjuer i kunstige kontekster kan være at informanten gir kunstige svar (Jacobsen, 2015). I vår undersøkelse har vi valgt å la informantene selv velge sted for intervjuene, men vi har informert informantene om at vi kan

komme til dem, slik at de skulle få slippe reisevei. På den måten klarte vi å oppnå en *naturlig kontekst* i alle våre intervjuer, ettersom alle våre seks informanter hadde et tilgjengelig kontor.

Ifølge Jacobsen (2015) bør forskeren sette seg godt inn i temaene i forkant av intervjuene. Vi gjorde derfor gode forberedelser ved å grundig sette oss inn i intervjuguiden i forkant av intervjuene. Vi gjennomførte også et testintervju i forkant av datainnsamlingen. Noen temaer og problemstillinger kan oppfattes som følsomme av respondenten, og forskeren må av den grunn ta stilling til hvorvidt intervjuets hensikt skal være skjult eller åpent (Jacobsen, 2015). Vi mener at våre problemstillinger kan oppfattes som følsomme, fordi problemstillingen tar for seg prestasjoner i arbeidslivet. Vi har derfor valgt å ikke presentert hele intervjuets hensikt for informantene, men vi har opplyst om at intervjuet dreier seg om temaet salgskompetanse.

I forkant av våre intervjuer sørget vi for å opplyse informantene om at det var ønskelig å ta opp intervjuene med lydopptaker. Vi forhørte oss også med informantene om dette i oppstarten av intervjuene. Alle våre seks informanter godkjente at vi benyttet lydopptaker gjennom intervjuene for å dokumentere intervjuene. I starten av hvert intervju begynte vi med en kort introduksjon, hvor vi blant annet forklarte hvem vi var og hvorfor vi var der. Vi valgte dette fordi vi ønsket å gi informanten en følelse av en åpen og avslappet stemning i starten av intervjuet. Jacobsen (2015) sier at en slik oversikt kan fungere som en lett oppvarming for både forsker og informant i forkant av intervjuet. Gjennom intervjuene hadde vi en lyttende posisjon, og forsøkte å ikke avbryte informanten. Ifølge Jacobsen (2015) skal forskeren gjøre sitt ytterste for ikke å avbryte informanten, selv om informanten beveger seg utover hva som er relevant for problemstillingen. Videre sier Jacobsen (2015) at det er viktig å tenke over eget kroppsspråk når man intervjuer andre, og at man bør unngå en lukket eller streng holdning for å opprettholde åpenhet i intervjuet. Vi forsøkte derfor å unngå et lukket kroppsspråk, ved for

eksempel å unngå å sitte med armene i kors. Det er viktig å gi informanten bekreftelser gjennom intervjuet i form av små nikk eller å si «m-m» (Jacobsen, 2015). Dette gjøres for at det skal være lettere for informanten å holde i gang samtalen (Jacobsen, 2015). Gjennom intervjuene har vi derfor forsøkt å gi informanten slike bekreftelser med jevne mellomrom.

4.8 Dataanalyse

Ifølge Johannessen et al. (2016) betyr selve ordet eller begrepet å *analysere* det å dele opp noe i mindre biter. Før analysearbeidet starter er forskeren ifølge Johannessen et al. (2016) nødt til å redusere datamengden. En utfordring ved kvalitative forskningsstrategier er å trekke ut interessante funn av store mengder ustrukturerte data (Johannessen et al., 2016). Ifølge Johannessen et al. (2016) er hensiktene med dataanalysen å organisere dataene etter tema uten å miste verdifull informasjon, og å analysere og tolke datamaterialet slik at det kan presenteres i en rapport. I dette kapittelet tar vi for oss dataanalysen av dybdeintervjuet.

4.8.1 Dybdeintervjuet

Ifølge Ringdal (2013) er en *induktiv tilnærming* når forskeren går fra empiri til teori, hvor forskeren går ut i virkeligheten med et åpent sinn og deretter danner teorier basert på den innhentede dataen. En *deduktiv tilnærming* er når forskeren danner forventninger om virkeligheten basert på tidligere empiriske funn, og deretter tester om virkeligheten er som forventningene. For vår undersøkelse har vi valgt en *deduktiv tilnærming*, med utgangspunkt i empiriske funn av Rentz et al. (2013). Jacobsen (2015) sier at renskrivning av lydopptak vil gjøre det lettere å bevege seg frem og tilbake i samtalen, at det gjør analysejobben lettere og muliggjør at andre kan kontrollere rådataen som er samlet inn. For å ikke miste informasjon, har vi transkribert alle ord gjennom intervjuene. Når forskeren har gjennomført et eller flere

intervjuer vil forskeren sitte igjen med store mengder notater, gjerne etter mange timer med bruk av lydbånd (Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2016) sier at det å stå ovenfor en stor mengde tekstmateriale kan være en overveldende følelse, og at det kan være vanskelig å vite hvor man skal starte analysen. Jacobsen (2015) sier at det første forskeren må starte med etter endt datainnsamling er å vurdere hvordan man skal trekke ut noe fornuftig av den innsamlede informasjonsmengden.

Kvalitativ analyse omhandler blant annet å redusere informasjonsmengden til mindre deler som ord, setninger og avsnitt for å forsøke å best mulig danne seg en forståelse av delene i lys av en større sammenheng (Jacobsen, 2015). Det eksisterer ulike nivåer innenfor tekstanalyse, disse nivåene strekker seg fra den laveste enheten, som er ord, og helt opp til den største sammenhengen som er hele tekster (Jacobsen, 2015). Når man kategoriserer data bryter forskeren opp temaet i mindre enheter, og samler deretter ulike deler av teksten inn under disse enhetene (Jacobsen, 2015). Vi startet med å benytte oss av fargekoder for å markere relevante sitater for problemstillingene, og deretter analyserte vi funnene. Når forskeren har benyttet en intervjuguide i datainnsamlingen, vil forskeren på forhånd ha utviklet noen kategorier. Jacobsen (2015) sier at forskeren kan benytte de ulike temaene i intervjuguiden som kategorier. Vi har derfor valgt å benytte vårt tema salgskompetanse som hovedkategori, og splittet opp hovedkategorien i flere underkategorier (Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2016) sier at forskeren kan benytte tabeller ved presentasjon av data for å oppnå bedre oversikt. Vi har derfor valgt å presentere hovedfunnene i tabeller. Tabellene er etterfulgt av sammendrag fra de ulike informantene.

4.9 Gyldighet og pålitelighet

Ifølge Johannessen et al. (2016) er ikke data selve virkeligheten, men representasjoner av virkeligheten. Innenfor forskning benyttes begrepet *validitet* eller *gyldighet*, om hvor godt eller relevant data representerer fenomenet som undersøkes (Johannessen, 2016, s. 66). Innenfor forskning benyttes begrepet *reliabilitet* eller *pålitelighet*, om hvordan dataen innhentes, dataens nøyaktighet, hvordan dataen bearbeides og hvilke data som benyttes (Johannessen et al., 2016). Ifølge Jacobsen (2015) skal undersøkelser gjøre sitt ytterste for å minimere problemer knyttet til gyldighet og pålitelighet. Det har eksistert uenighet blant forskere om hvorvidt gyldighet og pålitelighet er relevante begreper innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) er det nødvendig å gjøre kritisk drøfting vedrørende konklusjoners gyldighet og pålitelighet, også ved kvalitative undersøkelser. I dette delkapittelet tar vi for oss intern gyldigheten, ekstern gyldigheten og påliteligheten i vår undersøkelse, og redegjør for ulike gyldighets- og pålitelighetskriterier.

4.9.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet omhandler hvorvidt undersøkelsens resultater oppfattes som riktige, i den forstand hvorvidt det eksisterer samsvar mellom forskerens beskrivelse av virkeligheten og den faktiske virkeligheten Jacobsen (2015). Mange forskere har en naiv holdning til den kvalitative datainnsamlingsmetoden intervjuer, fordi de antar at det mennesker sier og gjør representerer virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 229). Videre sier Jacobsen (2015) at forskeren derfor er nødt til å foreta en klar og åpen refleksjon om hva slags data som er samlet inn. Innsamlet data kommer fra en kilde, og dataens gyldighet avhenger av disse kildene (Jacobsen, 2015, s. 229). Formålet med vår undersøkelse er å få tak i proffselgernes opplevelser, oppfatninger, følelser, meninger, holdninger, erfaringer og kunnskap vedrørende deres arbeidshverdag. For å få tak i data om proffselgernes egen arbeidshverdag mener vi det

er hensiktsmessig å samle inn disse dataene fra proffselgerne selv. Vi mener derfor at vi har innhentet vår data fra de rette kildene. Det er ingen garanti for at kildene gir forskeren den riktige informasjonen, selv om forskeren har lyktes i å få tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2015). Vi har drøftet hvorvidt det informantene har sagt, faktisk representerer virkeligheten. Når forskeren drøfter kildenes evne til å gi riktig informasjon, bør forskeren vurdere kildenes nærhet til fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2015). *Førstehåndskilder* er personer som kan referere til noe de selv har opplevd, og *andrehåndskilder* brukes om personer som henviser til noe de har blitt fortalt av noen andre (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) er nærhet til fenomenet fordelaktig, fordi jo større avstand informanten har til fenomenet jo høyere er risikoen for at informasjonen vris eller endres. Våre informanter kan referere til sine egne opplevelser og er derfor førstehåndskilder. Jacobsen (2015) sier at forskeren må drøfte kildenes kunnskap om fenomenet som studeres og kildenes vilje til å gi forskeren riktig informasjon. Ifølge Jacobsen (2015) kan forskeren ha større tillit til meninger gitt fra en erfaren informant på en arbeidsplass enn til en nyansatt informant. I vår undersøkelse intervjuet vi informanter med både lang erfaring og mindre erfarne informanter. Forskeren må til enhver tid ta høyde for at kilder ikke sier sannheten, og at de med hensikt kan gi et forvrengt bilde av deres opplevelse av den faktiske virkeligheten (Jacobsen, 2015). Særlig ved undersøkelse av tabubelagte temaer, er risikoen for at informantene lyver stor (Jacobsen, 2015). Eksempler på dette kan være dersom man undersøker fraværet på en arbeidsplass, hvor informantene kan lyve om de egentlige årsakene for et høyt fravær, eller dersom man undersøker hvorvidt norske foreldre gir barna sine ferdigmat. Temaet salgskompetanse er ikke et tabubelagt tema, og informantene burde ikke ha en egeninteresse i å skjule eller gi et skjevt bilde av virkeligheten. Informanter kan allikevel gi et skjevt bilde av virkeligheten fordi de ønsker å fremstå på en sosialt riktig måte, selv ovenfor en ukjent forsker (Jacobsen, 2015). Det eksisterer derfor en risiko for at informantene kan forsøke å gi et skjevt bilde av deres

oppfattede virkelighet, fordi de ønsker å fremstå som profesjonelle. For å lette litt på stemningen og få informantene til å åpne seg, har vi av den grunn opplyst om at det ikke finnes riktige eller gale svar, og startet intervjuene med en lett introduksjon. Jacobsen (2015) sier at konteksten kan være en trussel mot gyldigheten, og at informasjonen en informant gir kan påvirkes dersom det er andre personer i nærheten. Dersom forskeren ønsker å undersøke hvordan mennesker påvirker hverandre kan slike tilfeller være hensiktsmessig, men dersom forskeren ønsker å innhente opplysninger fra enkeltindivider kan andre personers tilstedeværelse ha en uheldig påvirkning på gyldigheten (Jacobsen, 2015). I vår undersøkelse har formålet vært å innhente opplysninger fra enkeltindivider, og vi har derfor gjennomført alle våre intervjuer uten andre tilstede for å unngå slik påvirkning. I vår undersøkelse har vi fulgt Jacobsen (2015) sin tommelfingerregel som sier at «*informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet*». For å oppnå flere uavhengige kilder, har vi intervjuet informanter fra ulike byggevarekjeder og ulike geografiske områder.

4.9.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet omhandler hvorvidt funnene forskeren sitter igjen med etter en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) sier at en utfordring knyttet til kvalitativ forskning og generalisering av funn, er at forskeren normalt sett kun undersøker et lite antall enheter, og at så små utvalg ikke er representative for større populasjoner. Selv om hensikten med kvalitative tilnærminger gjerne ikke er å generalisere, vil forskeren allikevel gjerne lure på hvorvidt funnene kan generaliseres til andre enheter innenfor samme case eller til andre caser (Jacobsen, 2015). Hvorvidt funnene vi har gjort også gjelder i andre organisasjoner, avhenger av antall enheter og hvordan disse enhetene er plukket ut (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) vil sannsynligheten for at man kan generalisere øke etter jo flere enheter forskeren undersøker. I vår undersøkelse har vi undersøkt seks enheter, som er et

relativt lavt antall enheter. Ifølge Jacobsen (2015) kan forskere foreta intervjuer eller observasjoner til de når et *metningspunkt*. Ifølge Jacobsen (2015) er *metning* punktet som oppnås, når det å foreta et nytt intervju eller en ny observasjon ikke lenger vil gi forskeren ny eller interessant informasjon. Grunnet begrenset tid, har vi ikke undersøkt så mange enheter at vi har nådd et *metningspunkt*. Vi kan derfor ikke utelukke at undersøkelse av flere informanter kunne gitt oss ny eller interessant informasjon.

4.9.3 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet omhandler hvordan data innhentes, hvilke data som benyttes og hvordan data bearbeides (Johannessen et al., 2016). Ifølge Johannessen et al. (2016) stilles det ikke like kritiske krav til pålitelighet i kvalitative undersøkelser som i kvantitative undersøkelser, fordi det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker og fordi forskere i kvalitative undersøkelser benytter seg selv som instrument. En konsekvens av at forskere i kvalitative undersøkelser benytter seg selv om instrument, er at ingen andre enn forskeren selv har samme erfaringsbakgrunn og derfor kan ingen andre tolke på samme måte (Johannessen et al., 2016). Forskeren kan allikevel styrke undersøkelsens pålitelighet ved å gi leseren en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016). I vår undersøkelse har vi lagt vekt på en grundig og detaljert beskrivelse av valgene vi har foretatt oss og bakgrunnen for disse. I metodekapittelet har vi gjort rede for våre beslutninger, og gitt en detaljert begrunnelse for beslutningene vi har foretatt oss ved valg forskningsstrategi, forskningsdesign og designstrategi. For å styrke påliteligheten i vår undersøkelse har vi vært bevisste på *intervjuereffekten* under våre intervjuer, som vil si at den som intervjues vil bli påvirket av personen(e) som intervjuer (Jacobsen, 2015). I forkant av intervjuene har vi forsøkt å vise en lett og åpen holdning, for at våre informanter skal slappe og føle at de kan være åpne. Under intervjuene har vi holdt

øyekontakt med informantene og forsøkt å unngå et lukket kroppsspråk. Vi har også forsøkt å ikke avbryte informantene og i tillegg gitt informantene små bekreftelser som små nikk og «m,m» med jevne mellomrom, for å oppnå flyt i samtalene. I analysekapittelet presenterer vi analysen som er gjort av sitatene av våre informanter. Under hvert deltema har vi i første omgang tatt for oss hva som opptar informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse, og deretter sett på likhetstrekk og ulikheter mellom disse. Videre presenterer vi en oppsummering av informantene.

4.10 Etikk

Når man gjennomfører samfunnsvitenskapelige undersøkelser medfører dette konsekvenser for de som undersøkes, og av den grunn er det en forskers plikt å ta en grundig vurdering på hvordan forskningen påvirker de som undersøkes, hvordan forskningen kan og vil bli oppfattet og hvordan forskningen kan og vil bli brukt (Jacobsen, 2015). Det er av den grunn nødvendig at alle som gjennomfører forskning tar stilling til og vurderer etiske dilemmaer og prinsipper, både i forkant av studien, og gjennom hele forskningsprosessen (Jacobsen, 2015). En etisk utfordring vi har stått ovenfor i vår studie, er at vi delvis har forsøkt å skjule undersøkelsens fulle hensikt for informantene. Dette har vi gjort fordi at mennesker som er klar over at det de gjør skal kartlegges, gjerne vil opptre på en annen måte enn de vanligvis ville gjort (Jacobsen, 2015). Dersom vi hadde gitt informantene for mye informasjon om undersøkelsens fulle hensikt, ville dette utgjort en trussel for påliteligheten i undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2015) vil sannsynligheten for at en informant tilpasser sine svar øke dersom informanten er kjent med undersøkelsens fulle hensikt, og dette kan lede til at man får falske resultater. I denne vurderingen har vi tatt utgangspunkt i en *konsekvenslogikk*, som betyr at vi har vurdert gevinstene vi kan oppnå, mot problemene informantene kan oppleve ved å ikke ha kjennskap til undersøkelsens fulle hensikt (Jacobsen, 2015). I vår undersøkelse har vi ikke

innhentet og behandlet personopplysninger, og våre intervjuer er anonyme. Når man skal gjennomføre undersøkelser må forskeren til enhver tid vurdere hvor følsom informasjonen er for den eller de som undersøkes (Jacobsen, 2015). I denne vurderingen er det nødvendig at forskeren tar i betraktning at det forskeren selv ikke oppfatter som følsomt, kan oppfattes som følsomt for den eller de som undersøkes (Jacobsen, 2015). Vi anser i hovedsak ikke våre temaer som følsomme temaer, men vi kan ikke utelukke at prestasjoner eller ytelse i forbindelse med arbeid kan være følsomt for enkelte. Alle våre informanter deltok i undersøkelsen av egen fri vilje, og alle informantene godkjente bruk av lydbånd. Ifølge Jacobsen (2015) skal forskeren alltid gjøre sitt ytterste for å gjengi resultater på en fullstendig måte og i riktig sammenheng, og unngå å ta et resultat ut av sin sammenheng slik at informantenes meninger blir fremstilt på en uriktig måte. I løpet av analysen har vi nøye vurdert hvilke sitater vi mener er viktige å presentere for at leseren skal forstå resultatene, og vært varsomme på at disse sitatene ikke fremstiller informantenes meninger og oppfatninger på en uriktig måte.

