



Center for Forskning og Udvikling i Virksomheders Globalisering

Research Proposal

Rejsen fra produktbaseret salg til værdibaseret salg – en virksomhedscase.

Hovedvægten lægges på at identificere tendenser for hvilke forhindringer der er på denne rejse, samt hvilke faktorer der fremmer denne rejse.

- En undersøgelse set fra leverandør- / sælgersiden.

Udarbejdet af: Poul von Wowern

1. Indholdsfortegnelse

2. Introduktion.....	2
Projektets innovative aspekt	6
Projektets relevans	7
Formål og forventede resultater	7
Undersøgelsesspørgsmål.....	8
3. Research beskrivelse	10
Udvælgelse af virksomhed / sample	10
Desk research	10
Samarbejde, finansieringsmuligheder og inddragelse af studerende.....	10
Tidsplan	11
Projektets produkt.....	11
Projektets potentielle udfordringer	11
4. Research design.....	12
Målsætningerne	12
Videnskabsteoretisk udgangspunkt	12
Metodevalg og strategi.....	13
Empiri.....	15
Be- og afgrænsninger	15
Kvalitetsvurdering.....	16
5. Kilder.....	17
Foreløbig kildeliste	17

2. Introduktion

Erhvervslivet er under større og større forandrings- og tilpasningskrav. Kravene til virksomheder øges på grund af faktorer som globalisering, finanskrisen, øget konkurrence, krav om optimering, øget overskud.

En måde hvorpå erhvervslivet kan imødekomme kravene omkring øget overskud er ved hjælp af en værdibaseret salgstilgang.

Her vil det først være på sin plads at definere værdibaseret salg – på engelsk value-added selling eller value-based selling. Der er dog flere definitioner, hvoraf jeg har udvalgt følgende:

'A series of creative improvements in the sales process that enhance the customer experience'

(Manning et al. 2014, p 104)

'VBS is simple in concept: grow sales by demonstrating to customers that the "total value" of the product, service and program offerings, relative to price, exceeds that of the competition'

(Value Based Selling)

'value-based selling (VBS) as a sales approach that builds on identification, quantification, communication, and verification of customer value'

(Töytäri & Rajala 2015, p 101)

'Value-based selling identifies the value the product or service can create for the customer'

(Sales & Marketing eBulletin, 2009)

Gennemgående i ovenstående definitioner er, at det er kunden, samt det at skabe værdi for kunden, der fokuseres på.

Når den værdibaserede salgstilgang kobles med en værdibaseret prissætning, er resultatet et større overskud, som det ses af nedenstående to citater:

'Previous research generally holds value-based pricing as a superior method for profit maximization'

(Töytäri et al. 2015, p 53)

'In contrast, we find that when the adoption of value-based pricing is understood for its implications, that value-based pricing will change the way the firm views the relationship between its products and its customers, in particular by putting customers first, then the chances of successfully completing a transition increase dramatically. The end result is definitely worth the effort. Price changes have by far the largest impact on the profitability of a business, and value-based pricing forces managers to think about how prices relate to what customers actually care about paying for.'

(Hinterhuber, A. and Bertini 2011, p 49)

Dertil kommer den langsigtede overlevelse og vækst som ses i følgende:

‘the creation of superior customer value is regarded as fundamental to a firm's long-term survival and growth’

(Terho et al. 2012, abstract)

Vigtigheden af værdibaseret salg er stigende, da det fører til et større overskud og ikke mindst langsigtet overlevelse, som det ses af ovenstående, men der findes desværre ikke megen litteratur på området. Dette finder jeg interessant og min nysgerrighed blev dermed vakt. Når nu der er mulighed for et større overskud, hvorfor er der så ikke mere litteratur på området?

‘The academic literature on the practical activities related to value-based selling remains sparse, while the importance of the value quantification knowledge and value selling process is growing rapidly’

(Töytäri et al. 2011, abstract)

Udgangspunktet er derfor at tilføre dette felt viden, ved at lave en empirisk undersøgelse. Undersøgelsen/projektet laves i samarbejde med en global virksomhed.