5. Analyse av funn

Som vi har nevnt tidligere, i metodekapittelet, har vi intervjuet proffselgere for å studere deres salgskompetanse og har i den anledning intervjuet proffselgere med ulik grad av salgskompetanse for å få et mer riktig bilde og kunne identifisere eventuelle skiller i salgskompetansen som kan være nyttig for Steni å være klare over.

Proffselgere med god salgsytelse av Steni sine fasadeplater

- *(Tabeller med grønn markering)*

Proffselgere med lavere salgsytelse av Steni sine fasadeplater

- *(Tabeller med oransje markering)*

Proffselgerne er som sagt forventet å inneha ulikt nivå av salgskompetanse i forbindelse med salg av Steni sine fasadeplater, hva slags salgskompetanse proffselgerne innehar i forbindelse med andre produkter har vi ikke innsikt i. Nedenfor vil vi presentere to tabeller med sitater under hvert tema, en tabell for sitater av proffselgere i kategori 1 og en tabell for sitater av proffselgere i kategori 2. Etter vi har presentert sitater av begge kategorier, vil vi under hvert tema ta for oss en sammenligning av de to kategoriene. Helt til slutt presenterer vi en oppsummering av informantene i de to kategoriene.

5.1 Utgangspunkt for mål av salgskompetanse:

Vi har valgt å ta utgangspunkt i komponentene salgserfardigheter, mellom-menneskelige ferdigheter og tekniske ferdigheter (Rentz et al., 2013) i vår analyse av informantenes salgskompetanse og hva som opptar dem i sine salgsstillinger og arbeidsoppgaver.

Salgsferdigheter	Mellom-menneskelige ferdigheter	Tekniske ferdigheter
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evne til å kartlegge kunder 2. Evne til å 'kvalifisere' kunder 3. Evne til å åpne relasjoner med kunder 4. Evne til å avslutte salg 5. Evne til å presentere salgsbudskap 6. Evne til å yte service til relasjonen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evne til å uttrykke seg ikke-verbalt 2. Evne til generell snakkeferdighet 3. Å være bevisst på og forstå ikke-verbal kommunikasjon av andre 4. Evne til å kontrollere og regulere ikke-verbal utstilling av følelser 5. Evne til å presentere seg selv sosialt, muligens gjennom skuespill 6. Evne til å manipulere andre for å kontrollere situasjonen 7. Å være bevisst på og forstå verbal kommunikasjon av andre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kunnskap om kunders markeder og produkter 2. Kunnskap av eget firmas prosedyrer 3. Kunnskap om konkurrenters produkter, tjenester, og salgspolitikk 4. kunnskap av produktlinje, inkludert egenskaper og fordeler 5. Kunnskap om kundenes operasjoner(?), som hylle- og reolfremstilling og ansatt-trening 6. Forestillinger i å levere produkter og tjenester som møter kunders behov
<p>Mikroferdigheter: <i>Tilpasningsevne, konsulentsalg, forhandlende og spørrende, selgersignaler og kommunikasjonsform</i></p>	<p>Mikroferdigheter: <i>Lytt, empati, optimisme, observasjon</i></p>	<p>Mikroferdigheter: <i>Kundekunnskap, klientevaluering signaler, kjøper-selger relasjonshåndtering, konkurransedyktig informasjon</i></p>

Tabell 5.1: Rentz et al. (2013) tre komponenter innen salgskompetanse

5.2 Selgerferdigheter

Kartlegging av kundebehov:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Og det er ikke alltid samsvar mellom hva de spør om og hva de skal ha.» (1, rådgivende salg)</p> <p>«Nei altså det går jo på dialog vi må bare spørre rett ut hva dem mener hvis vi ikke skjønner hva dem mener, for å si det sånn» (1, spørrende)</p> <p>«Altså hva er det du egentlig vil ha og hva skal du bruke det til, det er jo gjerne der det starter, hva skal du bruke det til.» (1, spørrende)</p> <p>«Nei da må du jo hehe.. stille spørsmål på den rette måten da. Prøve å få de til å.. komme med hva.. hva de faktisk eh.. ønsker.» (1, spørrende)</p> <p>«Så.. det er ledende og ikke ledende spørsmål da. Så det ja.. Det går jo.. Må jo bruke å fiske ut mest mulig av de da» (1, spørrende)</p>	<p>«Så vite når han skal ha det. Ehh.. og priser også.. også.. så snakker vi gjennom de tinga som.. når han trenger det, hva han trenger, hva er prisen vi skal legge på. Altså der er egentlig enn sånn «gi og ta» hele tiden. Det er en sånn forhandling» (1, forhandlende og spørrende)</p> <p>«Nei, jeg er dyktig på det også.. å finne ut hva kunden.. behovet til kunden eh.. og hva som skal til for å ha ett salg. ... Jeg er veldig flink til å spørre, rett og slett! ... Jeg spør og spør og spør og spør!» (1, spørrende)</p> <p>«Nei, jeg ringer jo og spør hva enn mener da. Hva enn ville ha. Jeg må jo ehh.. liksom avdekke behovet hans.» (1, spørrende)</p>	<p>«Tar ett oppstartsmøte gjerne med.. med.. kunden også setter vi oss ned å ser på egentlig hva de trenger av byggevarer» (1,3, spørrende)</p> <p>«Det er å se på for eksempel fasader, på løsninger, hva de ønsker seg, hva som kanskje kan være forenklerende for dem, som kan være besparende for dem, finne andre produkter kanskje, hjelpe dem littegran med det.» (1, 6)</p> <p>«.. prosjektavtaler som jeg er innom når starter opp. Og går over produktene og ser på leveransetidene.. De skal bygge kanskje i løpet av de neste to årene. Og da er som sagt jobben min å finne de riktige produktene, skaffe logistikken og alt dette greiene her sånn.» (1,6)</p> <p>«Det gjør du veldig enkelt egentlig. Da er det bare å avdekke kundens behov! Spør først hva dem skal bruke det til» (1, spørrende)</p> <p>«Men igjen sett deg inn i hvor det skal brukes hen skal det brukes på.. eh toppborden på et sjukehus så er det nesten ingen fare hva det er da kan du gå på det billigste egentlig for da er det ingen fare.» (1,5)</p>

Tabell 5.2: Kartlegging av kundebehov (proffselgere med høyere salgssytelse)

Som vi ser av situatene i tabellen over er samtlige informanter opptatt av mikroferdigheten å stille kundene spørsmål for å kartlegge kunders behov (1, spørrende). Informant 3 sier at han/hun er veldig flink til å spørre (1, spørrende). Informant 2 er opptatt av å stille spørsmål på «den rette måten» og det å «fiske ut» mest mulig av kundene (1, spørrende). Informant 2 opplyser at det ikke alltid er samsvar mellom hva kunden spør om og hva de skal ha (1, rådgivende salg). Et fellestrekk er at informantene ikke bare er opptatt av å kartlegge hva

kundene ønsker, men hva kundene faktisk trenger (1). Informant 2 og 5 er opptatt av å stille spørsmål rundt hva kundene skal bruke det til (1, spørrende). Informant 5 sier at dersom man kartlegger hva kunden skal bruke det til (1), kan man presentere produkter som møter kundenes behov og som er rimelige (5). Informant 5 er ikke bare opptatt av å se på løsninger, men å finne ut hva som kan være forenklete eller besparende for kundene (1 og 6).

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«Spørsmål er veldig viktig da» (spørrende)</p> <p>«Avdekke hva dem egentlig har tenkt og om det er farger eller om det er til grunnmur eller er til langs veggen» (1)</p> <p>«Da må enn jo finne mest mulig informasjon om det som enn tror kunden vil vite da.» (1, 5)</p> <p>«Om enn skal ehh... om det er stort eller lite eller hva det er. Om enn skal isolere, etterisolere, skal den ha nye viduer, skal den ha ehh.. Det er mange, mange, mange forskjellige ting. Om de skal gjøre det selv eller om det er en snekker som skal gjøre det eller ... hva ja..» (1, spørrende)</p>	<p>«Ehh da må man ofte spørre flere ganger og.. men noen ganger så er det.. sitter ikke vi inne med riktig kompetanse eller at vi kan nok og da.. Da pleier jeg og sette kunden i kontakt med.. med selve leverandøren.» (1,3, spørrende)</p> <p>«Ehm.. hva slags det er og vi ikke vet. Så har vi en.. liten periode der hvor vi må.. eh let.. være litt detektiver da, også finne ut. Og da hender det ofte at de må.. tilbake, måle, et eller annet sånt no. Og da, kan det være at de, finner en annen løsning.» (1,3)</p>	<p>«Og det er det ikke alltid dem vet om selv heller, ikke sant! Så da er det viktig å spørre 'er det noen brannkrav her? Er det noen miljøgodkjenninger du må ha? Er det noe tekniske dokumentasjon du må ha?' For hvis ikke det er det så kan du jo ta det billigste produktet som ikke har noe dokumentasjon.» (1,5, spørrende)</p> <p>«Spørre hva han skal gjøre? Er det noe.. Hvilket arbeid som skal utføres. Ehh.. og når du har funnet ut hvilket arbeid som skal gjøres så er det hva som er viktig for kunden med det arbeidet her. Skal det være kvalitet som er ehh... prestisje.. at det skal se kjempebra ut. Ikke sant! Skal være noe spesiell, ja.. farge eller materiale på det her?» (1, spørrende)</p> <p>«Så det er egentlig å bare å grave i dybden helt til du finner ut hva kunden er ute etter da!» (1, spørrende)</p>

Tabell 5.3: Kartlegging av kundebehov (proffselgere med lavere salgssytelse)

I likhet med alle informantene med høyere salgssytelse, er alle informantene med lavere salgssytelse opptatt av å mikroferdigheten å 'stille kundene spørsmål' for å avdekke kundenes behov (1, spørrende). Informant 1 understreker viktigheten av spørsmål (spørrende). Videre er informant 1 opptatt av å kartlegge hva kunden har tenkt (1). Informant 4 vektlegger at man ofte må spørre kundene gjentatte ganger (spørrende). Informant 6 er opptatt av å spørre hva kunden skal gjøre og hvilket arbeid som skal utføres (spørrende), ved kartlegging av kunders behov (1). Informant 6 er også opptatt av at kunder ikke alltid vet, og at det derfor er viktig å stille spørsmål vedrørende blant annet brannkrav, miljøgodkjenninger og teknisk

dokumentasjon (1, spørrende). Informant 6 sier videre at dersom man får svar på slike spørsmål (1), kan man på bakgrunn av svarene presentere salgsargumenter til kundene (5). Informant 4 er opptatt av proffselgere ikke alltid innehar riktig kompetanse, og at dette kan løses ved å sette kundene i direktekontakt med leverandørene (1, 3). Informant 4 opplyser videre at hvis proffselger ikke vet, kan det oppstå et tidsrom som kan føre til at kunden finner en annen løsning i mellomtiden (3).

Oppsummering av kartlegging av kundebehov:

Informantene med både høyere og lavere salgssytelse var opptatt av å stille kunder spørsmål ved kartlegging av kunders behov. Vi ser allikevel en forskjell på hva proffselgerne forsøker å kartlegge ved å stille kundene spørsmål. Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi at informantene i større grad er mer opptatt av hva kundene faktisk trenger, fremfor hva de ønsker. Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi også at informant 2 er opptatt av å starte salget med en kartlegging av hva kunden skal bruke det til (1, spørrende). Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi videre at informant 5 er opptatt av å starte med å avklare hva kunden skal bruke det til (1, spørrende), og at kartlegging av hva kunden trenger gjerne skjer gjennom et oppstartsmøte med kunden (3). Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi at informant 2 trekker frem at det kunden spør om ikke nødvendigvis er det kunden faktisk skal ha (1). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi at informant 1 og 6 er opptatt av å kartlegge hva kunden har tenkt eller hva kundene er ute etter (1). Informant 1 og 6 er også opptatt av hva kunden skal gjøre, når de forsøker å kartlegge kundens behov (1, spørrende).

Relasjonsbygging:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«For da kommer enn tilbake igjen. Da har du hjulpet kunden med å tjene penger.» (3,6)</p> <p>«Så er det jo holde kontakt ehh.. og du kan si at det.. det er jo.. det er kanskje kunder som ehh.. du har besøkt i fem år. ... Uten å selge noe til de men, ja du ringer dem innimellom du.. snakker med de du.. sender dem litt informasjon og litt sånn.» (6)</p> <p>«Da går det jo på.. på tillit at du.. kunden må føle at du faktisk gjør en jobb for de og ikke bare for oss sjøl for å si det sånn da.. Bare for at vi skal selge varer, tjene penger, men.. prøve å hjelpe kunden til å.. at de også jobb.. får en lettere hverdag da.» (3,6)</p> <p>«Men.. måten du bygger relasjon på med en er.. den virker ikke på en annen så det hehe.» (3, tilpasningsevne)</p>	<p>«At enn får til ett samarbeid. Rett og slett! Det er jo samarbeidet som teller, det er ikke at man er sånn 'kunde-forhandler' ish. Det er liksom.. Det er ikke der enn skal være, enn skal liksom samarbeide om ting og det er da man skaper en god relasjon. ... At man er enn samarbeidspartner i stedet for en forhandler.» (3,6, forhandlende)</p>	<p>«Og det er det som er, hva skal vi si, nøkkelen til ett godt samarbeid da. At hvis du som byggeleder bruker meg en gjennom byggeprosjektene, så stoler du på at jeg sjekker opp at leveransetiden er i henhold til den fremdriften du har for å få bygget ferdig og sånne ting. Blant annet!» (3,6)</p> <p>«De vet at jeg gjør jobben ordentlig for dem i forhold til å passe på at varene kommer når de skal, de har de riktige prisene, logistikken fungerer, returer, reklamasjoner, etter-markedet. Hva skjer om ett år etter, hvis det skulle være produksjonsfeil? At da tar jeg tak i det, og da går det på relasjonen igjen.» (3,6)</p> <p>«Vi blir mer som en konsulent egentlig» (6, konsulentsalg)</p> <p>«Du må vite .. du må kjenne litt av markedet og prisen ligger i også må du prøve å komme deg dit, og da er det en inngangsbillett allerede! Også oppfør deg ordentlig, så er du godt innfor døra. Da er du sannsynligvis allerede på 'kaffekopp to' med kunden tenker jeg.» (3)</p>

Tabell 5.4: Relasjonsbygging (proffselgere med høyere salgssytelse)

Som vi ser ut ifra sitatene er informantene opptatt av å oppnå en relasjon med kundene (3).

Informant 2 opptatt av at dersom man kan hjelpe kunden med å finne løsninger hvor kunden kan spare penger (6), så kommer kunden tilbake (3). Videre ser vi at informant 2 er opptatt av at relasjonsbygging kan foregå på forskjellige måter, og at måten man bygger relasjon med en person, ikke nødvendigvis fungerer på en annen person (3, tilpasningsevne). Informant 5 vektlegger at dersom man har litt kjennskap til markedet og prisen, så er det et godt utgangspunkt for å starte en kunderelasjon (3).

Videre ser vi ut ifra sitatene er informantene er opptatt av å yte service til kunderelasjonen (6). Informant 2 og 5 er opptatt av at kundene skal stole på at de gjør en god jobb for kundene

(6). Informant 2 vektlegger at kundene skal føle at man gjør en jobb for å hjelpe dem med å få en lettere hverdag (6). Videre er informant 2 opptatt av å opprettholde kontakten med kunder og holde dem oppdatert, selv om det er kunder som ikke har handlet av dem på flere år (6). Informant 3 fokuserer på at man ikke skal være en forhandler (forhandlende), men en samarbeidspartner for kunden (6). Informant 5 er opptatt av kundenes tillit til at proffselgere gjør en god jobb og følger opp kundene gjennom byggeprosjekter (6). Informant 5 vektlegger at proffselgerne fungerer som konsulenter for kundene (6, konsulentsalg).

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«Å vise at enn kan stole på enn. At enn gir tilbakemelding og..» (6)</p> <p>«Ja, si at hvis det er noe forsinket leveranse eller noe sånt, så må enn i hvert fall ringe å si ifra og at enn vet at enn kan stole på oss er veldig viktig.» (6)</p> <p>«Eller at enn gjør det enn sier.» (6)</p> <p>«Hvis jeg kan velge mellom en jeg kjenner og handle av en jeg kjenner og vet at jeg kan stole på eller aldri har sett før... så hadde jeg... Om prisen er sånn noenlunde lik så hadde jeg tatt den som jeg kjenner i fra før.» (3)</p> <p>«At enn vet jo at en kan være trygg på.. trygg på at vi gjør det vi kan da, for at de kan få det beste mulig resultatet.» (6)</p>	<p>«.. Er det noen som er flinke så går gjerne rykte litte grann på det, og da har man ofte bygd den tilliten ganske fort.» (3)</p> <p>«Og det er.. som vi ser daglig er jo det viktigste, vi egentlig kan gjøre, er å gi tilbakemeldinger. ... For det også skaper den tilliten.» (3,6)</p> <p>«Til at.. ting blir fulgt opp at det ikke er noe som.. ja, at det går.. går ryddig for seg.» (6)</p> <p>«For det bygger med en gang litt tillit til at man kjenner produktet og at det er.. noe man vet om. Ehm.. så det er eh igjen kursing og god kontakt med.. med selgerne og.. og leverandørene.» (3,6)</p>	<p>«Nei, det handler om å skape tillit da. Og.. hva skal jeg si? Kunden må stå i fokus da!» (3,6)</p> <p>«Hvis relasjonen går ut på enveis kommunikasjon, at kunden ringer deg hele tiden, så blir det ikke noe... Det blir ikke noe god relasjon sånn.. eller sitter ikke dypt da.» (3,6)</p> <p>«Nå går jo store deler av stillingen på å bygge opp.. bygge opp kunder. Så for min del så er det egentlig å prøve å få tak i dem på telefon og prøve å få 'lokket dem' inn i ett møte...» (3,6)</p>

Tabell 5.5: Relasjonsbygging (proffselgere med lavere salgssytelse)

Som det fremkommer i sitatene over er informantene opptatt av å oppnå relasjon med kundene ved å skape tillit (3). Videre ser vi av sitatene at informantene er opptatt av å yte service til kundene (6). Informant 1 og 4 vektlegger at tillit kan bygges (3) hvis man gir tilbakemeldinger (6). Informant 1 er opptatt av at proffselgere må opplyse kunder om

endringer underveis (6), og at kundene må være trygge på at proffselgerne jobber for at kundens resultat skal bli best mulig (6). Videre er informant 1 opptatt av at man gjerne velger å handle av en man kjenner og stoler på fremfor en fremmed person (3). Informant 4 vektlegger at kunden kan få tillit til proffselger dersom proffselger har et godt rykte (3). Videre er informant 4 opptatt av kundens tillit til at proffselger har produktkunnskap (3). Informant 6 er opptatt av at en enveiskommunikasjon mellom kunde og proffselger, ikke bygger en dyp relasjon (3,6). Videre er informant 6 opptatt av å kontakte potensielle kunder på telefon for å forsøke å «løkke dem» inn i et møte (3).

Oppsummering av relasjonsbygging:

Et fellestrekk hos informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse er at informantene er opptatt av at proffselgere må ha kunders tillit (6). Blant informantene med høyere salgssytelse ser informantene ut til å være opptatt av å ha et gjensidig forhold til kundene, hvor informant 2 fokuserer på å gjøre hverdagen til kundene enklere og informant 3 og informant 5 snakker om å ha relasjoner som bygger på gode samarbeid.

Som vi ser ut ifra sitatene av informantene med lavere salgssytelse er informantene opptatt av at kunders tillit bygges (3) gjennom å gi kunder tilbakemeldinger (6). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi at informant 1 vektlegger at proffselgere må opplyse kunder ved endringer som forsinkelser (6), og at proffselgere på den måten viser kundene at de kan stole på dem (3). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi også at informant 4 opplyser om at å gi tilbakemeldinger er det viktigste proffselgere gjør (6), og at det skaper tillit (3). Blant informantene med lavere salgssytelse opplyser informant 6 om at det ikke bygges en dyp relasjon (3), dersom kunden er den som alltid må ringe proffselger (6).

Konfliktløsning:

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«Det hender jo at det er reklamasjoner og sånne ting, og at det er uenigheter, og det går som regel.. Ehh.. mumler.. Alltid gått bra i alle åra jeg har jobba.. Så må jo bare møtes på midten eller se an situasjonen.» (Forhandlende)</p> <p>«Også noen ganger er det jo kanskje noe feil på produktet eller at noe skulle ha vært levert til 'den og den' tida, også får enn ikke det. Og det kan bli dyrt for en kunde hvis enn har 5-6 mann stående å vente i kanskje 2 timer. Så må enn jo finne en løsning på.. på ehh.. eventuelt hva enn skal gjøre da, hvis dem forlanger noe.» (6)</p>	<p>«Nei, det er jo litt det som vi er opplært til da. Kunden har alltid rett!» (6)</p> <p>«Så vi.. vi bøyer oss jo.. så langt.. det er mulig. Men ser vi at det er steder hvor vi ikke har hatt feil eller, eller at kunden rett og slett har gjort en feil selv. Så er det jo det at man må jo prøve å formidle det på en måte sånn at kunden ikke.. misoppfatter det som at.. ja. Vi gjør jo så godt..? selv om egentlig kunden har feil, men at vi kan ikke stå økonomisk ansvarlig da, for det om. Men vi prøver løse situasjonen for kunden så.. så greit som overhode mulig.» (6, tilpasningsevne, kommunikasjonsform)</p>	<p>«Nei, da må du jo prate med enn da. Og da er det jo først å komme i dialog med dem egentlig. Kommer du i dialog med dem, så må du finne ut hva roten er da og har skapte konflikten.» (1)</p> <p>«Og så må du prøve å rydde opp i det best mulig da. Forsikre dem om at du tar kunden på alvor og at du.. eh.. er her for å prøve å løse opp i det da.» (Kommunikasjonsform)</p> <p>«Det er veldig mange som ikke tar tak i reklamasjoner av kunden, og bare lar det ligge og brygge. Og da, når dem først har kommet i den boblen at det sprenger, så er det så mye som har skjedd i mellomtiden at ikke enn får ryddet opp i det. Ikke sant! ... Eller får ryddet opp i det, men det krever jo.. Du må grave i dybden da, for å finne ut hva som har skjedd, ikke sant!» (6)</p> <p>«Så det gjelder egentlig bare å finne roten og prøve å løse det på best mulig måte da, eller.. Og hvis det er å tilbakebetale da, så gjør du heller det enn å ødelegge en relasjon.» (6)</p>

Tabell 5.6: Konfliktløsning (proffselgere med lavere salgssytelse)

Som vi kan lese av tabellen over vektlegger samtlige av informantene *evnen til å yte service til relasjonen* (6) for å løse en konflikt med en kunde. Informant 1 trekker inn mikroferdigheten å kunne 'forhandle' med kunden i en slik situasjon. Videre har både informant 4 og informant 6 sitater som kan bygge på mikroferdigheten 'kommunikasjonsform'. Utover dette fokuserer informant 4 også på mikroferdigheten 'tilpasningsevne', og ha evnen til å kunne tilpasse seg en slik situasjon. Til slutt ser vi at informant 6 fokuserer på å kunne kartlegge roten til problemet, og da også behovet (1), og videre også å yte god service til den relasjonen man har med kunden (6).

Informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse hadde et skille når det kom til hvilke ferdigheter de fokuserte på i forbindelse med konfliktløsning med en kunde, og vi vil derfor presentere informantene med høyere salgssytelse sin tabell på «konfliktløsning» senere under delkapittelet «mellom-menneskelige ferdigheter» og sammenlikne dem der.

5.3 Mellom-menneskelige ferdigheter

Generelle mellom-menneskelig ferdigheter:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Det er også en del av kompetansen egentlig altså. Du må lære deg til å. å. møte alle mulige slag med mennesker. Fordi det er alt fra.. ja jeg skal ikke karakterisere det for mye men ehh.. hehe spekteret er stort altså på hva slags mennesker du møte.» (5)</p> <p>«Det er.. noen ganger må du være psykolog og.. heheh ja» (3, 7, lytte, observasjon)</p> <p>«Men innimellom så trenger dem noen å prate med.» (Lytte, empati, 2)</p>	<p>«Prate mindre, lytte mere!» (Lytte)</p>	<p>«Du skal lese litt mennesker, det kan du se hvis du har, hvis (mumler), hvis står i en <u>buti</u>.. i butikksalg da. Så kommer det en mann og en dame, så har em helt vidt forskjellig måter å spørre om ting på eller vil ha ting på. Mannen han vil gjerne bygge, dama vil skal se sånn og sånn ut ikke sant.» (3,7, lytte, observasjon)</p>

Tabell 5.7: Generelle mellom-menneskelig ferdigheter (proffselgere med høyere salgssytelse)

Som det fremkommer av sitatene i tabellen ovenfor kan vi se at samtlige av informantene trekker frem viktigheten av mikroferdigheten av å «lytte» i deres yrke. Informant 2 og informant 5 har sitater som henviser til mellom-menneskelige ferdigheter og kan bygge på å være bevist på og forstå både ikke-verbal kommunikasjon (3), verbal kommunikasjon (7) og mikroferdigheten «observasjon». Utover dette kan også sitatene av informant 2 forstås som

ferdigheter som går på evne til generell snakkeferdighet (2) og presentere seg selv sosialt, blant annet gjennom skuespill (5). Oppsummert ser vi at informant 2 viser til flere mellom-menneskelige ferdigheter, sammenliknet med de to andre informantene.

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«... Kunden forklarer hva han driver med og åssen prosjektet er. Så klarer man å sette seg litt inn i det da. Og.. nei, enn må jo bare spørre» (2, 7,3, empati)</p> <p>«Så vi kan jo mange ganger styre dem litt, hvis de er litt i tvil på om de vil ha Steni eller Stembritt for eksempel da eller Formica.» (6)</p> <p>«Mye spørsmål da, om.. om hva de skal for noe. Også må enn jo bare ta å gå ut derifra, og kanskje prøve å sette seg inn i hva dem tenker da» (3,7, lytte, empati)</p> <p>«Hvis enn prater litt utydelig eller bruker sånn språk som enn ikke skjønner, så må man jo prøve å få.. få skjønt det liksom da.» (7)</p>	<p>«Altså, vi er jo alle mennesker og alle er litt forskjellig. Så.. jeg tror det som er viktig for en som driver med salg og.. den biten er at man må kunne speile kundene sine littegranne.» (2, 3, 4,5, 7, observasjon)</p> <p>«... Det er litt det der å speile kundene og se litt hvordan de er.» (1,2,3,7,5 + observasjon)</p> <p>«Kanskje litt hvordan jeg er som person.» (optimist)</p> <p>«.. Jeg er utadventt og.. og jeg viser my a vi m-mye av s meg selv, og det tror jeg smitter litt over på kundene mine også. ... alltid blid, trur jeg, og det.. ... smitter også litte grann over» (optimist)</p>	<p>«Også.. føler jeg det egentlig bare er å holde en.. hva skal jeg si, litt sånn vennskapelig tone, snakke litt med dem og.. åssen dem, åssen dem har det og åssen det går hjemme og hehehe..» (2,3,4,5,7, lytte, empati)</p> <p>«Egentlig bare.. bli litt kamerat med dem egentlig. ... Hvis du blir litt kamerat med dem så bygger det tillit det og.» (1,2,3,4,5,7)</p> <p>«Det bygger en.. litt dypere relasjon og.. ja, handler egentlig om å.. bygge videre på det du har hele veien da.» (3,7,4,5, lytte)</p> <p>«... Vise kunden oppmerksomhet da, holdt jeg på å si» (lytte + observere)</p>

Tabell 5.8: Generelle mellom-menneskelig ferdigheter (proffselgere med lavere salgsytelse)

Som vi kan lese av sitatene i tabellen over så ser informantene med lavere salgsytelse ut til å legge stor vekt på mellom-menneskelige ferdigheter. Samtlige av informantene har sitater som dreier seg om mellom-menneskelige ferdigheter og bygger på en evne til generell snakkeferdighet (2), bevissthet og forståelse av både verbal (7) og ikke-verbal kommunikasjon fra andre (3). Samtlige av informantene har også sitater som bygger på evnen til å «lytte», som Rentz et al. (2013) omtaler som en mikroferdighet. Sitatene «må kunne speile kundene litt» av informant 4 og sitatene «være litt kamerat» og «vise kunden litt

oppmerksomhet» av informant 6, kan forståes som mellom-menneskelige ferdigheter som «evnen til å regulere den ikke-verbale utstillingen av følelser» (4) og «evnen til å presentere enn selv sosialt, blant annet gjennom skuespill» (5), og mikroferdigheten «observasjon». Informant 1 forklarer også at det er mulig å 'styre kundene litt', som kan bygge på evnen til å kunne manipulere andre for å kunne kontrollere en situasjon (6). Informant 4 forklarer at informantens personlige karakter og humør bidrar i jobben og bygger på mikroferdigheten Rentz et al. (2013) omtaler som «optimisme».

Oppsummering av generelle mellom-menneskelig ferdigheter:

Som vi ser av sitatene av informantene, er det tydelige forskjeller mellom informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse. Vi ser at informantene med lavere salgssytelse vektlegger mellom-menneskelige ferdigheter i større grad enn det informantene med høyere salgssytelse gjør. Vi ser at informantene med høyere salgssytelse er opptatt av mikroferdigheten «å lytte». Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi at informantene vektlegger evne til generell snakkeferdighet (2), bevissthet og forståelse av andre menneskers verbale (7) og ikke-verbale kommunikasjon (3). Informantene med lavere salgssytelse er i likhet med informantene med høyere salgssytelse opptatt av mikroferdigheten «å lytte».

Konfliktløsning:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Det går jo på dialog og dokumentasjon» (2,3,7, lytte)</p> <p>«Så du må jo vurdere fra gang til gang. Men, men det går jo på dialog hele veien da. Det er jo, vi har jo, holdt på å si, ja jeg sitter jo her. Med heh, det er ikke alt som er på skinner bestandig så det. Så det er klart at det, det er å gi og ta.» (2,3,7, lytte, empati)</p> <p>«Såå eh ja, nei så det blir ehh. Blir og ja, snakke sammen og være saklig og bli enige.» (2,7, lytte, empati)</p> <p>«På et eller annet vis så må vi bli det men det er jo ikke alt, alle slag du vinner.» (empati)</p> <p>«Og at du, som jeg sa til å begynne med, at du lærer deg til å kjenne mennesker og hvordan de er. Og, og holdt på å si noen ehh kan du svare litt fleipete til, andre er du mer saklig.» (3,7, 5, Observasjon)</p>	<p>«Nei, det er prate med kunden det og kommer til en enighet..» (2,7, lytte, empati)</p>	<p>«Det spør helt hvilken konflikt det er det. Er det noe vi har forårsaket så tar vi det sammen med kunden, og har vi gjort feilen så.. så rydder vi opp i den» (2, 7, lytte, empati, observasjon)</p>

Tabell 5.9: Konfliktløsning (proffselgere med høyere salgssytelse: Mellom-menneskelige ferdigheter)

Som vi nevnte tidligere, under delkapittelet «selgerferdigheter», hadde informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse ganske ulikt fokus på hvilke ferdigheter som var viktige for å løse en konflikt med en kunde.

Som vi ser av sitatene i tabellen over har samtlige av informantene sitater som bygger på mellom-menneskelige ferdigheter. Ved konfliktløsning ser alle informantene ut til å fokusere på viktigheten av å være bevist på og forstå verbal kommunikasjon av andre (7) og evnen til

«å lytte», som ifølge Rentz et al. (2013) er en mikroferdighet innfor mellom-menneskelige ferdigheter. Videre ser både informant 2 og informant 5 ut til å fokusere på mikroferdigheten «observasjon» og å kunne være bevisst på og forstå ikke-verbal kommunikasjon (3). Utover det som allerede er nevnt, kan sitatene av informant 2 også forstås som ett fokus rettet mot evnen å presentere seg selv, og da også gjennom skuespill (5). Oppsummert ser vi i denne tabellen av informantene ser ut til å ha et stort fokus på at det finnes mange ulike mennesker og kunder, og at det derfor er viktig med mellom-menneskelige ferdigheter for å kunne møte dem best mulig.

Oppsummering av konflikt løsning:

Som vi kan se av sitatene av informantene er det et skille på hva informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse vektlegger når det kommer til konfliktløsning. Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi at alle informantene var opptatt av mellom-menneskelige ferdigheter ved konfliktløsning, til sammenligning med informantene med lavere salgssytelse som i større grad var opptatt av å selgerferdigheter i en konfliktsituasjon. Informantene med høyere salgssytelse var opptatt av de mellom-menneskelige ferdighetene å være bevissthet og forstå andres verbale (7) og ikke-verbale (3) kommunikasjon. Informantene med lavere salgssytelse var i større grad opptatt av salgsferdighetene evne til å yte service (6) og mikroferdigheten å forhandle.

5.4 Tekniske ferdigheter

Som en introduksjon til informantenes tekniske ferdigheter om fasadeplateleverandøren Steni, ønsket vi å se hvilke fasadeplatemerker informantene følte seg tryggest på. Nedenfor vil vi derfor presentere hvilke fasadeplateleverandører som har opptatt informantene.

Fasadeplateleverandørene proffselgerne føler seg tryggest på:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Nei.. d-det er jo Steni. Eh.. og vi har jo.. vi kjøper jo en del fra.. Cembrit. Eh.. det er jo fiberskiveplater, men de har jo også.. de er jo forholdsvis eh.. s-seriose»</p> <p>«Også har vi Formica, men det er et laminat så det blir litt annet.»</p> <p>«Eh.. og vi er forsovet nødt til å tilby det og det er Etex group. Eh også.. Tidligere Ivarsson eh.. de selger vi ikke lenger. De er jo, det er så useriøst at det.»</p> <p>«Så de holder vi oss unna og.. og det er klart at det.. jeg selger jo Cembrit plater eh om jeg må. Men eh men eh.. den eneste plata jeg er sikker på det er jo Steni plata faktisk..»</p>	<p>«Steni og Cembritt ... Nei, det er dem som følger opp oss best.»</p> <p>«Har littegran besøk av Etex også de andre har vi ikke besøk av i det hele tatt. Så dem vet jeg ikke hvem er!»</p>	<p>«Det er to gode leverandører på fasadeplater i Norge. Det ene er Steni og andre er Cembrit, men det er to forskjellige typer plater. ... Det er de to som jeg absolutt best erfaring mellom alle år.»</p>

Tabell 5.10: Fasadeplateleverandørene proffselgerne føler seg tryggest på (proffselgere med høyere salgssytelse)

Av sitatene i denne tabellen kan vi se at samtlige av informantene med høyere salgssytelse oppgir at de føler seg mest trygg på fasadeplateleverandørene Steni og Cembrit. Av sitatene kan vi også forstå det som at samtlige av informantene også har sterkest positive holdninger til disse to faseplateleverandørene. Videre ser vi at informant 2 og 3 opplyser om at de har kjennskap til Etex. Informant 2 opplyser også om kjennskap til Formica og Ivarsson.