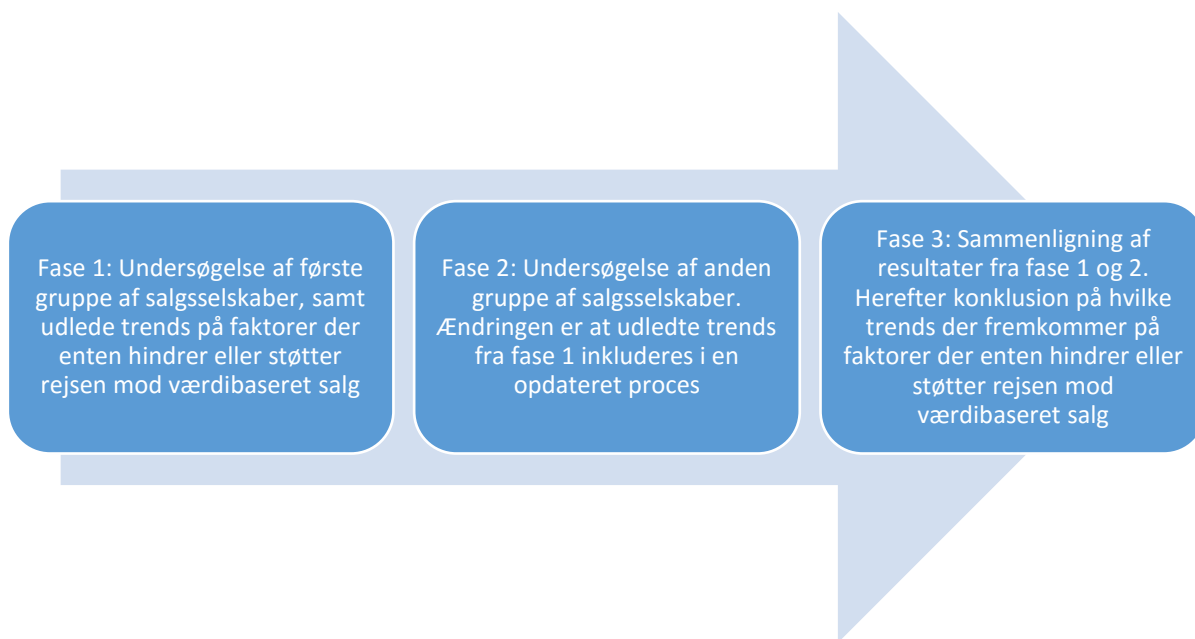
Samarbejdsvirksomheden har landebaseret salgsselskaber fordelt globalt. I hovedkontoret eksisterer en salgsfremmende afdeling der blandt andet skal fremme salget og hjælpe de lokale salgsselskaber med en række salgsfokuserende initiativer.

Herunder afholdes et forløb/program, i et samarbejde mellem det lokale salgsselskab og hovedkontorets salgsfremmende afdeling. Programmet består i, at der laves en fælles vurdering af hvor det enkelte salgsselskab befinder sig inden for en række forskellige salgsparemetre / salgsområder. På baggrund af denne vurdering udarbejdes der et træningsprogram, ud fra de områder hvor det vil give mest værdi og bedst mening at sætte ind. Programmet sammensættes på baggrund af en palette af forskellige salgstiltag. Nogle af salgsselskaberne er mere modne end andre i forhold til salg, hvilket gør at der differentieres i salgstiltag og salgstræning, samt indhold af både tiltag og træning, for hvert enkelt salgsselskab.

Der arrangeres typisk et to dages intensivt salgsforløb lokalt, hvortil specifikke salgstiltag udvælges baseret på lokale behov samt erfaringer fra hovedkontoret. Disse salgstiltag kan ses som byggeklodser. En af byggeklodserne som den salgsfremmende afdeling i hovedkontoret ønsker at introducere omhandler værdibaseret salg. Specifikt indeholder dette tiltag et værktøj der støtter op om den værdibaserede salgstilgang, samt en indførelse i hvorfor en værdibaseret salgstilgang vil være optimal (den anden del fokuserer dermed på holdninger). Dermed vil det være både holdninger og værktøj der vil være i fokus på dette tiltag.

Dette salgstiltag afprøves på salgsselskaber der har en god grundlæggende salgsforståelse og et godt modenhedsniveau i forhold til salg. I nærværende projekt medtages 5 europæiske salgsselskaber. Salgsselskaber der ikke er modne i en salgsmæssig kontekst vil i stedet fokusere på mere basale salgstiltag i første omgang.

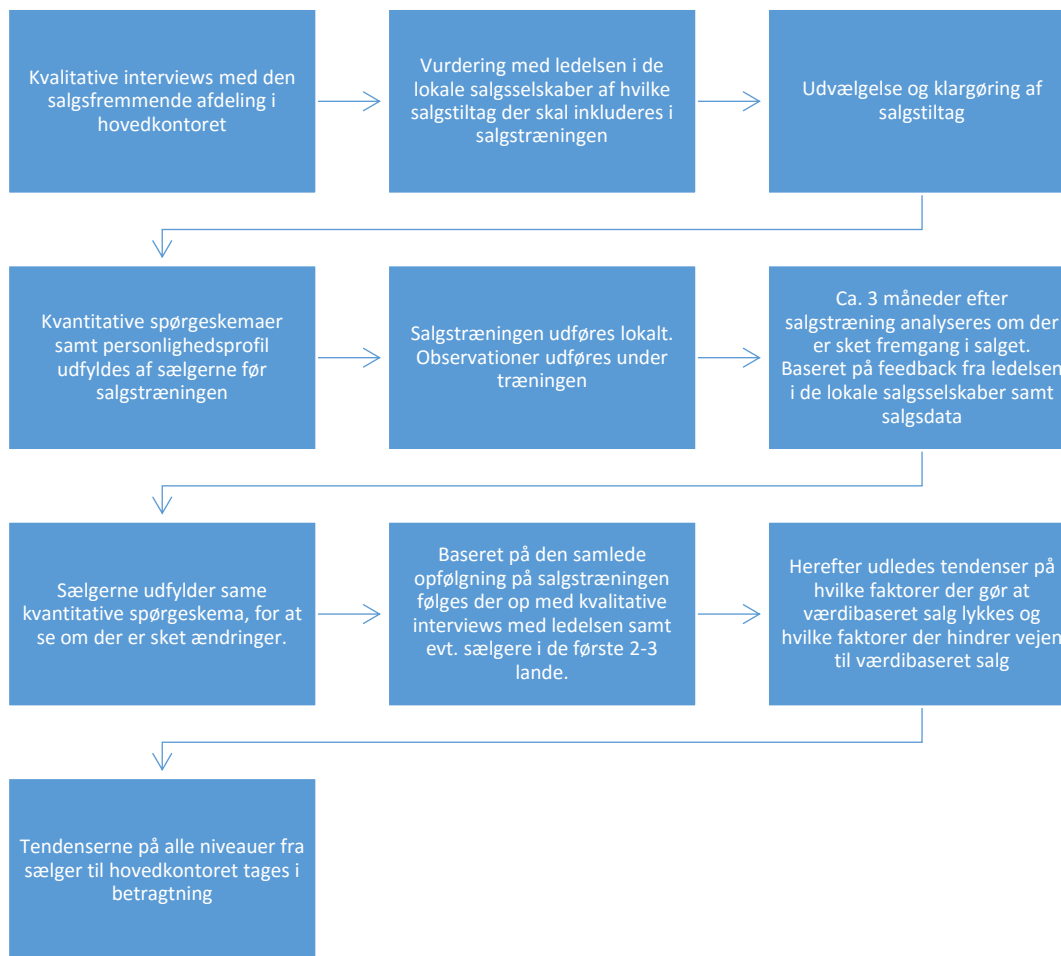
Værdibaseret salg er netop det overordnede tema i dette projekt. I nærværende Research Proposal vil jeg komme nærmere ind på vigtige områder som formål, undersøgelsesspørgsmål, research beskrivelse og tilgang med mere. Først vil jeg dog give et overblik over projektet, således at læseren har dette billede som reference, under gennemlæsningen af dette Research Proposal. Projektet består overordnet af tre faser:



Figur 1. Egen produktion

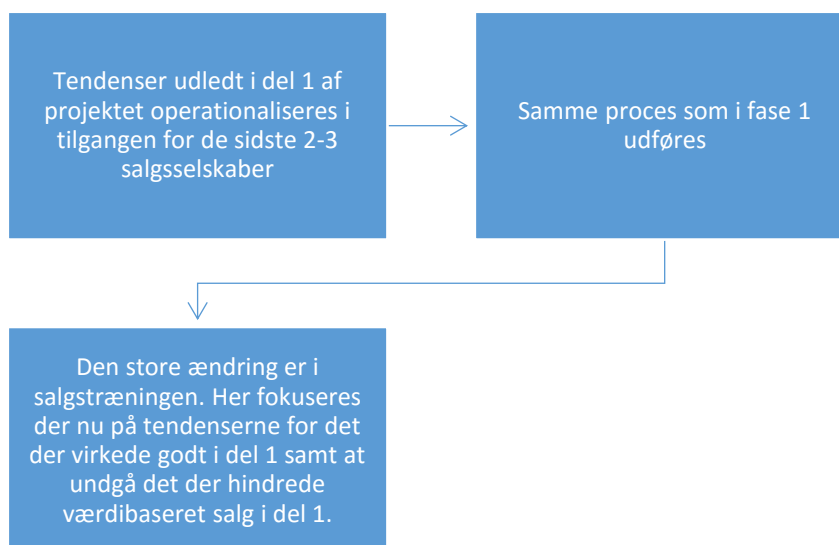
Her følger en oversigt over hvad de tre faser overordnet indeholder:

Fase 1

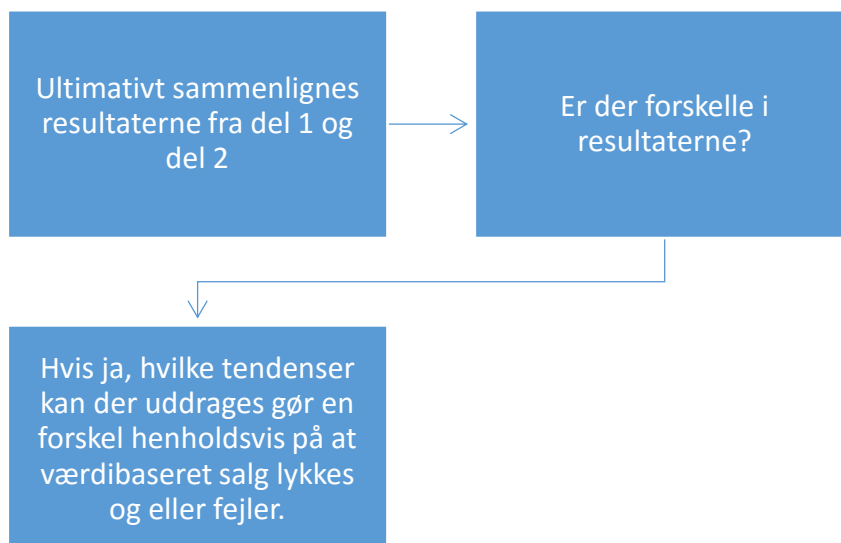


Figur 2. Egen produktion

Fase 2



Figur 3. Egen produktion

Fase 3

Figur 4. Egen produktion

Projektets innovative aspekt

Projektet vurderes at bidrage med ny viden inden for værdibaseret salg. Herunder primært at lokalisere trends på faktorer der enten hindrer eller støtter rejsen mod værdibaseret salg og forhindringerne i at implementere dette, da:

1. Der ikke findes megen litteratur omkring værdibaseret salg i praksis: *'The academic literature on the practical activities related to value-based selling remains sparse, while the importance of the value quantification knowledge and value selling process is growing rapidly'* (Töytäri et al. 2011, abstract)
2. Yderligere er det valgt at samarbejde med en bestemt global virksomhed, der selv er ved at implementere værdibaseret salg i højere grad. Med de empiriske data fra denne virksomhed, vil anden del af projektet gå på at tilføje ændringer i tilgang og indhold. Tredje del vil sammenligne resultater fra fase 1 og 2. Herefter vil der drages en konklusion på hvilke trends der fremkommer på faktorer der enten hindrer eller støtter rejsen mod værdibaseret salg. Dermed vil projektet ikke blot beskæftige sig med en hypotese, men også afprøve hypotesen, samt med de empiriske resultater tilføje specifik viden og tendenser omkring værdibaseret salg.

Hensigten med opgaven er at gå i dybden med en enkelt global virksomhed i forhold til værdibaseret salg og implementeringen af samme. Da den pågældende virksomhed selv er i gang med at implementere netop mere værdibaseret salg, vil projektet både blive baseret på en hypotese samt på empiriske data fra virksomhedens implementering. Dette giver muligheden for at holde teori og hypotese op mod empiri samt efterfølgende at introducere ændringsforslag til yderligere introduktion i virksomheden.

Grund ideen er dermed at nærværende rapport/undersøgelse skal bidrage med empiriske data, hvor projektets mål er at lokalisere trends der enten bidrager til eller hindrer en virksomhed i at bevæge sig mod en øget værdibaseret salgstilgang.

Projektets relevans

Projektet hører ind under den faglige søjle i Center for Forskning og Udvikling i Virksomheders Globalisering

At skabe værdi for kunden og dermed udføre værdibaseret salg er vigtigt i salg generelt, hvilket igen gør dette projekt relevant at udføre:

'A cumulative body of evidence now supports the importance of customer value in sales management (e.g., Moorman et al., 2013; Terho, Haas, Eggert, & Ulaga, 2012)'

(Töytäri & Rajala 2015, p 101)

Virksomheders konkurrenceevne udfordres blandt andet af stigende globalisering og udvikling. For både at kunne konkurrere, men ultimativt også for at kunne overleve som virksomhed, er det nødvendigt at finde områder der kan øge indtjeningen, samt sikre et godt kundegrundlag. En vigtig faktor i netop at øge indtjeningen samt sikre tilfredse kunder i længerevarende relationer er værdibaseret salg.

Essensen i værdibaseret salg for den sælgende virksomhed er netop at sælge værdien af virksomhedens produkt. Hermed menes den værdi som køber virksomheden ser i produktet. I modsætning til produktbaseret salg, vil køber i højere grad være villig til at betale en højere pris for et produkt, når køber virksomheden ikke kun ser produktet, men også den vigtige bagvedlæggende værdi. På trods af at køber er villig til at betale en højere pris, skaber værdibaseret salg også længerevarende relationer mellem de to virksomheder, da køber opfatter at sælger virksomheden tilfører en værdi og dermed ikke blot sælger et produkt.

Altså leverer værdibaseret salg (i modsætning til produktbaseret salg), via fokus på værdi for kunden, i højere grad en højere indtjening, samt giver et godt fundament for en længerevarende relation mellem køber og sælger. Dermed kan værdibaseret salg, være en vigtig faktor for en virksomhed i at overleve på sigt samt at bevare og udvikle en god konkurrenceevne.

'the creation of superior customer value is regarded as fundamental to a firm's long-term survival and growth'

(Terho et al. 2012, abstract)

Projektets mål er at lokalisere trends der enten bidrager til eller hindrer en virksomhed i at bevæge sig mod en øget værdibaseret salgstilgang.

Dermed bidrager projektet med nyttig viden til virksomheder i form af anbefalinger på trends i forhold til hvilke faktorer, der bidrager til, eller hindrer, værdibaseret salg og dermed hvilke faktorer virksomheder skal have fokus på, under rejsen mod værdibaseret salg.

Formål og forventede resultater

Projektets overordnede formål er at undersøge og analysere en virksomheds tiltag for at bevæge sig hen mod værdibaseret salg. Baseret på denne undersøgelse og analyse af empirisk data er det forventede overordnede resultat at kunne bidrage med tendenser på hvilke faktorer der hindrer netop skiftet fra produktbaseret til værdibaseret salg, samt hvilke faktorer der positivt medvirker til værdibaseret salg.

Målet er at udarbejde en rapport omkring projektet. Derudover vil det være oplagt at deltage på konferencer eller workshops for små og mellemstore virksomheder, som omhandler dette emne. Endeligt kan rapportens konklusioner også udgives som et debatindlæg i relevante medier.

Projektets konkrete målsætninger er følgende:

- At identificere trends og tendenser på hvilke faktorer der hindrer virksomheden i at være mere værdibaseret sælgende.
- At identificere trends og tendenser på hvilke faktorer der positivt bidrager til virksomheden i at være mere værdibaseret sælgende.
- At afdække hvordan samarbejdsvirksomheden tilgår opgaven (processen) med at bringe værdibaseret salg ind som en større faktor i det samlede salgsrelaterede arbejde.