Informant 1	Informant 4	Informant 6
«Steni er jo bra og Cembrit, det er de to jeg bruker mest egentlig.»	<p>«Vi har vel egentlig stort sett to, det er Steni også er det Cembrit.»</p> <p>«Ehh.. Ja.. s-s-Steni har vi jo.. og cembrit forsovit.. eh.. har vi stort sett veldig mange prøver på, det virker som det er de som har vært inne på de fleste prosjektene. Hvert fall i omegn som vi holder på her.»</p> <p>«Eh.. Derfor er det ganske greit å finne ut hvilke type fasadeplater det er, for det er enten eller. Og.. eh begge bedriftene er veldig behjelpelige.. med å hjelpe til.. for å finne ut av hva ting er.»</p>	<p>«Det er jo ikke samme type fasadeplate, men eh.. Cembrit.»</p> <p>«På grunn av at vi har en.. tidligere selger som gikk over dit nå. Hehe»</p>

Tabell 5.11: Fasadeplateleverandørene proffselgerne føler seg tryggest på (proffselgere med lavere salgsytelse)

Vi ser av sitatene i denne tabellen at informant 1 og informant 4 føler seg mest trygge på de to fasadeplateleverandørene Steni og Cembrit. Informant 6 opplyser at han/hun føler seg mest trygg på Cembrit, og nevner ikke merkevaren Steni.

Generelle tekniske ferdigheter om Steni fasadeplater:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Fordi at vi.. prøve å fortelle kunde.. at at det kanskje er bedre på lengre.. lang sikt da enn det de i utgangspunktet har tenkt til å bruke da.» (1,4)</p> <p>«Og da er det jo, det er klart at da er Steni.. eh.. har et fortrinn da fordi at det er vel den eneste fasadeplata som du faktisk eh.. Som tåler alt mulig altså du kan jo, høytrykkspyle den <u>å</u> det er jo graffiti sitter jo ikke på den» (1,4,6)</p> <p>«Holdt på å si du kan jo få.. bilde av deg selv på plata for å si det sånn. ... Det er vel styrken» (4)</p> <p>«Det det er den eneste plata du slipper å.. du kan feile litte grann for å si det sånn. ... Og den tåler det. ... Men det gjør ikke de andre. De vil sprekke eller.. ja, e-et eller annet vil skje.» (1,3,4)</p>	<p>«Noen plater er jo tyngre. Steinplater da, betongplater, er jo tyngre og mer.. eh.. og ja, det er vanskeligere å håndtere. Det er lettere med Steni. De er litt dyrere, men så er det liksom.. du monterer det fortore også også liksom. Prisen er.. motasjeprisen må enn også regne med her.» (1,4)</p> <p>«Nei, altså det er ikke noen andre utfordringer ved det, ikke når det gjelder Steni for de kapper jo.» (1,3,4)</p> <p>«Ehh.. det er norskprodusert. Det er .. det er det eneste jeg kan si. Det er liksom det eneste vi kan begrunne med at hvis det er noen står mellom.. vipper mellom det ene og andre.» (4)</p> <p>«Det at det er norsk produsert, det er den fordelene.» (4)</p>	<p>«Steni har den plata, den vi prater om nå, ikke sant! Eh.. som er sånn glassfiberplate, 'båtskråplate' som vi kal.. fleiper litt med å si. Der den andre er cembrit, som er en sementbasert plate. Støpes i former som sement!» (3, 4)</p> <p>«At det er et produkt som.. som jeg også nevnte et par ganger tidligere som tåler vanvittig mye juling. At det er et produkt som eh.. som er i vinden fordi det er så 'fresh't'. Altså, du kan gjøre så mye med det i forhold til farger, spenstigheten på det...» (1,2,4,6)</p> <p>«... Fordelen med dem det er jo at de er en norsk produksjonsbedrift. Altså, de produserer her. Det gjør det lett hvis det er noen spørsmål eller noe teknisk eller trenger en liten 'duppeditt' så er det gjerne 'innaskjærs'». (2,4,6)</p> <p>«Da kan dere få samme trykket for eksempel, samme 'look'en', men kanskje med en annen holdbarhet med en annen.. bedre leveransetid. Lettere hvis enn skal komplitere. Hvis enn trenger tre plan plate på slutten av prosjektet så kan det være vanskelig hvis du har kjøpt noe 'uttaskjærs' igjen. Der igjen, som jeg nevnte i sted «veldig smart å bruke dem som er i.. er i landet.» (4)</p> <p>«Skal det innvendig i en garasje så kan du få kult trykk av eh.. New York på 30-tallet eller en feit Chevrolet, ikke sant!» (4,6)</p> <p>«Dem er veldig solide produkter. Ehm.. og dem har eh.. Dem har også den, hva skal jeg si.. Den fordelene med finishen dems. Altså, den er som en piano-lakk, ikke sant! Det er jo en veldig glatt og fin plate.» (4)</p> <p>«Og da igjen, Steni har en fordel der sånn at de kan lage trykk på platene, du kan variere vanvittig mange farger. Eh.. og lage et helt egne trykk på det. Det ser du på Steni sin katalog, også ser du det er helt sykt da.» (4)</p>

Tabell 5.12: Generelle tekniske ferdigheter om Steni fasadeplater (proffselgere med høyere salgssytelse)

Som vi kan se i sitatene viser de alle tre informantene tekniske ferdigheter som gå på kunnskap om kundenes marked og produkter (1), kunnskap om konkurrentenes produkter (3), Steni sine produkter og deres egenskaper og fordeler (4). Videre ser vi at informant 2 og 5

også kunnskap til å forstille seg produkter som kan møte kundenes behov (6). Av sitatene av informantene kan vi se at det er et tydelig fokus på produktenes egenskaper og fordeler (4).

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p><i>«Produktet er jo bra, og leveringstida er ikke noe sånn kjempelang. Også det er.. de holder mål de.»</i> (4)</p>	<p><i>«Ehm.. det har vel kanskje gått på at Steni har lite granne mere variasjon, at du kan få alt fra disse her.. eh fasadeplaten som ser ut som.. grunnmursplater da som ser ut som stein.»</i> (1, 4)</p> <p><i>«Til farger og... ja, mye forskjellig egentlig. At variasjonen er kanskje større hos dem enn hos mange andre, at og.. det er eh.. ja. Du har større valgmulighet når det gjelder farger og sånne ting og spesialprodukter.»</i> (4)</p>	

Tabell 5.12: Generelle tekniske ferdigheter om Steni fasadeplater (proffselgere med lavere salgssytelse)

Av disse sitatene kan vi se at informantene viser mindre generell kunnskap om Steni sine fasadeplater. Både informant 1 og informant 4 viser begge kunnskap om Steni sine fasadeplater, produkttegenskaper og fordeler (4), men disse informantene virker mindre sikre på kunnskapen de besitter sammenliknet med proffselgerne med høyere salgssytelse. Dette da de benytter fraser som «er det ikke det da?» og «det har vell kanskje gått på». Videre viste informant 6 ingen generelle tekniske ferdigheter om Steni sine produkter og tjenester.

Oppsummering av generelle tekniske ferdigheter:

Av sitatene av informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse ser vi oppsummert at informantene med høyere salgssytelse trekker frem vesentlig flere forskjellige produkttegenskaper og fordeler ved Steniplatene, sammenliknet med informantene med lavere salgssytelse. Videre ser vi også at de produkttegenskapene og fordelene informantene med høyere salgssytelse opplyser om, er langt mer spesifikke enn de informantene med lavere salgssytelse forteller om. Eksempelvis ser vi at informant 5 blant

informantene med høyere salgssytelse opplyser om ulike trykk man kan ha på Steni-platene, og informant 4 blant informantene med lavere salgssytelse opplyser at man har større valgmulighet når det kommer til farger.

Tekniske ferdigheter relatert til å forsvare Steni sin pris:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«De ligger jo i øvre pris...klasse så.. du må gjerne prate litt ekstra da. ... For å få solgt inn det.» (4)</p> <p>«Hvor kjent det er det vet jeg ikke, men altså Steni platene de monterer du jo ganske mye raskere da. ... Kvadratmeter prisen er høyere enn de andre, det tar du igjen på eventuelt svinn.. ... Eh og monteringskostnader. Og da.. og.. da er du omtrent likt. ... Så det det er jo det vi bruker som argument da.» (2,4)</p> <p>«Og sånn er det også med fasadeplatene, at det er jo prisen på vegg, det er jo det som teller. Når du.. ikke den der kvadratmeterprisen du ser der.» (2,4)</p> <p>«Det er å se helhetsbilde på det da. ... Og det å greie å forklare det da, og det er ehh.. det må du jo ofte bruke litt tid på ja» (2,4)</p> <p>«Det er jo.. så det er jo sånn.. to-totalpris over et visst antall år så er det i hvert fall ikke tvil. ... På hva som lønner seg..» (2,4)</p> <p>«At de har muligheten i produksjonen til å tilpasse det det.. Disse andre de blir jo produsert i Belgia rundt omkring og det er bare storformater og noe av det må jo reinkjøres på plassen og.. så det er det at du.. du får et mere ferdig produkt da.» (2)</p>	<p>«Nei, men dem er ikke noe dyrere enn de andre. Jeg skjønte ikke egentlig spørsmålet, for at det.. når du skal kappe og borre og sånt noe så tar ikke Steni noe for det og det gjør de andre. Ehh.. Og når du legger sammen de prisene så er det ikke noe prisforskjell.» (1,2,3,4)</p> <p>«Det er bare å sette opp ett regnestykke det, så er det ganske enkelt.» (5)</p>	<p>«Nei, jeg tenkte Steni er faktisk noe av det dyrere eller du snakker litt 'upper class', og men det er veldig enkelt.. Hvis du skal selge inn de platene så erre igjen hvo hva er bruksområdene på detta her her sånn.. er det litt opp på en vegg, så er det kanskje ikke det viktigste at det har for eksempel.. at han.. er fin mot graffiti.. lett å fjerne det. Det kan du gjøre på Steni-plater! Det kan du ikke så veldig godt med de andre platene.» (4,6)</p> <p>«Du har høyglans, du har en sånn mellomglans eller en 'matt look' på det... Er det en skole, så vil jeg si atte.. atte Steni her en veldig stor fordel blant annet på det med graffiti på veggen. Ehh.. hvis du tar litt tettere lekteravstand så tåler det mere juling i forhold til at han er litt bøvelig. Altså, ha-han kan tåle en liten strekk den plata» (4,6)</p> <p>«Så.. det argumentet om at det er dyrere det har dem jo alltid klart å leve på med at det.. det er eh.. det er et, det er et ganske unikt produkt, det er også som sagt dem aleine stort sett Norge som har akkurat den typen. Og nå får du så mange fancy trykk på det også. Nå kan det være du kan lage veldig kult på en fasade, med å bytte ut masse forskjellige.. look på fasaden da.» (1,4,6)</p>

Tabell 5.13: Tekniske ferdigheter relatert til å forsvare Steni sin pris (proffselgere med høyere salgssytelse)

Som vi kan lese av figuren over klarer både informant 2 og 3 å forsvare prisen på Steni-platene, ved å bruke de argumentene som Steni ønsker og som går på kostnadsbesparing i form av 'ett

mer ferdig produkt, raskere montering, og mindre svinn'. Oppsummert 'at Steni er konkurransedyktige på pris når man regner på prisen på vegg og ikke på plate'. Informant 2 og 3 klarer på den måten å presentere Steni sine fasadeplater som konkurransedyktige på pris. Informant 5 benytter også produktkunnskap for å forsvare prisen, men til forskjell fra informant 2 og 3 klarer ikke informant 5 å komme frem til at Steni sine fasadeplater er konkurransedyktige på pris. Informant 5 forsvare prisen med at produktet er 'unikt' på markedet, og at Steni alltid har klart å forsvare prisene på denne måten.

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«Må jo først.. Ehh.. ja, det må være.. hvis enn har noe av reklamasjoner der.. men hvis det hadde vært.. hvis det hadde vært slik vi pratet om i sta angående reklamasjoner og leveringstid..» (4)</p> <p>«Også er det jo norsk da!» (4)</p> <p>«Mhm. Så har dem jo masse forskjellig. De har jo.. For det er de som har helfarga.. er det ikke det? Jeg tror det er det altså... for det er veldig kjekt hvis enn kutter da, så slipper man å male på etterpå.» (4)</p> <p>«Det produseres i Norge! Å det er jo faktisk mange som syns det er veldig pluss. ... Så det er mange ting enn kan dra inn, sånn liksom. ... Så er det ikke så langt unna heller. Så, så det er jo ... Og at.. Da blir de jo gjerne gode på reklamasjoner, hvis det er noen reklamasjoner. For det også er veldig viktig! At hvis enn kan velge mellom en leverandør som ikke reagerer hvis det er noe reklamasjon eller en som er flink, så kan enn faktisk selge det inn selv om prisen er høyere hvis en reklamasjon skulle komme da og enn vet at leverandøren er god på reklamasjoner. For det er kjempeviktig.» (1,4,5)</p>	<p>«Eh.. med Steni så går det mye på.. eh leveringsdyktighet og at de har lager i Norge.» (4)</p> <p>«Nei, men det har, det har litt med leveringsdyktigheten å gjøre. ... Eh.. at de kan levere ofte fortere, spesialspesial tar den tiden det tar uansett hvem du er hos. Men vi har mye lagerførte varer, som gjør at vi kan skaffe det fort og.. stort sett i den bransjen her så skulle jo alt nesten vært gjort i går. ... Så.. og folk e de er også villige til å betale for å få ting fortere da.» (4)</p>	<p>«Jeg ville jo i prinsippet ikke gjort det i det hele tatt. Så det kommer litt an på. I så fall.. Jeg ville jo sjekket de forskjellige konkurrentene, fått en pris fra alle sammen, sammenliknet dem og gitt det beste tilbudet til kundene.»</p> <p>«D-det hender jeg unnviker littegran, men det har noe med.. Da må nesten den relasjonen med selgeren til Steni for eksempel, eller selgeren til andre leverandører sitte litt dypere. Sånn som for eksempel ehhh.. når jeg jobbet i .. (munler).. som spesialist da, så hadde vi jo for eksempel noen leverandører som var veldig flinke til å følge opp. Bygde, var på plass og møtte opp, snakket med deg og bygde relasjoner på den måten da. Ikke sant! Bygde tillit! Og du viste at skulle det skje noe så.. 'jeg har han'.»</p> <p>«Så hvis det skulle være noe så vil jeg heller, selv om den var dyrere.. Ville jeg heller ehm.. solgt det! For da, som jeg sier til kunden da at med det produktet her nå så sitter du mye tryggere. Det her er noen som følger opp og er på plass og her tilgjengelig hele tiden»</p> <p>«En relasjon har faktisk mye å si for meg og i forhold til at jeg skal vite at jeg at dem kan ordne opp i saker og at dem er på plass da, når jeg trenger dem til å være det.»</p>

Tabell 5.14: Tekniske ferdigheter relatert til å forsvare Steni sin pris (proffselgere med lavere salgsytelse)

Som vi kan lese av figur ovenfor benytter både informant 1 og informant 4 kunnskap om produktet eller om bedriften Steni for å forsvare prisen (4), men fokuserer mot at Steniplatene er norske produkter og at leveransetjenesten av den grunn er rask og kostnadsbesparende fremfor å fokusere på de kostnadsbesparende egenskapene ved hovedproduktet av selve fasadeplatene. Tilslutt ser vi at informant 6 ikke viser til noe kunnskap om Steniplatene og deres egenskaper og fordeler. Informant 6 viser ingen tekniske ferdigheter for å forsvare prisen på Steniplatene, men argumenterer at relasjoner kan spille inn.

Oppsummering av tekniske ferdigheter relatert til å forsvare Steni sin pris:

Som vi kan lese av sitatene til informantene med høyere salgssytelse er informantene opptatt av å forsvare prisen på Steniplatene, ved hjelp av sine tekniske ferdigheter. Blant disse informantene ser vi av sitatene at informant 2 og informant 3 besitter de tekniske ferdighetene om Steniplatene til å forsvare prisen på en slik måte som casebedriften ønsker. Videre ser vi av sitatene av informantene med lavere salgssytelse at informantene innehar lavere tekniske ferdigheter i form av produktkunnskap. Ingen av informantene med lavere salgssytelse oppgir de argumentene casebedriften ønsker at proffselgere skal benytte for å kunne forsvare prisen til Steni sine fasadeplater.

Entreprenørenes behov:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Men eh sånn generelt så har de ikke noe grunnkompetanse når de sender ut en forespørsel, det virker ikke sånn as. Eh.. de vet nesten ikke hva de spør om as.</p> <p>... Men eh de overlater det til oss rett og slett ja.» (kundekunnskap)</p> <p>«Nei.. behovet er.. billigst mulig raskest mulig heheh. ... Det er eh.. det er jo ikke entreprenørene som egentlig.. stiller de største kravene. Det.. det er jo byggherre som ofte kommer med de kravene. Så så entreprenørene kommer bare med det som er beskrevet, og så blir det jo vår jobb da og bearbeide det på et eller annet vis da. ... Så så de er bare ute etter pris.» (5, 6, kundekunnskap)</p>	<p>«De tenker ikke så mye på akkurat det der 'e der. Og hva som er på fasader, om det er fasade eller tre eller noe ting. ... De er veldig prisgitte på alt som er.. byggherren ønsker eller arkitektene ønsker.» (6, kundekunnskap)</p>	<p>«Nei, igjen så må jeg si d-det går på beskrivelsen entreprenøren.. Han får en beskrivelse så byggeren etter den, ikke sant! Så det går mer på arkitekten.» (5, kundekunnskap)</p> <p>«D-det er litt av det som jeg nevnte i stad produktetegenskapene går på det med.. det på.. at det er eh.. så vedlikeholdsfritt som mulig, at det.. det tåler.. det tåler litt røff bruk. Og at det du har sånn som med tagging som er no.. f-faenskap for å si det pent, det ødelegger dyre.. dyre.. dyre fasader.» (6, kundekunnskap)</p>

Tabell 5.15: Entreprenørenes behov (proffselgere med høyere salgsetelse)

Som det fremkommer i sitatene over viser informantene mikroferdigheten kundekunnskap, den tekniske ferdigheten kunnskap om kundens prosesser (5) og forestillinger om hva som møter kunders behov (6). Informant 2 opplyser at entreprenørene kun videreformidler en beskrivelse som er gitt dem (5). Informant 5 sier at entreprenøren mottar en beskrivelse og bygger etter denne (5). Videre ser vi at informantene opplyser at entreprenørene ønsker rimelige produkter, av høy kvalitet (6). Informant 2 opplyser at entreprenørene ønsker det så billig som mulig (6). Informant 5 sier at entreprenørene er opptatt av at det skal være vedlikeholdsfritt og at det skal tåle mye (6). Videre kan vi se at informantene er opptatt av hva entreprenørene vektlegger (kundekunnskap). Informant 2 opplyser at entreprenører kun er interessert i prisen, og at entreprenørene ikke stiller store krav utover dette (kundekunnskap). Informant 2 opplyser videre at entreprenørene nesten ikke vet hva de er ute etter, og at de mangler grunnkompetanse (kundekunnskap). Informant 3 sier at entreprenørene ikke fokuserer på produktene i særlig grad (kundekunnskap), men at de er opptatt av prisen på det

byggherrene og arkitektene vil ha (kundekunnskap). Informant 5 opplyser at entreprenørene fokuserer på byggebeskrivelsene de har mottatt (kundekunnskap).

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«Nei.. ehff.. Det blir.. som regel så er det jo noen som har lagt inn bud. De har jo gitt anbud på store bygg gjerne når det er fasadeplater og da er det vell byggherren eller den sluttkunden da som bestemmer..» (5)</p> <p>«Men det er veldig mye pris det går i» (kundekunnskap)</p>	<p>«S-s-stort stort sett kommer dem inn å vet nøyaktig hva dem skal ha, fordi de har undersøkt det eller de har vært i kontakt med.. med leverandøren direkte selv først. ... Eller så har dem ikke peiling. Og da må vi begynne og nøste opp litte granne og.. stort sett er pris avgjørende.» (5, kundekunnskap)</p> <p>«Leveringsdyktighet også er viktig for de fleste. ... Tid er penger!» (kundekunnskap)</p>	<p>«Jeg føler det stort sett går på arkitekten jeg egentlig at det arkitekten har tegna inn heh tegna det inn og sagt, for eksempel Steni eller eh.. lignende og da, blir det Steni eller lignende da.» (5)</p>

Tabell 5.16: Entreprenørenes behov (proffselgere med lavere salgssytelse)

Som det fremkommer i tabellen over har informantene uttalt seg mindre om entreprenørenes behov enn det informantene med høyere salgssytelse har. Vi ser at informantene er opptatt av kundens prosesser (5). Informant 1 opplyser at det ofte blir lagt inn bud og gitt anbud ved større prosjekter, og at det er byggherren som tar beslutningene (5). Informant 4 opplyser at entreprenørene vet hva de skal ha dersom de har vært i direktekontakt med leverandøren, men at de noen ganger ikke aner hva de skal ha (5, kundekunnskap). Informant 6 sier at det er arkitektens tegning som avgjør hva slags fasadeplate som benyttes (5). Videre ser vi at informantene i denne gruppen er opptatt av hva entreprenørene vektlegger (kundekunnskap). Informant 1 opplyser at det er et stort fokus på pris blant entreprenørene (kundekunnskap). Informant 4 sier at det normalt sett er prisen som avgjør (kundekunnskap), og at leveringsdyktigheten er noe de fleste entreprenører vektlegger ved avgjørelser (kundekunnskap).

Oppsummering av entreprenørenes behov:

Som vi ser av sitatene av informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse, er det fellestrekk mellom informantenes oppfattelse av entreprenørenes behov. Informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse er opptatt av kundenes prosesser (5). Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi at informant 2 opplyser at det er byggherrene som gjerne kommer med kravene, og at entreprenørene forholder seg til beskrivelsen de har fått (5). Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi også at informant 5 sier at entreprenøren bygger etter beskrivelsen han eller hun har mottatt (5). Til sammenligning ser vi at informantene med lavere salgssytelse også utaler seg om kundenes prosesser (5). Her ser vi at informant 1 sier at det er byggherrene eller «sluttkundene» som står ved de endelige beslutningene (5). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi også at informant 4 opplyser at entreprenørene ofte er i direktekontakt med leverandørene før de kommer i kontakt med proffselgerne (5). Videre ser vi at informant 6 sier at det er arkitektens tegninger som avgjør valg av fasadeplater (5).

Videre ser vi at både informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse opplyser om at de oppfatter at entreprenørene vektlegger pris (kundekunnskap). Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi at informant 2 understreker at entreprenørene er opptatt av pris (kundekunnskap). Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi videre at informant 3 opplyser at entreprenørene ikke fokuserer på produktene (kundekjennskap).

Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi også at informant 5 sier at entreprenørene er mest opptatt av byggebeskrivelsene (kundekunnskap). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi at informant 1 opplyser om at entreprenørene er opptatt av pris (kundekunnskap). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi også at informant 4 sier at

prisen ofte er avgjørende for entreprenørene (kundekunnskap). Informant 4 opplyser også at leveringsdyktighet er viktig for entreprenørene, fordi «tid er penger» (kundekunnskap). En ulikhet mellom informantene er at informantene med høyere salgssytelse er opptatt av at entreprenører ønsker rimelige produkter av høy kvalitet (6). Blant informantene med høyere salgssytelse ser vi blant annet at informant 2 opplyser at entreprenørene vil ha rimelige produkter (6). Informant 3 sier at entreprenørene er opptatt av prisene på de produktene byggherrene eller entreprenørene vil ha (6, kundekunnskap), og informant 5 sier at entreprenørene ønsker produkter som er slitesterke og som krever minimalt vedlikehold (6).

Arkitektenes behov:

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Nei arkitektene eh.. holdt jeg på å si de er nok ute etter eh.. hf.. deau.. ofte farge. ... Det.. og overflate selvfølgelig men eh.. først og fremst så er det nok fargene som.. som de er ute etter da.</p> <p>... Og uttrykket det gir da selvfølgelig. Så.. det er.. vi har jo hatt.. holdt på å si.. prosjekter der det, veit ikke om dere har å sett på det, men eh.. hvor du blander da matt, halvmatt og blanke plater hvor du får et fargespill også. Det har jo arkitektene oppdaget, så så de har blitt eh.. men de er jo også ute.. etter noe som.. holder.»</p> <p>(1,6, kundekunnskap)</p>	<p>«Det er utseendet, utseendet, utseendet, utseendet, utseendet. That's it!»</p> <p>(kundekunnskap)</p>	<p>«Alt fra 'A til Å'»</p> <p>«... Noen er tradisjonelle og gamle og holder seg til det dem leste om for tjue år siden og det er det dem skal ha enda. Eh.. Det har jeg har vært borti, mye rart, og faktisk nesten ting dem ikke skal beskrive engang gjør dem innimellom. Men i dag, yngre arkitektlag, de er veldig ute etter å ha sitt design på bygget.»</p> <p>(1,6, kundekunnskap)</p> <p>«Hva folk klarer å blande sammen... hvor jeg holdt på å si hvor 'fucka opp arkitekten er' jeg! ... Det er det det går på as. Ja, men det er helt vilt! Jeg er borti mye fasader. Altså, når det gjelder på treverk også, så er det noe helt annet igjen, men det.. I dag så er det så mange ønsker som du kan klare å telle til as.. Det ønsker dem på fasade.. det er HELT spinnvilt.»</p> <p>(1,5,6)</p>

Tabell 5.17: Arkitektenes behov (proffselgere med høyere salgssytelse)

Som vi ser av sitatene over gir informantene opplysninger som faller under de tekniske ferdighetene kunnskap om kunders markeder og produkter (1) og forestillinger av produkter som møter kundenes behov (6). Vi se av sitatene i tabellen over at informant 2 og informant 5 oppgir hva slags utseende arkitekter benytter (1) og ønsker (6) på produktene. Informant 2

sier at arkitektene gjerne benytter seg av blandinger for å få et fargespill (1), og at dette er noe de er opptatt av (6). Videre sier informant 2 i tillegg at arkitektene ønsker noe som holder (6). Informant 5 opplyser at unge arkitektlag ønsker å ha sitt eget design på bygget (6), og at arkitektene kan ha veldig mange ønsker når det kommer til fasadeplater (6). Videre sier informant 5 at noen arkitekter er tradisjonelle, og ønsker det samme i dag som for tjue år siden (6). Vi kan også se av sitatene over at informant 2 og informant 3 opplyser om at arkitektene er opptatt av hvordan fasadeplatene ser ut (Kundekunnskap). Informant 2 opplyser at arkitektene er opptatt av farger og overflate (Kundekunnskap). Informant 3 opplyser at arkitektene kun er opptatt av en ting, og det utseende (Kundekunnskap).

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«Nei, de.. de tenker jeg egentlig bare åssen de syns ting skal se ut. De tenker ikke praktisk vet du. De tenker ikke løsning da.» (kundekunnskap)</p> <p>«Så det må kunden gjøre selv. Så de bare lager noe de og tenker ikke.. Ja, sikkert mange flinke der. Ehh.. Mange som tenker på det og, men mange er sånn at de bare lager og tenker de at sånn og sånn og sånn blir fint selv om det ikke støtt det er like gjennomførbart da, men med fasadeplater så er det jo gjennomførbart som regel uansett. For jeg vet ikke åssen behov og ønsker de egentlig har, jeg bare tror at det skal være sånn at det blir fint på en måte da.» (5, kundekunnskap)</p>	<p>«Har ikke vært så mye borti det, men de få gangene jeg har vært borti det så er det.. det virker ikke som arkitektene alltid innesitter med kunnskapen om produkter. Ehh de bare..» (kundekunnskap)</p> <p>«Ja, s-stort sett setter dem opp det de.. enten at de har blitt sett på tidligere prosjekter eller noen andre prosjekter de har blitt.. ja, inspirert av og vil gjøre det samme. Men de tenker ikke over om disse produktene faktisk egner seg til det behovet de vil ha da.» (5, kundekunnskap)</p> <p>«Eh.. og fasadeplatene tror jeg.. der er det vel uttrykksmessig. Virker som det er det de går på, det uttrykket de ønsker at bygningen eller.. ja, skal ha.» (kundekunnskap)</p>	<p>«Nei, der føler jeg bare design og tegning med tusj og heheh nei...» (kundekunnskap)</p> <p>«Det skal være rosa og.. heheh, nei.. nei det er mye rart altså.» (kundekunnskap)</p>

Tabell 5.18: Arkitektenes behov (proffselgere med lavere salgssytelse)

Vi kan se av sitatene i tabellen over at informantene er opptatt av de tekniske ferdighetene kunnskap om kundenes prosesser (5). Informant 1 sier at arkitektene bare lager noe de synes er fint og sender ønsket sitt videre (5). Informant 4 sier at arkitektene gjerne ser på tidligere prosjekter eller at de ser på andre prosjekter, og på den måten blir inspirert til å gjøre det samme selv (5). Videre ser vi at informantene er opptatt av at arkitektene er ute etter hvordan

ting skal se ut uttrykksmessig (kundekunnskap), og at det er faktorer arkitektene ikke tenker på (kundekunnskap). Informant 1 opplyser om at arkitektene kun fokuserer på utseende, men at de ikke tenker praktisk eller løsningsorientert (kundekunnskap). Videre opplyser informant 1 at arkitektene fokuserer på hva som er fint (kundekunnskap). Informant 4 opplyser at inntrykket er at arkitektene ofte innehar lite produktkunnskap (kundekunnskap). Informant 6 oppfatter at arkitektene er opptatt av design og tegning (kundekunnskap).

Oppsummering av arkitektenes behov:

Som vi ser av sitatene av informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse, opplyser informanter med både høyere salgssytelse og lavere salgssytelse at arkitektene vektlegger utseende (kundekunnskap). Vi ser av sitatene at informantene med høyere salgssytelse opplyser om at arkitektene er opptatt av farger og at de har mange forskjellige ønsker (kundekunnskap). Blant informantene med lavere salgssytelse opplyser informantene kun om at arkitektene er opptatt av hvordan ting skal se ut. En ulikhet mellom informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse er at flere av informantene med lavere salgssytelse er opptatt av at arkitektene ikke tenker praktisk eller løsningsorientert, og at arkitektene ikke alltid innesitter produktkunnskap (kundekunnskap). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi at informant 1 sier at arkitektene ikke tenker praktisk, og at de ikke tenker løsning (kundekunnskap). Blant informantene med lavere salgssytelse ser vi også at informant 4 opplyser om at inntrykket er at arkitektene ikke alltid har kunnskap om produktene (kundekunnskap).

5.5 Informasjon og kjennskap relatert til Steni

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Jeg har jo levert mye av disse her platene og.. og spesielt på skoler og offentlige bygg.» *** «Og hvert fall sånne bygg som det er i sentrum og sånt.. jeg har vel ikke vært borti at dem har må bytte en plate ass.»</p> <p>«Vi har levert ganske mye Steni plater borte i sentrum her.» *** «Noe av har jo stått i femten tjuer år og står like fint i dag.»</p> <p>«Vel-veldig saklige.»</p> <p>«ja det er saklige og klart og tydelig hva dem driver med å hva dem selger ja.»</p>	<p>«Nei, den er helt grei. Det er <u>ehh</u>.. De er jo ofte innom her. Sende-mailer gidder jeg ikke å lese, men altså»</p> <p>«<u>For</u> det.. Det maser inn med mail hele tiden. <u>Ehh</u>.. Eller så er det.. Kristian er innom, Dag innom hele tiden.»</p>	<p>«Jeg har som sagt vært her i Optimera i 25 år og hatt for så vidt samme selgeren der i alle år også. Kjenner folka og vært på fabrikkbesøk. Vi har hatt møter sammen, masse møter sammen. Jeg kjenner dem godt!»</p> <p>Veldig bra, og veldig seriøs bedrift!</p> <p>«Nå rett før du kom nå faktisk så satt jeg og gikk igjennom en.. Det var en markedsundersøkelse som kom på mail til meg fra Steni.»</p> <p>«Så jeg vet ikke om du er informert om den jeg, men det var jo sånn ti minutters.. <u>ehh</u>.. hvor du skal besvare masse spørsmål om Steni.»</p>

Tabell 5.19: Proffselgernes kjennskap til, og opplevde informasjon fra Sten (proffselgere med høyere salgsytelse)

Som vi kan lese av sitatene over så har proffselgerne med høyere salgsytelse også god kjennskap til Steni og deres fasadeplater. Samtlige av disse informantene sier at de har hatt mye med Steni å gjøre. Informant 2 sier at dette er en fasadeplate som informantene har levert mye av. Informant 3 forklarer at 'de' er ofte innom butikken, som er en referanse til Steni. Videre forklarer informant 3 at Kristian og Dag, som er to av Steni sine ansatte, er innom «hele tiden». Informant nummer 5 forklarer også at han har vært lenge i bransjen og hatt kontakt med den samme selgeren fra Steni i 'alle åra' som han har jobbet. Basert på sitatene i tabellen ser det ut også til at alle proffselgerne med høyere salgsytelse er fornøyde når det gjelder informasjon de får i fra Steni, og at samtlige mener at Steni er aktive til å følge opp og gi den informasjonen som nødvendig.

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«... men det er ikke så veldig, veldig mye jeg har med Steni å gjøre egentlig»</p> <p>«Steni er <i>eh</i>. Er det noe jeg lurer på så er ikke det noe.. Får tilbakemelding der, ganske raskt faktisk å. Så det er veldig forskjell på leverandører <u>sånn...</u>»</p> <p>«...<u>men</u> nei de er veldig bra de altså. Hvert fall den erfaringen jeg har med dem da.»</p>	<p>«Jeg hadde vært borti så mye av de enda. Men.. det begynner å bli <u>mer...</u>»</p> <p>«Den opplever jeg som ganske bra»</p> <p>«Det jeg har vært borti de.. Jeg hadde vært borti så mye av de enda. Men.. det begynner å bli mer.. Og er det noe man lurer på så får man stort sett svar med en gang og det er god oppfølging av <i>eh</i>. både de som sitter inne på huset og selgerne som er ute.»</p>	<p>«De har jeg faktisk ikke hatt så mye kontakt med, skal jeg være ærlig.»</p> <p>Jeg har ikke solgt noe særlig fasadeplater, skal jeg være ærlig. <i>Ehm</i>.. nå begynte jo jeg for så vidt ganske nylig akkurat i den stillingen her</p> <p>«De har jeg faktisk ikke hatt så mye kontakt med, skal jeg være ærlig! <i>Hehe, men</i>.. Men vanligvis så er jo leverandørene flinke på å komme og introdusere seg selv og <i>eh</i>.. ja.. Det varierer jo litt og, men oftest da så er jo det <i>de</i>ns jobb går ut på å bygge relasjon med oss igjen da, som skal selge platene videre igjen til kunder.»</p>

Tabell 5.20: Proffselgernes kjennskap til, og opplevde informasjon fra Steni (proffselgere med lavere salgssytelse)

Som vi kan lese av sitatene i tabellen ovenfor har proffselgerne med lavere salgssytelse også en lavere kjennskap til Steni og deres fasadeplater. Samtlige av disse informantene sier at de har hatt lite med Steni og deres fasadeplater å gjøre, men informant nummer 6 legger også til at enn ikke har vært særlig borti salg av fasadeplater generelt. På tross av å ha vært i lite kontakt med Steni forteller informant 1 at Steni er gode på å gi den informasjon som er nødvendig og at Steni alltid er raske på å gi tilbakemeldinger om det skulle være noe. Det samme gjelder også for informant 4, som på tross av å ha vært lite i kontakt med Steni forklarer de er flinke til å gi informasjon og følge opp. Informant 6 hadde i svært liten grad vært i kontakt med Steni og generelt hatt lite med salg av fasadeplater å gjøre. Svarene til informant 6 ble derfor mer 'generelle' om informasjon fra leverandører, og var derfor lite relevant i forhold til Steni.