Undersøgelsesspørgsmål

På baggrund af det beskrevne ovenstående formål i sidste afsnit er følgende hovedundersøgelsesspørgsmål (research question) formuleret:

***Hvilke faktorer hindrer skiftet fra produktbaseret til værdibaseret salg, samt hvilke faktorer medvirker positivt til skiftet til værdibaseret salg?
- En undersøgelse set fra leverandør- /sælgersiden.***

For at besvare dette hovedundersøgelsesspørgsmål er følgende underspørgsmål sat op. Disse underspørgsmål uddyber ordet 'faktorer' som er nævnt i hovedundersøgelsesspørgsmålet:

Er det forhold på individuelt salgspersons-/salgsafdelingsniveau, som for eksempel:

- Incitament
- Træning
- Værktøjer
- Personlighedsprofil

Er det forhold til organisationsniveau, som for eksempel:

- Den tid og de ressourcer der afsættes til dette område
- Prioritering af området
- Topledelsesopbakning og fokus på området
- Forandringsledelse
- Virksomhedskultur
- Lokal/global opsætning – geografi samt fysisk afstand
- Manglede viden om området
- Incitamentsstruktur
- Central/decentral magtforhold

- Funktionsopdeling (silo vs. Værdikædeopsætning)
- Servicesalg/mersalg adskilt fra selve produktsalget
- Fokus på kunden og med kundens behov som udgangspunkt

Disse forskningsspørgsmål har dannet baggrund for både den kvantitative spørgeundersøgelse og den kvalitative / semistrukturerede interviewguide samt.

Eksisterende litteratur peger både på forhold i organisationen samt forhold på salgspersons-/salgsafdelingsniveau som værende vigtige for at udføre værdibaseret salg.

'there is a need to explore and conceptualize value-based selling as a sales approach that focuses on implementing a firm's customer value orientation at the sales force level'
(Terho et al. 2011, abstract)

'While we can build on a sound and growing body of literature on customer value in business markets, its implementation at the sales force level has remained largely neglected as an area of discovery. Yet, unless salespeople understand and persuasively communicate the superior value proposition to targeted customers, a firm's strategic focus on value creation won't have a performance impact.'
(Terho et al. 2011, abstract)

Dermed giver det god mening at stille begge ovenstående underspørgsmål i dette projekt.

Baseret på ovenstående er forventningen og min hypotese at det vil være adskillige faktorer som værende vigtige og at dette også vil fremgå af dette projekts konklusioner. Primært vil min hypotese også være at der er flere faktorer der hindrer netop skiftet fra produktbaseret til værdibaseret salg, end der er faktorer der positivt medvirker til værdibaseret salg. Dette bygger jeg på at flere virksomheder burde udøve værdibaseret salg, da det øger indtjeningen, så der må ligge nogle barrierer, der holder virksomhederne tilbage.

3. Research beskrivelse

Udvælgelse af virksomhed / sample

Der udvælges en global virksomhed. Inden for denne virksomhed arbejdes der i undersøgelsen med flere forskellige lokale landebaserede salgsselskaber. Målet er at undersøgelsen forventes at gennemføres med 5 forskellige landes salgsselskaber.

Undersøgelsesenhed

I de enkelte lande stiles undersøgelsen mod de individuelle sælgere. Gruppen af sælgere i den enkelte lande forventes at ligge i størrelsesordenen 20-40 personer.

Derudover vil salgsledelsen i udvalgte lande også blive inddraget. Det vil være i lande hvor de første faser af undersøgelsen viser enten et resultat der positivt ligger over gennemsnittet, samt i lande hvor de første faser af undersøgelsen viser resultater, der ikke lever op til gennemsnittet. Denne udvælgelse sker for at fremhæve positive samt negative tendenser og tiltag, og dermed at kunne arbejde mere i dybden med disse tendenser og tiltag som adskiller sig fra gennemsnittet.

Argumentet for at udvælge flere forskellige landes salgsselskaber er at opnå en større respondentgruppe, end hvis kun et enkelt lands salgsselskab blev udvalgt.

Sampling

Samplingen vil ikke være repræsentativ geografisk eller størrelsesmæssigt (antal sælgere).

Udvælgelsesmetoden er derimod baseret på hvilke salgsselskaber der inden for projektets tidsramme indgår i værdibaseret salgstræning i samarbejde med virksomhedens centrale og europæiske salgsfunktion.

Desk research

Ud over ovenstående virksomhed vil projektet også inddrage eksisterende viden og litteratur. Dette skal sikre at undersøgelsen tager udgangspunkt i eksisterende litteratur og bygger videre på dette. Derudover vil der i rapporten udføres sammenligninger med rapportens konklusioner og kendt viden og litteratur. Dette gøres for enten at be- eller afkræfte eksisterende viden på området, samt for at diskutere eventuelle forskelle og ensartetheder mellem rapport og eksisterende viden.

Samarbejde, finansieringsmuligheder og inddragelse af studerende

Der er endnu ikke fundet finansieringsmuligheder for dette projekt. Aftalen med den udvalgte virksomhed er at vi deltager i deres forløb, men at der ikke betales for dette fra virksomhedens side.