Oppsummering av «Proffselgernes kjennskap til, og opplevde informasjon fra Steni»

Oppsummert ser vi at både proffselgere med høyere og lavere salgsetelse opplever å få generelt godt med informasjon av Steni, og ser ut til å være fornøyde med informasjonen de mottar. To av proffselgere med høyere salgsetelse nevnte mail og virket ikke så begeistret for informasjon gjennom mail, men informant 5 forklarte at informanten nettopp hadde gjort en undersøkelse mottatt på mail og virket svært begeistret for det. Videre så vi at proffselgerne med lavere salgsetelse virket svært begeistret for informasjonen de mottok av Steni, på tross av at de hadde lavere kjennskap til bedriften og deres fasadeplater var den erfaringen de hadde hatt med Steni svært god. Informant 6 hadde dessverre så lite kjennskap til Steni og deres fasadeplater, så svarene fra informanten ble mer generelle enn den ble rettet mot Steni.

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p><i>«Nei.. jeg tror ikke det er så veldig mye de kunne gjort mere for å mmm.. gi oss noe mer kunnskap om det, fordi føler vel vi har den kunnskapen vi trenger da sånn egentlig. Men eh.. så det, ja. Det blir jo de sender jo.. er flinke til å sende mailer eller flinke og flinke, men de sender i hvert fall jevnlig ut til prosjekter. Og.. og sånn å. Så det blir jo liksom hele tiden minna på.»</i></p> <p><i>«det er vel ikke så mye mer dem kan få gjort med det for å få gjort det bedre egentlig.»</i></p> <p><i>«...det har ikke gjort noe dårlig jobb. Og er vel ikke så veldig mye som mangler for å si det sånn, jeg kan ikke sette fingeren på noe nei.»</i></p>	<p><i>«det er ikke så fordømt mye dem kan egentlig gjøre da. Det er liksom.. det eneste er å skape interesse rundt det, på en eller annen måte.»</i></p>	<p><i>«De er veldig påkledde og veldig.. veldig bra generelt.»</i></p> <p><i>«Jeg ser ikke noe spesielt forbedringspotensial. De svarer kjapt...»</i></p>

Tabell 5.21: Hva kunne Steni gjort for å bedre proffselgernes kunnskap om Steni fasadeplater

Av tabellen over kan vi lese at samtlige av *proffselgerne med høyere salgsetelse* ser ut til å være enige om at det ikke er så veldig mye mer Steni kan gjøre for å bedre proffselgernes produktkunnskap på Steni fasadeplater.

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«<i>Nei, umm hva kunne dem gjort. De gjør jo ganske mye da. Har jo vært på sånn kundebesøk, nei fabrikkbesøk der og sånn å..</i> (mumler litt) <i>De har hatt noe kunder med som har holdt foredrag og sånn til kunder og sånn, så jeg synes egentlig at de.. De leverer de altså!</i>»</p>	<p>«<i>Ehh.. det vi merker da, er at de selgerne som er litt på, og litt hyppig innom og viser litt interesse for oss også, det er gjerne de vi også.. bygger en mere nærmere relasjon til og tettere bånd da. Så da blir det gjerne de vi tar mest kontakt med.</i>»</p>	<p>«<i>Jeg tror det blir vanskelig for oss å tilegne oss kompetanse på alle feltene. Så det beste enn kan gjøre det er å få en generell.. Altså, en generell basiskunnskap som enn kan bygge videre på..</i>»</p> <p>«<i>Det vil at vi kan ikke gå i dybden på alle produktene til de forskjellige leverandørene, for at det er for mange.</i>»</p>

Tabell 5.22: Hva kunne Steni gjort for å bedre proffselgernes kunnskap om Steni fasadeplater

Av tabellen over kan vi se at *proffselgerne med lavere salgtytelse* svarer veldig generelt, på ett spørsmål som i utgangspunktet er knyttet opp mot Steni. Dette med unntak av informant 1, som svarer med utgangspunkt i Steni og argumenterer at Steni allerede gjør mye for å gi god informasjon til proffselgere og at de allerede leverer godt gjennom å besøke kunde sine, invitere til fabrikkbesøk og holde foredrag.

Oppsummert ser vi at *proffselgerne med høyere salgtytelse* ser ut til å være enige om at det er begrenset hva mer Steni kan gjøre for å øke produktkunnskapen, mens *proffselgerne med lavere salgtytelse* ser ut til å rette svarene mer generelt. Informant 4 fokuserer på leverandører generelt, mens informant 6 fokuserer på at det er begrenset hvor mye proffselgerne kan vite om hvert enkelt produkt i sortimentet som tilbys av detaljisten. Informant 1 skiller seg ut blant proffselgerne med lavere salgtytelse og argumenterer som tidligere nevnt at Steni allerede leverer når det kommer til informasjon.

Informant 2	Informant 3	Informant 5
<p>«Det er å snakke med selger og produksjon og jeg har vært på fabrikken der flere ganger også da. Også er det jo å lese brosjyrer og dok.. datablader og.. ja.. det. Det er igrunn.. ja, alt som er tilgjengelig for å si det sånn, ja.»</p>	<p>«Vi har vært nede på Stenifabrikken og fått en gjennomgang der da. Sett hele produksjonen.»</p> <p>«Så vi har jo egentlig godt inntrykk på hva.. hva det er for noe da. Også har vi vært med <u>littegran</u> på å <u>skrudd</u> og skjært og litt sånt noe. Så vi har.. vet hva vi prater om med montering.»</p> <p>«Nå er ikke akkurat det verdens vanskeligste.. det er ikke <u>akkurat</u>.. noe sånn der kvantemekanikk altså, <u>Steniplater</u>. Det er jo.. Det er plater da, fasadeplater, som skal skjæres og skrues. Så det er ikke så veldig «<u>hokkus pokkus</u>».</p> <p>«Nei, vi var gjennom fabrikken fra 'A til Å'»</p>	<p>«Altså, nå kan jeg ganske mye om dem platene <u>dems</u>, men i så fall så.. så.. så bruker jeg nettet ofte.»</p> <p>«Eller så ringer jeg selgeren.»</p> <p>«.. Igjen, så.. så jobber jeg mot de tunge prosjektene, også mot arkitektene noen ganger, og da er det at du må ha med kompetanse i fra en av <u>dems nja</u>.. enten <u>produksjefer</u> eller en av <u>dems regionssjefer</u>, <u>selgere</u>... Da har jeg med de i møter. Vi har jo.. Vi har en god og tett dialog med selgerne, det har vi egentlig med alle produktene, men ja også med Steni da.»</p>

Tabell 5.23: Hvordan proffselgere tilegner seg informasjon

Av sitatene i tabellen over kan vi se at informantene med høyere salgssytelse opplyser at de tilegner seg informasjon ved å kontakte selgerne. Informant 2 sier at han snakker med selger og produksjonen, og informant 5 sier at han ringer selgeren. Videre ser vi av sitatene at informantene opplyser at de har vært på fabrikkbesøk. Informant 2 sier at han har vært på fabrikken flere ganger, og informant 3 sier at han har vært på fabrikken og fått en gjennomgang av hele produksjonen. Videre ser vi at informantene opplyser at de tilegner seg informasjon ved hjelp av brosjyrer og Internett. Informant 2 sier at han leser brosjyrer, og informant 5 sier han ofte benytter seg av internett.

Informant 1	Informant 4	Informant 6
<p>«Da går jeg på nettet og hvis det er ting jeg lurar på utover det så sender jeg <u>mail</u>»</p> <p>«Eller så tar jeg en telefon, og da løser det seg alltid.»</p>	<p>«Bruker mye nettsider»</p> <p>«<u>...utover</u> det ringer jeg inn og får.. <u>eh</u> ringer jeg direkte, og får enten av selger eller av de som sitter inne på huset. Og.. får stort sett da alltid svar på det jeg lurar på, eller, og tilsendt dokumentasjon eller.. mere vist jeg skulle trenge det.»</p>	<p>«Nei, altså vi har kontakt personer. Så vi ringer jo dem. Dem er ofte dyktige, også har dem jo som regel tekniske avdelinger som driver med spesiell kompetanse innenfor plater og de ting han driver med da. Og da hvis det er noe vridende spørsmål så må vi nesten ringe og høre med dem da. For da er det ikke alltid selgerne til Steni eller ja.. eller alle.. alle andre leverandører har den kompetansen da.»</p>

Tabell 5.24: Hvordan proffselgere tilegner seg informasjon

Som det fremkommer av sitatene i tabellen over kan vi se at alle informantene med mindre salgssytelse tilegner seg informasjon ved å ringe. Videre ser vi at informant 1 og informant 4 opplyser at de bruker internett til å tilegne seg informasjon. Vi ser at informant 1 er den eneste informanten blant de med mindre salgssytelse som opplyser at han tilegner seg informasjon ved å sende E-mail. Alle informantene opplyser at de er positive til hjelpen de får dersom de ringer for å tilegne seg informasjon.

Oppsummering av informasjon

Vi ser av sitatene at informantene med høyere salgssytelse har god kjennskap til Steni, hvor alle informantene opplyser at de har hatt mye kontakt med Steni. Til sammenlikning ser vi at informantene med lavere salgssytelse har mindre kjennskap til Steni og deres fasadeplater. Når det kommer til spørsmål om hva Steni kunne gjort for å bedre proffselgeres kunnskap, ser vi at informantene med høyere salgssytelse sier at det ikke er så mye Steni får gjort utover hva de mener de allerede gjør. Av sitatene av informantene med lavere salgssytelse ser vi at de svarer mer generelt på dette spørsmålet. Informant 6 opplyser at det er begrenset hvor mye proffselgerne kan vite om produktene, fordi det er så mange av dem. Når det kommer til spørsmål om hvordan proffselgerne tilegner seg informasjon, ser vi av sitatene at informantene med høyere salgssytelse, opplyser at de tilegner seg informasjon ved å kontakte selger. Videre ser vi at alle informantene med høyere salgssytelse opplyser at de har vært på fabrikkbesøk. Av informantene med lavere salgssytelse er det kun informant 1 som har vært på fabrikkbesøk. Videre ser vi at informantene med høyere salgssytelse sier at de benytter seg av

brosjyrer og internett, og informantene med lavere salgsytelse opplyser at de benytter seg av internett og E-mail.

5.6 Oppsummering av informantene

Avslutningsvis i dette analysekapittelet vil vi oppsummere og gå igjennom alle informantene, før vi i neste kapittel vil drøfte funnene vi har gjort i dette analysekapittelet. Ved oppsummering av informantene tar vi for oss informantene med høyere salgssytelse og informantene med lavere salgssytelse hver for seg, hvor vi i første omgang ser på hver enkelt informant og deretter tar for oss en oppsummering av informantene.

5.6.1 Oppsummering av 'informanter med høyere salgssytelse:

Informant 2:

Informant 2 tilhører informantene med høyere salgssytelse, og sier selv at dette er plater som informanten selv har levert mye av. Informanten har understreker viktigheten av at det ikke alltid er samsvar mellom hva kunder etterspør og hva de faktisk trenger, og viktigheten i det å forstå hva kunden 'faktisk' mener. Dette tyder på at informanten har stort fokus selgerferdigheter som omhandler det å lytte, vise empati og klare å kartlegge det faktiske behovet til kunden.

Under mellom-menneskelige ferdigheter snakket informant 2 mye om at det finnes mange ulike mennesker og av den grunn viktigheten av å kunne tilpasse seg den enkelte kunde.

Videre snakker informanten også mye om at kunder har behov for å ha noen å prate med og at selgere i noen tilfeller derfor nesten kan fungere som «psykolog». Dette viser at informanten har stort fokus på de mellom-menneskelige ferdighetene som går på å kunne lytte, utøve generell ferdighet ved å snakke, og være bevist på og forstå verbal og ikke-verbal kommunikasjon av andre.

Avslutningsvis viste informant 2 svært gode tekniske ferdigheter i relasjon til Steni sine fasadeplater. Informanten hadde god kunnskap om produktets egenskaper og fordeler, som

blant annet gikk på levetid, styrke. Videre klarte denne informanten også å presentere prisen, på Steni sine fasadeplater som konkurransedyktig, ved å benytte de argumentene som Steni har mener skal brukes.

Informant 3:

Informant 3 forklarer at han ofte er i kontakt med representanter for Steni, og at de leverer en fasadeplate som informanten har god kjennskap til. Under selgerferdigheter snakker informanten mye om viktigheten av å få innsikt i kundenes behov gjennom spørsmål, og viktigheten av å kunne både «gi og ta» i forhandlingene, men på tross av dette fungerer mer som samarbeidspartnere enn forhandlere. Dette tyder på at informanten har stort fokus på selgerferdigheter som evnen til å kartlegge kundebehov, skape relasjoner kundene, og både kunne forhandle og yte service til relasjonene for å oppnå en slik relasjon. Informant 3 sier svært lite som viser til mellom-menneskelige ferdigheter gjennom intervjuet. Informanten forteller at det er viktig at selgere prater med kundene, men påpeker at de bør bli flinkere på å prate mindre og lytte mer. Dette tyder på at informanten syns evnen til å kunne utøve generell ferdighet i å snakke, lytte, være bevist på og forstå verbal og ikke-verbal kommunikasjon av andre er de viktigste mellom-menneskelige ferdighetene.

Informant 3 viser også gode tekniske ferdigheter i relasjon til Steni sine fasadeplater, gjennom å vise god kunnskap om produktegenskaper og dets fordeler. I likhet med informant 2 klarer informant 3 å presentere prisen på Steni sine fasadeplater som konkurransedyktig ved å bruke argumenter som går på produktegenskaper om produksjon, montering, svinn og leveransetid.

Informant 5:

Informant 5 hører til informantene med høyere salgsytelse, og forklarer at han har arbeidet i Optimera i 25 år og kjenner Steni godt. Informant 5 snakket mye om viktigheten av å

kartlegge kundenes behov, og mente i likhet med informant 3 at nøkkelen til en god relasjon var ett godt samarbeid, og videre også å gjøre en ordentlig jobb for kundene hele veien. Dette viser at informanten har stort fokus på selgerferdigheter som går på evnen til å kartlegge kundebehov, starte relasjoner med kundene og yte god service til relasjonene.

Informant 5 retter veldig lite fokus mot mellom-menneskelige ferdigheter under intervjuet, men forklarer at det er viktig å kunne lese mennesker i en salgsjobb. Dette kan tyde på at informanten fokuserer på selgerferdigheter som går på mikroferdighetene å kunne lytte og kunne observere, og videre evne til å være bevisst på og forstå både verbal og ikke-verbal kommunikasjon av andre.

Avslutningsvis viser informant 5 gode tekniske ferdigheter om Steni sine fasadeplater, ved å vise god kunnskap om produktegenskaper og fordeler som går på material, design, styrke eller kvalitet, leveransetid og rask respons. På tross av at informanten har kunnskap om at det er ett høyt prisnivå på Steni sine fasadeplater, klarer han ikke å presentere prisen som konkurransedyktig. Han forsvarer prisen med at produktet er unikt og at det er rask respons av Steni dersom kundene trenger det.

Oppsummering av informantene med høyere salgsytelse

Samtlige av informantene med høyere salgsytelse ser alle ut til å «like» Steni, og snakker svært godt om bedriften og sin relasjon til Steni. Informantene med høyere salgsytelse virket å ha et gjennomgående fokus på alle tre ferdighetene som Rentz et al. (2013) beskriver innenfor salgskompetanse. Videre viste informantene med høyere salgsytelse svært gode tekniske ferdigheter i forhold til Steni fasadeplater. To av tre informanter med høyere salgsytelse lyktes i å forklare hvorfor Steni sin pris er 'konkurransedyktig'. Informant 5 lyktes ikke i å forklare hvorfor prisen på Steni sine fasadeplater er konkurransedyktig ved å benytte de

argumentene som Steni har tenkt skal brukes, men også informant 5 klarte å forsvare prisen på grunn av god tekniske kompetanse og innsikt i fasadeplatene Steni tilbyr. Til tross for dette virket informantene med høyere salgssytelse å være svært trygge på sin tekniske kompetanse, og snakket veldig spesifikke når de uttalte seg om fordeler og egenskaper ved produktene. Informantene med høyere salgssytelse la også stor vekt på kartlegging av kundebehov. Informant 2 var opptatt av at det kundene ønsker ikke alltid samsvarer med det kunde faktisk trenger. Informantene med høyere salgssytelse var opptatt av hva kundene skulle bruke produktene til, når de skulle kartlegge kundebehov. De hadde fokus på produktets nytteverdi for kunden. Informantene med høyere salgssytelse viste også gode selgerferdigheter ved relasjonsbygging. Informant 2 var opptatt av å hjelpe kundene med å få en enklere hverdag, og informant 3 og 5 var opptatt av at relasjoner burde bygges på gode samarbeid. Videre ser vi at informantene med høyere salgssytelse viste til gode mellom-menneskelige ferdigheter ved konflikt løsning. Informantene var opptatt av å forstå kundenes kommunikasjon og å lytte til kundene. Informant 2 og informant 5 var i tillegg opptatt av at alle salgssituasjoner og alle kunder er forskjellige og hvis det skulle oppstå konflikter må disse håndteres individuelt og i forhold til den konkrete situasjonen man befinner seg i.

5.6.2 Oppsummering av 'informanter med lavere salgssytelse'

Informant 1:

Informant 1 har ikke hatt så mye med Steni å gjøre, og tilhører informantene med lavere salgssytelse. Under selgerferdigheter viste informanten stort fokus på å kartlegge kundebehov, etablere relasjon, bygge tillit og yte god service til relasjon.

Under mellom-menneskelige ferdigheter var informanten opptatt av å forstå kundene, sette seg inn hva de tenker, og kunne styre valgene dem hvis de er usikre. Informant 1 virket av den grunn å ha et stort fokus rettet mot ferdighetene å lytte, vise empati og manipulere andre til å kontrollere salget eller situasjonen.