2 studerende er inddraget i projektet og de bidrager bl.a. med assistance med databearbejdelse af undersøgelsen samt interviews.

Tidsplan

Projektet starter i januar 2015 og forventes afsluttet i ultimo 2017.

Projektets produkt

Projektets produkt vil bestå af flere dele:

1. Tendenser på hvilke faktorer hindrer skiftet fra produktbaseret til værdibaseret salg, samt hvilke faktorer medvirker positivt til skiftet til værdibaseret salg.
2. En afrapportering i form af en rapport
3. Et debatindlæg eller alternativt en artikel der søges optaget i et eller flere relevante medier. Dette vil ikke være i form af en videnskabelig artikel, men i stedet en mere praktisk orienteret artikel eller debatindlæg, hvor formålet er, at kommunikere de konklusioner og tendenser, som jeg er nået frem til igennem projektet. Det vil sige, at kommunikere tendenser på hvilke faktorer der dels besværliggør at udføre værdibaseret salg, og dels fremmer udførelsen af værdibaseret salg.
4. Deltagelse på en eller flere relevante konferencer med indlæg om emnet. Det kan for eksempel være i Netværk Danmark, SMV sammenslutninger, eller andre lignende salgsfora.
5. Derudover kan produktet desuden være et fundament til videre forskning på området.

Projektets potentielle udfordringer

Meget begrænset erfaring med udarbejdelse af spørgeskema, både kvalitative og kvantitative, samt med analyse af data herfra.

Meget begrænset erfaring med udførelse af semistrukturerede interviews samt med analyse af data herfra.

Begrænset erfaring med udarbejdelse og tolkning på personlighedsprofiler.

Ingen erfaring med at analysere det kulturelle perspektiv.

Risiko for at Samarbejdsvirksomhed opsiger samarbejdet enten på grund af ændrede prioriteter eller tidspres.

Risiko for at jeg ikke får adgang til alt nødvendigt og relevant data hos Samarbejdsvirksomhed i rette tid.

Risiko for at sælgerne ikke udfylder de kvantitative spørgeskemaer samt at jeg ikke kan få kvalitative interviews med salgscheferne. Dermed er der en risiko for at datamængden ikke vil være tilstrækkelig.

Risiko for ikke at kunne være tilstede under selve salgstræningerne.

Tidspres på grund af kombinationen med undervisning og aktiviteter på Value Chain Management og Marketing Management.

Tidspres på grund af kombinationen med adjunktuddannelsesforløbet.

Risiko for ikke at blive accepteret som indlægsholder på konferencer eller få optaget en artikel eller debatindlæg i relevante medier.

4. Research design

Målsætningerne

Målsætningerne for projektet vil til dels være beskrivende, både kvantitativt og kvalitativt/eksplorativt, til dels forstående og endeligt også til dels handlingsvejledende.

Projektet er beskrivende, da jeg ønsker at afdække:

- Hvordan de enkelte salgsselskaber opfatter værdibaseret salg i dag, samt hvordan de opfatter værdibaseret salg efter at have modtaget træning i dette fra centralt hold.
- Hvilke ændringer er i opfattelse samt resultater efter gennemført træning og implementering.

Projektet er forstående, da jeg ønsker at afdække:

- Hvorfor der er ændringer i opfattelse samt resultater efter gennemført træning og implementering, primært gennem kvalitative tiltag. Altså hvilken sammenhæng der kan udledes mellem tiltag og ændringer.

Projektet er handlingsvejledende i form af at:

- Bibringe tendenser som kan bruges som anbefalinger til blandt andet små og mellemstore virksomheder.

Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Dette projekts videnskabsteoretiske udgangspunkt vil være i både socialkonstruktivismen samt i positivismen.

Jævnfør nedenstående model vil der være elementer af positivisme da projektet bruger kvantitative data og lægger dem til grund for at kunne udlede tendenser. Samtidig vil der være elementer af socialkonstruktivisme, da der sideløbende vil blive taget kvalitative data og metoder i brug, herunder i

forhold til personlighedsprofiler, kultur og interviews, der har et fundament i de enkelte personers opfattelse og holdninger.

Videnskab	Grundlagsproblematikker	Erkendelsesideal	Videnskabsteoretiske retninger	Typiske fag
Naturvidenskab	Model/virkelighed, endelighed/uendelighed, sandhed/virkelighed, kompleksitet/reduktion, kaos/forudsigelighed, determinisme/uberegnelighed Årsag-/virkning, organisk/uorganisk	<u>Forklaring</u> , lovmæssigheder, Forudsige og kontrollere Det almene og generelle ved fænomener (nomotetisk)	Empirisme Positivisme Kritisk rationalisme	Fysisk Kemi biologi
Samfundsvidenskab	Aktør/struktur, viden/verden, sprog/verden, magt/autonomi, suverænitet/sikkerhed, konflikt/samarbejde, global/lokal, individ/gruppe, ressourcer/adfærd individualisme/kollektivism	<u>Fortolkning</u> Forståelse af sociale produkter Ofte det særegne ved hændelser og fænomener (ideografisk)	Dialektisk og historisk materialisme Kritisk teori Systemteori Socialkonstruktivisme Strukturalisme Poststrukturalisme Diskursteori Kritisk realisme Postmodernisme	Politologi Sociologi økonomi

Figur 5. Vidensabsretninger, efter inspiration af Verner Larsen grafik Vidensabsretninger (Larsen V., 2015)

Metodevalg og strategi

Projektet løses som et mix af et case studie og et feltstudie.

For at besvare mit undersøgelsesspørgsmål vil det være mest hensigtsmæssigt at anvende en kombination af både kvalitativ og kvantitativ metode. Nedenstående er de enkelte elementer uddybet i den kronologiske rækkefølge, som de udføres i, i løbet af projektet:

Med de tre ansvarlige personer for salgstræningen fra centralt hold vil jeg gennemføre et semistruktureret interview for at afdække deres holdning til i hvor høj grad elementerne i både undersøgelsesspørgsmålet og de tilhørende underspørgsmål dels har det fornødne fokus, dels udføres, og dels er noget som de har forholdt sig til.

Før salgstræningen vil de enkelte sælgere i de enkelte salgsselskaber skulle svare på et primært kvantitativt spørgeskema. Her vil de især blive spurgt om elementerne i mine underspørgsmål. Ved at bruge et kvantitativt spørgeskema, kan jeg sammenligne både sælgere og salgsteams med hinanden ud fra de

samme kriterier/spørgsmål. Yderligere vil dette give en god indikation af, hvilke områder af mine underspørgsmål, som vil være relevante at undersøge nærmere, og dermed nå frem til hvilke trends der findes.

Ligeledes før salgstræningen vil sælgerne skulle udfylde en personlighedsprofil. Her kan det argumenteres at dette er en kvantitativ tilgang, hvilket jeg mener det er, i forhold til at udfylde profilen baseret på forhånd givne kriterier og rammer. Dog giver resultatet af en personlighedsprofil data, som skal behandles kvalitativt, idet en sådan profils formål er, at sige noget om tendensen for en persons personlighed.

I løbet af salgstræningerne i de enkelte salgsselskaber vil jeg observere hvordan de enkelte sælgere samt salgsschefer tager imod træningen. Hermed forstået om det er noget som de forstår og er positive omkring, eller om det er noget de enten ikke forstår, eller ikke ønsker at bruge. Dette vil blive baseret på et subjektivt skøn og min evne til at aflæse sælgerne og salgsscheferne, og er dermed også en kvalitativ tilgang. Denne del forudsætter at jeg har mulighed for at deltage på de enkelte træninger.

Efter salgstræningen vil de enkelte sælgere i de enkelte salgsselskaber igen skulle svare på det samme primære kvantitative spørgeskema, hvor jeg spørger ind til elementerne i mine underspørgsmål. Dette er for at se om der er sket en ændring fra før salgstræningen til efter salgstræningen. Som før salgstræningen, kan jeg ved at bruge et kvantitativt spørgeskema, sammenligne både sælgere og salgsteams med hinanden ud fra de samme kriterier/spørgsmål. Yderligere vil dette give en god indikation af hvilke områder af mine underspørgsmål, som vil være relevante at undersøge nærmere og dermed nå frem til hvilke trends der findes. Endeligt vil jeg nu være i stand til at holde klart sammenlignelige data fra før og efter træningen op mod hinanden og udlede tendenser. Derudover vil der være enkelte spørgsmål som kun medtages i spørgeskemaet efter salgstræningen, da de forudsætter at sælgerne har brugt træningen, og dermed vil det ikke give mening at stille disse spørgsmål inden træningen.

Fra centralt hold følges der op på hvert enkelt salgsselskab via et data system som udelukkende baserer sig på kvantitative data. Dette system vil også blive brugt, til at evaluere hvordan de enkelte salgsselskaber har udviklet sig i processen.

Mine observationer i forhold til kommunikation og processen fra centralt hold, til europæisk hovedorganisation, til lokale salgsschefer og sælgere inddrages også og evalueres i forhold om der her findes faktorer der påvirker mit undersøgelsesspørgsmål.

Endeligt vil der på basis af resultaterne fra ovenstående data system blive udvalgt salgsselskaber der henholdsvis har øget salget og henholdsvis ikke haft nogen effekt af den givne træning. Her vil der med salgsschefen og muligvis også med udvalgte sælgere blive udført et kvalitativt semistruktureret interview for at afdække årsagerne til den aktuelle udvikling. Den kvalitative analyse giver her mulighed for at uddybe og kvalificere den fundne effekt af træningen.

Strategien er at arbejde i dybden med én virksomhed og at være så tæt på deres processer som muligt, samt at få så meget adgang som overhovedet muligt i forhold til alt der har med værdibaseret salg at gøre. I første omgang vil strategien være at observere uden at give mit feedback. Efter 2-3 salgsselskaber er kørt igennem på virksomhedens egen metode, vil strategien ændre sig til at jeg kommer med mine input i form af hvilke tendenser jeg har set / antager vil henholdsvis gavne rejsen mod værdibaseret salg og henholdsvis

overkomme forhindringer på denne rejse. Disse tendenser kan virksomheden dermed inkorporere i de sidste 2-3 træninger for at se om det giver et bedre resultat og dermed mere værdibaseret salg.