Videre viste informanten teknisk kompetanse om Steni fasadeplater som omhandlet levetid, styrke og design. Denne informanten viste relativt god kunnskap om produktens egenskaper og fordeler, men klarte ikke å forklare hvorfor prisen er konkurransedyktig ved å bruke de argumentene som er tiltenkt. Likevel klarte informanten å forvare prisen å trekke frem at det er produsert i Norge, og hvordan det kan spare kostnader ved rask responstid hvis det skulle være noe og raskere leveringstid.

Informant 4:

Informant 4 forklarer at han selv ikke har vært så mye borti Steni og deres fasadeplater per i dag, men at det begynner å komme seg. Under selgerferdigheter pratet informant 4 mye om å stille spørsmål for å finne ut hva kundene trenger, få en relasjon med kunden og følge opp og på den måten bygge tillit. Informant 4 har derfor stort fokus på de tre ferdighetene å kartlegge kundebehov, åpne relasjon og yte service til relasjonen.

Under mellom-menneskelig ferdigheter var informanten opptatt av alle mennesker er ulike og at selgere derfor må kunne møte mange ulike mennesker, og kunne speile kundene når man møter dem. Videre la informant 4 også vekt på sin personlige karakter, og sitt gode humør

som en viktig ferdighet i salgsjobben sin. Basert på dette kan man forstå det som at informant 4 legger stor vekt på ferdighetene observasjon, optimisme, evne til å presentere seg sosial og blant annet gjennom skuespill, og forståelse av verbal og ikke-verbal kommunikasjon.

Informant 4 også relativt gode tekniske ferdigheter når det gjaldt Steni, både gjennom god kunnskap om produktenes egenskaper og fordeler. Informanten viste produktkunnskap som omhandlet utvalg, design og levering. I likhet med informant 1 klarte heller ikke informant 4 å forklare hvorfor Steni sine fasadeplater er konkurransedyktige når det gjelder pris, ved å bruke de argumentene som Steni har tenkt, og bruker i likhet med informant 1 leveringsdyktigheten til å forsvare pris.

Informant 6:

Informant 6 har ikke hatt særlig med hverken Steni fasadeplater eller fasadeplater generelt å gjøre. Under selgerferdigheter er informanten opptatt av å hente inn nye kunder, stille spørsmål for å finne ut hva kundene vil ha, sette kundene sine i fokus, og ha en toveis kommunikasjon for å oppnå en god relasjon. Dette viser at informant 6 vektlegger selgerferdigheter som går på å kunne starte en relasjon med kunder, forså kundenes behov og yte god service til relasjonen.

Under mellom-menneskelige ferdigheter var informanten opptatt av å ha en vennskapelig tone med kundene, være litt kamerat og vise dem oppmerksomhet. Dette viser at informanten var opptatt av ferdighetene som å lytte, observere og kunne presentere seg selv sosialt, blant annet gjennom skuespill.

Informant 6 viser dessverre ingen teknisk kompetanse når det gjelder Steni sine fasadeplater, og har ingen kunnskap om produktets egenskaper eller fordeler for å kunne forsvare prisen.

Oppsummering av informantene med lavere salgsytelse

Et svært interessant funn fra informantene med lavere salgsytelse var at samtlige av informantene så ut til å fokusere på selgerferdigheter for å kunne løse en konflikt med en kunde. Ifølge Rentz et al. (2013) er bygger konfliktløsning på mellom-menneskelige ferdigheter, og ettersom informantene med lavere salgsytelse hadde sitater som gikk på selgerferdigheter ble vi av den grunn nødt til å sette deres «tabell på konfliktløsning» under selgerferdigheter. Informantene med lavere salgsytelse var også opptatt av mellom-menneskelige ferdigheter, men så ut til å ha størst fokus på selgerferdighetene i sine salgsjobber. Videre viste informantene med lavere salgsytelse litt varierende tekniske ferdigheter, noen av informantene viste middels produktkompetanse, men de var mindre spesifikke når de snakket om produktegenskaper ved produktet og virket noe usikre når det gjaldt produktegenskapen de besitter. Ingen av informantene med lavere salgsytelse klarte å forsvare prisen på Steni sine fasadeplater ved å bruke de argumentene som Steni ønsker skal brukes, for å kunne presentere prisen som konkurransedyktig i markedet. På tross av dette klarte både informant 1 og informant 4 hadde et middels nivå av produktkunnskap om Steni sine fasadeplater, og klarte å forsvare pris med rask leveranse og respons tid ettersom produktet var norsk. Den siste informanten viste ingen produktkunnskap når det kom til Steni sine fasadeplater, men denne informanten hadde kun hatt stillingen i 2 år og hadde også vært lite borti både Steni sine fasadeplater og fasadeplater generelt.

Videre viste informantene med lavere salgsytelse middels gode selgerferdigheter, ved kartlegging av kundebehov. Alle informantene med lavere salgsytelse var opptatt av å stille kundene spørsmål. Informantene oppga at de stilte kundene spørsmål om hva kundene ønsket, og hva kundene skulle gjøre. Informantene var mindre gode til å spørre informantene om hva de skulle bruke produktet til, ved kartlegging av kundenes behov. Informantene med lavere salgsytelse viste også middels gode selgerferdigheter ved relasjonsbygging. Informantene var

opptatt av å vinne kundenes tillit gjennom god service. Informant 1 og informant 4 opplyste at kundens tillit kan oppnås ved å holde kundene oppdaterte. Til slutt ser vi at informantene med lavere salgssytelse viste gode generelle mellom-menneskelige ferdigheter. Av sitatene så vi at samtlige av informantene viste til generell snakkeferdighet og bevissthet og forståelse av kundenes verbale og ikke-verbale kommunikasjon. Videre ser vi at alle informantene med lavere salgssytelse var opptatt av å lytte til kundene.

6. Drøfting av funn

I dette kapittelet vil vi se nærmere på funnene vi presenterte i forrige kapittel «analyse av funn», og drøfte disse funne og hvilken betydning de kan ha. Vi vil dette kapittelet også drøfte funnene opp imot problemstillingen vår, og avslutningsvis komme med forslag til hvordan Steni kan benytte den nye innsikten til å bedre ytelsen av proffselgernes salg på Steni fasadeplater.

6.1 Selgerferdigheter

Et interessant funn vi gjorde under selgerferdigheter var at proffselgerne med høyere salgssytelse så ut til å ha større fokus på å forstå hva kundene faktisk trengte fremfor hva de ønsker eller etterspør, sammenliknet med proffselgerne med lavere salgssytelse. Videre fant vi at samtlige proffselgere virket opptatt av å bygge tillitsfulle relasjoner med kundene gjennom å være god på å følge opp og gi tilbakemeldinger. Proffselgerne med høyere salgssytelse hadde også et stort fokus på å etablere relasjoner som bygde på samarbeid for å bygge tillitsfulle relasjoner. Basert på disse funnene kan det virke som om proffselgerne med høyere salgssytelse er mer opptatt av gjensidige forhold i kunde-selger relasjoner, og at proffselgerne med høyere salgssytelse av den grunn også har ett større fokus på hva kundene faktisk trenger og å hjelpe kundene med å nå målene sine.

6.2 Mellom-menneskelige ferdigheter

I forrige kapittel gjorde vi noen interessante funn under mellom-menneskelige ferdigheter. Vi fant at proffselgerne med lavere salgssytelse trakk generelt sett oftere inn mellom-menneskelige ferdigheter i intervjuene. Men på tross av dette funnet fant vi også at proffselgerne med høyere salgssytelse var mye flinkere til å fokusere på mellom-menneskelige

ferdigheter når de skulle løse konflikter. Hva dette skyldes er vanskelig å ha klare oppfatninger om, men ifølge Rentz et al. (2013) bygger konfliktløsning på mellommenneskelige ferdigheter. Det kan dermed tyde på at proffselgerne med høyere salgytelse er flinkere til å vite når eller i hvilke situasjoner de skal bruke hvilke ferdigheter.

6.3 Tekniske ferdigheter

Videre gjorde vi også noen interessante funn relatert til proffselgernes tekniske ferdigheter. Vi fant at proffselgerne med høyere salgytelse av Steni fasadeplater ikke bare hadde mer produktkunnskap enn proffselgerne med lavere salgytelse av Steni fasadeplater, men også at de generelt sett virket tryggere på den produktkunnskapen de besatt. Dette indikere at hvorvidt proffselgerne føler seg trygge på de produktkunnskapen de faktisk besitter eller ei kan være avgjørende for hvilke fasadeplater de selger, og hvorvidt de klarer å gjennomføre ett salg.

6.4 Besvarelse av problemstilling:

For å besvare problemstillingen vår, *Hva slags salgskompetanse har proffselgere og hvordan påvirker den salgsresultatene?*

Denne studien viser at alle proffselgerne har salgskompetanse som bygger på alle de tre ferdighetene Rentz et al. (2013) beskriver i sin artikkel; *selgerferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og teknisk ferdigheter*, men studien viser også forskjeller blant proffselgernes salgskompetanse som vi skal se nærmere på nå.

Våre funn indikerer at salgskompetansen til proffselgerne spiller en viktig rolle for deres salgsresultater. Vi har gjennom denne studien identifisert flere gap i salgytelsen mellom

proffselgerne med lavere salgssytelse og proffselgerne med høyere salgssytelse. Vi fant at proffselgerne med høyere salgssytelse har en dypere forståelse av selgerferdigheter og tekniske ferdigheter. Proffselgerne har fokus på flere av aspektene som Rentz et al. (2013) bruker for å måle selgerferdigheter, og viste til bedre teknisk ferdigheter gjennom god produktkunnskap. Proffselgerne med høyere salgssytelse nevnte både flere egenskaper ved Steni sine fasadeplater, og hadde gjennomgående flere reflekterte argumenter ved Steni fasadeplatene og fordelene. Videre viste proffselgerne ganske likt nivå på mellom-menneskelige ferdigheter, men proffselgerne med høyere salgssytelse så ut til å være flinkere til å vite hvilke salgsoppgaver som krevde mellom-menneskelige ferdigheter.

6.5 Forslag til Steni

Avslutningsvis ønsker vi å drøfte hvordan Steni kan benytte denne nye innsikten, og dermed øke proffselgenes salgssytelse av Steni fasadeplater.

Ettersom proffselgerne ikke er direkte ansatte hos Steni så er det noe begrenset hva Steni kan gjøre for å påvirke proffselgenes *selgerferdigheter* og *mellom-menneskelige ferdigheter*.

Videre indikerer våre funn under *tekniske ferdigheter* at det er en sammenheng mellom hvorvidt proffselgerne føler seg trygge på produktkunnskapen de besitter og salget de oppnår. Vi vil derfor fokusere på anbefalinger knyttet til hvordan Steni kan bidra til økt salgskompetanse hos proffselgerne gjennom å øke deres tekniske ferdigheter.

For å kunne komme med anbefalinger til Steni inkluderte vi også noen spørsmål i intervjuet som gikk på hvordan proffselgerne opplevde informasjonen de fikk av Steni og hva proffselgerne mente Steni kunne gjøre for å øke deres produktkunnskap på Steni fasadeplater. Under analyseringen av informasjon og kjennskap relatert til Steni gjorde vi noen interessante

funn. Våre funn indikerte at det var fire proffselgere som hadde tilfredsstillende eller god kjennskap til Steni og deres fasadeplater. Disse var informant 1, informant 2, informant 3 og informant 5.

Samtlige av proffselgerne med høyere salgssytelse, pluss informant 1 fra proffselgerne med lavere salgssytelse virket alle å være fornøyde når det gjaldt informasjonen de mottok av Steni. Videre var alle disse proffselgerne også enige om at det ikke er så mye mer Steni kan gjøre for å øke proffselgernes produktkunnskap har relatert til Steni fasadeplater. De to siste proffselgerne med lavere salgssytelse svarte mer generelt på disse spørsmålene, og det kan av den grunn tyde på at de ikke følte at de hadde hatt nok kontakt med Steni for å kunne uttale seg om hvordan de opplevde informasjonen de mottok, og følgelig heller ikke hva de kunne gjort bedre.

Som vi har sett ovenfor var det de tre proffselgerne med høyere salgssytelse og informant 1 fra proffselgerne som hadde mest å si om informasjonen relatert til Steni. Et interessant funn var derfor at samtlige av disse informantene også nevnte «fabrikkbesøk», og snakket positivt rundt det. Dette kan indikere at disse proffselgerne har lagt inn en større innsats for å øke sine tekniske ferdigheter, men det bygger også opp under informant 3 sitt sitat hvor proffselgeren anbefalte Steni å skape en interesse rundt produktet. Disse proffselgerne så ut å ha en større «interesse» knyttet til Steni fasadeplatene gjennom intervjuet, og virket også gjennomgående mer positive til Steni fasadeplatene.

6.5.1 Anbefalinger

Basert på disse funnene anbefaler vi Steni å bli bedre på å være tidlig ute med å kontakte nye proffselgere i detaljistleddene, og å skape en interesse for produktene de selger tidlig. Steni

kan forsøke å lage avtaler med detaljistleddene slik at de får beskjed så fort det blir ansatt nye proffselgere.

Vi anbefaler også Steni å bli flinkere til å unytte mulighetene som fabrikkbesøkene de tilbyr proffselgerne gir. Samtlige av proffselgerne som nevnte fabrikkbesøkene virket positive til både konseptet og læringsutbyttet. Fabrikkbesøkene inneholder allerede en gjennomgang av produksjonen hvor proffselgerne får mulighet til å se hvordan fasadeplatene produseres og få grunnleggende innsikt i produktsegenskaper. I gjennomgangen av produksjonen anbefaler vi Steni å ha ett enda større fokus på prisargumentene de ønsker skal bli benyttet for å forsvare hvorfor prisen på fasadeplatene deres er konkurransedyktig. Av flere møter med Steni vet vi at Steni opplever utfordringer med å 'belønne' eller 'straffe' innsatsen proffselgerne legger i å tilegne seg innsikt og kunnskap om Steni fasadeplatene ettersom de ikke er direkte ansatt hos Steni. Videre anbefaler vi av den grunn at fabrikkbesøkene bør benyttes som en mulighet til å gjøre nettopp det. Gjennom fabrikkbesøkene har Steni en gyllen mulighet til å «belønne» proffselgere for innsatsen sin som de ellers ikke har muligheten til, ettersom de ikke er deres egne ansatte. De kan for eksempel ha en spørreundersøkelse eller quiz på slutten av produksjonsgjennomgangen, hvor vinneren(e) får en form for belønning. Dette kan bidra til økt interesse og motivere dem til å ville tilegne seg kunnskap om fasadeplatene til Steni. Det kan også være lurt å gjennomføre ett slikt konsept som en form for gruppearbeid, slik at proffselgerne kan drøfte hva de har lært etter fabrikkbesøket og ha det sosialt og hyggelig samtidig. Eksempel vis kan Steni også motivere selgerne til å bli litt etter fabrikkbesøket ved å invitere til en form for lunsjmøte, og på den måten motivere dem til å sitte å gå over de egenskapene og fordelene Steni mener er viktig at proffselgerne skal ha kunnskap om.

7. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi komme med konklusjoner til problemstillingen vår, og videre gi en vurdering av implikasjoner ved studien. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi presentere forslag til videre forskning. Vi ønsker som kjent å besvare problemstillingen:

«Hva slags salgskompetanse har proffselgere og hvordan påvirker den salgsresultatene?»

Funnene vi har gjort gjennom både analysen og drøftingen av funn viser mange likheter blant selgernes salgskompetanse, men vi har også funnet flere forskjeller. Vi fant at samtlige proffselgere hadde salgskompetanse som bygde på alle de tre ferdighetene; selgerferdigheter, mellom-menneskelige ferdigheter og tekniske ferdigheter Rentz et al. (2013) beskriver i sin artikkel for å måle begrepet *salgskompetanse*. Videre fant vi også noen forskjeller.

Proffselgere med høyere salgssytelse hadde de beste selgerferdighetene og beste tekniske ferdigheter fordi de fokuserte mer på spesifikk produktkunnskap og generelle salgsferdigheter. De viste ikke 'bedre' mellom-menneskelig ferdigheter, men var flinkere til å vite når de skulle benytte mellom-menneskelige ferdigheter for å løse salgssoppgavene sine. Våre intervjuer med proffselgerne sammenholdt med deres salgsresultater viser klart at deres salgskompetanse bygger på *selgerferdigheter*, *mellom-menneskelig ferdigheter* og *tekniske ferdigheter*, og at proffselgerne med best salgskompetanse hadde høyest salgssytelse. Med andre ord fant vi at økt salgskompetanse hadde positiv påvirkning på salgssytelsen blant proffselgerne.

Videre gjorde vi også noen interessante funn i forhold til hva Steni kan gjøre for å påvirke proffselgernes salgskompetanse. Proffselgerne som ofte hadde vært i kontakt med Steni var enige om at Steni allerede var gode på å gi den informasjonen som var nødvendig, og at det

ikke var stort mer Steni kunne gjøre for å bedre proffselgernes kunnskap om Steni fasadeplatene. Videre fant vi at alle de samme selgerne som svarte dette også nevnte fabrikkbesøk og virket positive til konseptet og læringsutbyttet de hadde opplevd. Vi anbefaler av den grunn Steni å utnytte mulighetene som fabrikkbesøkene de tilbyr gir dem. Vi anbefaler at Steni blir flinkere til å ta kontakt med nyansatte proffselgere tidligere og invitere dem på fabrikkbesøk, hvor de får muligheten til å skape både interesse rundt fasadeplatene deres og belønne innsatsen proffselgerne legger å tilegne seg produktkunnskap om Steni sine fasadeplater.

7.1 Implikasjoner

Det har tidligere blitt gjort mye forskning på salgskompetanse, men ikke med fokus på selgere som ikke er direkte ansatte i bedrifter. Vi mener av den grunn at vår masteravhandling kan være et bidrag til videre forskning innenfor salgskompetanse som et teoretisk område. Dette bidraget bygger også på begrensningen vår. Ettersom vi valgte datainnsamlingsteknikken intervju for vår undersøkelse på bakgrunn av vår tidsbegrensning, har vi fått innsikt i hvordan proffselgerne oppfatter sine salgsoppgaver og hva de fokuserer på når de utfører dem.