Data for ovenstående vil efterfølgende blive analyseret, og konklusioner vil derefter blive draget. Planen er, at der baseret på konklusionerne vil blive lavet en tilretning i salgstræningen, således at det der har fungeret godt bliver fokuseret på, og det som ikke har fungeret godt bliver fjernet eller tilrettet. Derefter vil den nye tilrettede træning blive gennemført på nye salgsselskaber, og den kronologiske proces beskrevet ovenstående vil blive gennemført igen. Resultatet skulle gerne vise en forbedring i forhold til salgsselskaberne i første runde, og dermed bekræfte de trends som jeg er nået frem til.

Målet er således gennem ovenstående undersøgelser at danne tilstrækkelig viden til at kunne besvare mit undersøgelsesspørgsmål:

Hvilke faktorer hindrer skiftet fra produktbaseret til værdibaseret salg, samt hvilke faktorer medvirker positivt til skiftet til værdibaseret salg?

Empiri

Jeg vil udføre dataindsamlingen som beskrevet i ovenstående afsnit 'Metodevalg og strategi'.

Jeg er bevidst om at jeg selv er en del af et socialt netværk omkring salg og har erfaring inden for salg:

- Tidligere salgschef i BDO Kommunernes Revision i 7 år
- Salgschef netværksgruppe via Netværk Danmark
- Underviser i salgsledelse på Marketing Management uddannelsen
- Insides Sales LinkedIn gruppe

Min baggrund med salg betyder, at min erfaring på området vil blive anvendt til at udforme den bedst mulige platform og indhold af samme til indsamling af data. Desuden vil jeg kunne udfordre og spørge ind til de resultater og holdninger, som jeg indsamler i løbet af projektet, og sammenholde dette med min egen erfaring.

Samtidig er jeg opmærksom på, at jeg ubevidst kan være forudindtaget af min viden, holdninger og tilgang til salg.

Be- og afgrænsninger

Projektet er afgrænset til at se problematikken og værdien af værdibaseret salg ud fra et leverandørsynspunkt, altså fra den sælgende virksomhed. Holdninger og data vil ikke blive indsamlet fra køber virksomheder.

Fokus vil være på B2B segmentet. B2C segmentet vil derfor ikke blive inkluderet.

Der vil kun indgå én virksomhed i projektet. Dog vil der inden for denne virksomhed være flere salgsselskaber som deltager i projektet.

I mine underspørgsmål fremgår det klart at der kan være mange mulige faktorer som påvirker en virksomheds evne til at bruge værdibaseret salg. På grund af tidsperspektiv og hvad der er muligt i forhold til samarbejdsvirksomheden, vil der blive fokuseret på at lokalisere trends på tværs af generelle faktorer. Der vil derfor ikke blive gået i dybden med hver enkelt faktor.

Kvalitetsvurdering

Der er ovenfor argumenteret for projektets konsistens, pålidelighed og originalitet. Der skulle være overensstemmelse mellem præmisser, teori, og metode, og det er min forventning at dette også vil være tilfældet i forbindelse med undersøgelsens resultat. Endelig er der ovenfor også blevet redegjort for projektets originalitet, idet det nævnte undersøgelsesspørgsmål samt underspørgsmål vil være rettet mod en afgrænset gruppe i en enkelt virksomhed, i dette tilfælde individuelle salgsselskaber i samarbejdsvirksomheden, de enkelte sælgere i disse salgsselskaber samt repræsentanter fra det globale hovedkvarter og det europæiske hovedkontor.

5. Kilder

Foreløbig kildeliste

Manning, G. et al., 2014. *Selling Today. Partnering to create value.* Pearson

Value Based Selling by ZS. [Online]. Can be retrieved at <http://www.salesadvance.com/files/ZS-Value-Based-Selling.pdf> [Accessed 18 March 2016]

Sales & Marketing eBulletin, 2009. [Online]. Can be retrieved at [http://www.growthconsulting.frost.com/web/images.nsf/0/3E330CA1E25A676A652575E1005556CF/\\$File/SMWQ2_Seeger.pdf](http://www.growthconsulting.frost.com/web/images.nsf/0/3E330CA1E25A676A652575E1005556CF/$File/SMWQ2_Seeger.pdf) [Accessed 18 March 2016]

Larsen V., 2015. *Grafik Videnskabsretninger.* Horsens: Verner Larsen.

Hinterhuber, A. and Bertini, M., 2011. Profiting when customers choose value over price. *Business Strategy Review*, 22, pp.46–49.

Terho, H. et al., 2012. “It”s almost like taking the sales out of selling’ —Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), pp.174–185. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011100229X> [Accessed February 10, 2016].

Terho, H. et al., 2011. KEY ACCOUNT MANAGEMENT AND VALUE-BASED SELLING: “IT’S ALMOST LIKE TAKING THE SALES OUT OF SELLING”: CONCEPTUALIZING VALUE-BASED SELLING IN BUSINESS MARKETS. *AMA Summer Educators’ Conference Proceedings*, 22, pp.293–294. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=77463999&site=ehost-live>.

Töytäri, P. et al., 2011. Bridging the theory to application gap in value-based selling. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), pp.493–502. Available at: <http://search.proquest.com/docview/888252810?accountid=98281>.

Töytäri, P. & Rajala, R., 2015. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, pp.101–112. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115000449> [Accessed October 29, 2015].

Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T.B., 2015. Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, pp.53–64. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115000401> [Accessed January 28, 2016].