I denne masteravhandlingen har vi gjort en grundig litteraturgjennomgang, for å få innsikt i begrepet og konseptet salgskompetanse før vi gjennomførte vår studie. I begynnelsen var salgskompetanse et vanskelig begrep å få oversikt over ettersom det er svært omfattende.

Målet vårt har vært å få innsikt og klarhet i fenomenet salgskompetanse, og forstå hva slags salgskompetanse proffselgere besitter og hvordan det på virker påvirker salgstyelsen deres.

Dette har vi gjort ved å foreta en omfattende gjennomgang av teori, forskning og funn innenfor salgskompetanse litteraturen, og gjennom en empirisk undersøkelse for å undersøke hva slags salgskompetanse proffselgere har og hvordan dette påvirker salgstyelsen. Vårt utgangspunkt for å undersøke proffselgernes salgskompetanse har vært Rentz et al. (2013) sin fremstilling av begrepet, som bygger på de tre ferdighetene; salgsferdigheter, mellom-menneskelige ferdigheter og tekniske ferdigheter. Vi føler at denne undersøkelsen har bidratt med et interessant perspektiv hvor vi har fått muligheten til å studere selgere som ikke er direkte ansatte i bedriften, men som er ansatt av ett detaljistledd. Videre kan denne masteravhandlingen være ett teoretisk bidrag for å støtte opp under artikkelen til Rentz et al. (2013) som vi tok utgangspunkt i. Håpet er at denne avhandlingen kan bidra til å skape et større fokus på forskning relatert til salgskompetanse blant selgere som ikke er direkte ansatte i bedrifter.

7.2 Begrensninger

I denne studien har vi undersøkt hva slags salgskompetanse som opptar proffselgerne, og hvordan de hevder at de anvender denne. Vi har ikke undersøkt hvorvidt proffselgerne nødvendigvis har 'evnen' til å utføre de ferdighetene de opplyser om i intervjuene, og som ifølge Rentz et al. (2013) utgjør salgskompetanse. På bakgrunn av vår undersøkelse kan vi av den grunn ikke trekke beslutninger om hvorvidt informantene innehar de «salgsferdighetene» og «mellom-menneskelige ferdighetene» de oppgir at de har, og hvorvidt informantene faktisk har 'evnen' til å anvende disse i sitt arbeid, selv om de kan ha vist god kunnskap om disse ferdighetene i intervjuene. De eneste ferdighetene vi 'til en viss grad' kan kartlegge hos informantene er de «tekniske ferdighetene» som omhandler hvilken kunnskap de besitter, fordi kunnskapen er mulig å identifisere i et intervju uten observasjon. Funnene vi har gjort under salgsferdigheter og mellom-menneskelige ferdigheter kan kun gi indikasjoner på hva proffselgerne 'kan være gode på' i sitt salgsarbeid, ettersom dette er ferdigheter som kun kan observeres for å trekke beslutninger om den faktiske virkeligheten.

Videre er en begrensning ved dybdeintervjuer, at det mennesker sier ikke nødvendigvis representerer virkeligheten, da man aldri har noen garanti for at det informanter sier i et intervju er sant. Vi må derfor være åpne for at informasjonen informantene har gitt oss ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten, fordi de kan ha egeninteresse av å fremstå sosialt korrekt eller som profesjonelle i sine arbeidsoppgaver. En begrensning ved studien er også knyttet til antall informanter som er intervjuet. Begrensningen ved antall informanter er knyttet til at vi ikke har intervjuet så mange informanter at vi har nådd et *metningspunkt*, og vi kan derfor ikke utelukke at vi kunne fått verdifull informasjon dersom vi hadde intervjuet flere proffselgere.

7.3 Videre forskning

I dette delkapittelet vil vi avslutningsvis komme med forslag til videre forskning på selgeres salgskompetanse. Vi håper at vårt forslag kan være et bidrag til den videre forskningen innenfor salgskompetanse.

En viktig begrensning i vår studie er at proffselgerne av ulike grunner kan ha gitt opplysninger som gir et skjevt eller forvridd bilde av den faktiske virkeligheten eller sannheten. Vi mener av den grunn at et forslag til videre forskning kan være en observasjonsbasert studie, for å undersøke hvorvidt det er samsvar mellom hva proffselgere sier at de gjør, og hva de faktisk gjør i praksis. Vi mener derfor at en observasjonsbasert studie av proffselgere kunne vært en interessant vinkling, som kunne bidratt til en bredere forståelse.

I vår studie har vi undersøkt seks proffselgere, og vi kan av den grunn ikke trekke beslutninger om hvorvidt våre funn kan generaliseres til andre selgere. Vi mener derfor at en observasjonsbasert studie kan gjøres av et større utvalg, og at dette kan bidra til en dypere og klarere innsikt i fenomenet. En annen mulighet kunne vært å gjennomføre intervjuer av flere selgere, for å oppnå en dypere innsikt i hva slags salgskompetanse selgerne selv oppfatter at de innehar og hvordan de oppfatter at de anvender denne.

Referanseliste

- Ahiau, A. I. (2006). *The Nature and Fundamental Principles of Competency-Based Public Service Administration*. Innlegg presentert ved "Transformational Managerial Leadership in Competency- Based Public Service Administration: for Senior Civil Servants of Imo State, Owerri.
- Anderson, P. F. (1982). Marketing planning and theory of the firm. *Journal of Marketing*, 46((spring)), 15-26.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resources Management* (8. utg.). London: Kogan Page.
- Asiegbu, I. (2009). Sales Force Competence Management and Marketing Performance of Industrial and Domestic Products Firms in Nigeria. *Rivers State University of Science and Technology, Port Harcourt, A Ph.D Dissertation Presented to the Postgraduate School*.
- Asiegbu, I. (2012). Sales Force Competence Management: Its Relevance and Framework. *European Journal of Business and Management*, 4(9).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bush, A. J., Bush, V. D., Orr, L. M. & Rocco, R. A. (2007). Sales technology: Help or hindrance to ethical behaviors and productivity? *Journal of Business Research*, 60(11), 1198-1205.
- Choi, Y., Huang, Y. & Sternquist, B. (2015). The effects of the salesperson's characteristics on buyer-seller relationships. *Journal of Business Industrial Marketing*, 30(5), 616-625.
- Clark, P., Rocco, R. A. & Bush, A. J. (2007). Sales force automation systems and sales force productivity: critical issues and research agenda. *Journal of Relationship Marketing*, 6(2), 67-87.
- Cvetkoska, V. & Iliev, F. (2016). How to choose your next top salesperson: Multiple-criteria approach. *Business Systems Research*, 8(1), 92-112. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0008>
- Day, G. S. (1984). *Strategic marketing planning*. New York: West Publishing Company.
- Donath, R. (1993). How's your customers' customers' satisfaction? I *marketing news* (Vol. (May 24), s. 10).
- Ellestrøm, P.-E. (1997). The many meanings of occupation competence and qualification. *Journal of european industrial training*, 26, 266-273.
- Ferguson, R. J., Paulin, M. & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- Ford, N. M., Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A. & Hartley, S. W. (1987). Selecting successful salespeople: A meta-analysis of biographical and psychological selection criteria. *Review of marketing*, 10, 90-131.
- Futrell, C. (2006). *Fundamentals of selling: Customers for life through service*: Irwin. I: New York, NY: McGraw-Hill.
- Geiger, S. & Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 873-889. <https://doi.org/10.1108/03090560910961434>
- Harvard, U. C. D. (2016). *Competency Dictionary* Harvard University.

- Hornby, A. S. (1985). Revised and Updated. I C. Ruse (Red.), *Oxford Student's Dictionary of Current English* (14. utg., s. 569). Walton Street, Oxford OX2 6DP: Oxford University Press.
- Ingram, T. N. (2004). Future themes in sales and sales management: complexity, collaboration, and accountability. *Journal of Marketing Theory Practice*, 12(4), 18-28.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jobber, D. & Landcaster, G. (2009). *Selling and sales management, 8th ed. (Brief article) (Book review)* (8. utg.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2003). *Salesforce Management* (7. utg.). Boston: McGraw-Hill.
- Kennedy, M. S., Ferrel, L. K. & LeClair, D. T. (1998). Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study. *Journal of Business Research*, 51(1), 73-86. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00039-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00039-9)
- Korpela, P. (2015). Towards a contextual understanding of B2B salespeople's selling competencies—An exploratory study among purchasing decision-makers of internationally-oriented technology firms, 18.
- Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 55(6), 67-75.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58((January - February)), 83-91.
- Listwan, T. (1995). *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy [Shaping the managers of the company]*. Wrocław: KADRY.
- Louart, P. (1995). *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie [Staff management in the company]*. Warszawa: Poltext.
- Ludwiczynski, A. (2002). *Kryteria oceny pracy menedżera personalnego [Criteria for evaluation of personnel manager]*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Mayer, D. & Greenberg, H. (2006). WHAT MAKES A GOOD SALESMAN. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 164-171.
- Mitchelle, M. L. & Jolley, J. M. (2013). *Research design explained* Wadsworth Cengage Learning.
- Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Morgan, R. M. & Hunters, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nordhaug, O. (1990). *Kompetansestyring* (2. utg.). Otta: Engers Boktrykkeri.
- Norris, N. (1991). The Trouble with Competence. *Cambridge Journal of Education*, 21(3), 331-341. <https://doi.org/10.1080/0305764910210307>
- Olle, T. J., Snell, L. & Carraccio, C. (2010). Medical competence: the interplay between individual ability and the health care environment. *Medical Teacher*, 32(8), 669-675.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing Management*, 41-50.
- Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business Industrial Marketing Management*, 25(5), 349-359.
- Pocztowski, A. (2001). *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Around the concept of of competencies and its importance in human resource management]*. (In In B. Urbaniak (Ed.). utg.). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. I F. Press (Red.). New York.
- Poujol, F. J. & Tanner Jr, J. F. (2010). The impact of contests on salespeople's customer orientation: An application of tournament theory. *Journal of Personal Selling Sales Management*, 30(1), 33-46.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A. & Ladd, R. T. (2013). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754289>
- Ringdal, K. (2013). *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Robotham, D. & Jubb, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*, 9(5), 25-29.
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *The essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of Relationship Marketing. *International Business Review of Marketing*, 4, 397-418.
- Sheth, J. N. & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization, 37(3), 260-269.
- Smith, D. C. & Owens, J. P. (1995). Knowledge of customers' customers as a basis of sales force differentiation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15((Summer)), 1-16.
- Sypniewska, B. A. (2013). Examination of the individual competencies that differentiate results in direct sales. *Contemporary Economics*, 7(1), 83.
<https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.76>
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 407-428.
- Walker, O. C., Churchill Jr, G. A. & Ford, N. M. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, 156-168.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *The Journal of Marketing*, 85-103.
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F. & Stringfellow, E. (2005). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype* Office for Official Publications of the European Communities Luxembourg.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Aakar, D. A. (1989). Managing assets and skills: the key to sustainable competitive advantage. *California management review*, 31(2), 91-106.

Aaker, D. A. (1988). *Strategic marketing management* (2. utg.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Introduksjon

1. Presentere oss.
2. Informasjon om prosjektet:
 - Vi gjennomfører en studie for Steni, der vi har fokus på temaet salgskompetanse.
3. Presentere fremgangsmåte:
 - Vi ønsker å benytte lydopptak for å dokumentere intervju, slik at vi kan benytte det når vi skal skrive om til tekst i etterkant.
4. Sikkerhet:
 - Intervjuet er anonymt.
5. Intervjuet vil ta ca 30 minutter.

Generelle spørsmål

1. Kan du fortelle litt generelt om bedriften deres?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver?

Faktaspørsmål

1. Hva tenker du når du hører begrepet «*salgskompetanse*»?
2. Hvordan opplever du informasjonen du får av Steni?
 - a. Hvor går du frem for å tilegne deg informasjon og innsikt i de ulike fasadeplatene som Steni tilbyr?
 - b. Hva kunne Steni gjort for å bedre proffselgernes kunnskap om deres fasadeplater?

Mellom-menneskelige ferdigheter

1. Hva gjør du dersom du er i tvil om hva en kunde mener?
2. Hvordan ville du løse en konflikt med en kunde?
3. Hvordan vet man hva kundene vil ha?

Salgsferdigheter

1. Kan du beskrive hvordan et typisk salg av fasadeplater for deg, fra start til slutt? Gjerne så detaljert som mulig.
2. Hvordan bygger man en relasjon med kunden?
 - a. Hvordan opplever du entreprenørenes kompetanse om fasadeplater?
3. I hvilken fase av salget mener du det er størst fare for at salget «glipper».
 - a. Hva mener du er det beste man kan gjøre for å best mulig forberede seg på denne fasen?
4. Hva er din strategi når du skal møte en kunde/skal gjennomføre ett salg?
 - a. Opplever du situasjoner hvor du må avvike fra strategien din, eller endre den? Gjerne utdyp litt.

5. Hvordan møter du en kunde som ikke vet hva han/hun skal ha? Hvordan går du frem?
6. Hva gjør du dersom kunden stiller deg ett spørsmål du ikke har svaret på?

Tekniske Ferdigheter

1. Hvis du er i kontakt med entreprenørene og entreprenørene forteller at deg at de ønsker rimelige fasadeplater. Hvordan hadde du argumentert for Steni sine fasadeplater ettersom de ikke er det billigste alternativet?
2. Hvilke utfordringer ser du ved montering av vertikal eller horisontal utlekting av fasadeplater?
3. Er det noe du føler er unikt med dette produktet sammenliknet med andre produkter?
4. Hvilke behov og ønsker opplever du entreprenørene har når det kommer til fasadeplater?
 - a. Hvilke produktegenskaper er de mest opptatt av?
5. Hvilke behov og ønsker opplever du arkitektene har når det kommer til fasadeplater?
6. Er det noen produktegenskaper du prøver å unngå å nevne når du skal selger Steni sine fasadeplater, som du føler kan føre til at du «mister salget»?
7. Hvilke fasadeplatemerker føler du deg mest trygg på?

Avsluttende spørsmål

1. Hva tror du er hovedgrunnen for at du lykkes med ett salg?
2. Hva mener du proffselgere kan bli bedre på?
3. Se for deg at du fikk ansvaret for å følge opp og lære opp en nyansatt proffselger, som skal selge fasadeplater for Steni. Hva ville være dine beste råd?
4. Har du noen ytterligere spørsmål eller tanker om hva vi har pratet om?

Vedlegg 2 – Figurer, tabeller og modeller

<i>Figur 2.1: Kennedy, Ferrel og LeClair(1998), Conceptual model</i>	28
<i>Figur 2.2: Bransjekart, byggherre, arkitekt, entreprenør og detaljist</i>	31
<i>Figur 4.1: Forskningsstrategi og design</i>	38
<i>Figur 4.2: Ulike nivåer på en undersøkelsesenheter</i>	42
<i>Figur 4.3: Fire designstrategier for casedesign</i>	43
<i>Figur 4.4: Enkeltcasedesign med en analyseenhet og seks datainnsamlingsenheter</i>	44
<i>Tabell 4.1: Hovedforskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode</i>	37
<i>Tabell 4.2: Forskningsstrategier og design</i>	39
<i>Tabell 5.1: Rentz et al. (2013) tre komponenter innen salgskompetanse</i>	60
<i>Tabell 5.2: Kartlegging av kundebehov (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	61
<i>Tabell 5.3: Kartlegging av kundebehov (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	62
<i>Tabell 5.4: Relasjonsbygging (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	64
<i>Tabell 5.5: Relasjonsbygging (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	65
<i>Tabell 5.6: Konfliktløsning (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	67
<i>Tabell 5.7: Generelle mellom-menneskelig ferdigheter (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	68
<i>Tabell 5.8: Generelle mellom-menneskelig ferdigheter (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	69
<i>Tabell 5.9: Konfliktløsning (proffselgere med høyere salgssytelse: Mellom-menneskelige ferdigheter)</i>	71
<i>Tabell 5.10: Fasadeplateleverandørene proffselgerne føler seg tryggest på (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	73
<i>Tabell 5.11: Fasadeplateleverandørene proffselgerne føler seg tryggest på (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	74
<i>Tabell 5.12: Generelle tekniske ferdigheter om Steni fasadeplater (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	75
<i>Tabell 5.13: Generelle tekniske ferdigheter om Steni fasadeplater (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	76
<i>Tabell 5.14: Tekniske ferdigheter relatert til å forsvare Steni sin pris (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	77
<i>Tabell 5.15: Tekniske ferdigheter relatert til å forsvare Steni sin pris (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	78
<i>Tabell 5.16: Entreprenørenes behov (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	80
<i>Tabell 5.17: Entreprenørenes behov (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	81
<i>Tabell 5.18: Arkitektenes behov (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	83
<i>Tabell 5.19: Arkitektenes behov (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	84
<i>Tabell 5.20: Proffselgernes kjennskap til, og opplevde informasjon fra Steni (proffselgere med høyere salgssytelse)</i>	86
<i>Tabell 5.21: Proffselgernes kjennskap til, og opplevde informasjon fra Steni (proffselgere med lavere salgssytelse)</i>	87
<i>Tabell 5.22: Hva kunne Steni gjort for å bedre proffselgernes kunnskap om Steni fasadeplater, informanter med høyere salgssytelse</i>	88
<i>Tabell 5.23: Hva kunne Steni gjort for å bedre proffselgernes kunnskap om Steni fasadeplater, informanter med lavere salgssytelse</i>	89
<i>Tabell 5.24: Hvordan proffselgere tilegner seg informasjon, informanter med høyere salgssytelse</i>	90
<i>Tabell 5.25: Hvordan proffselgere tilegner seg informasjon, informanter med lavere salgssytelse</i>	90