SALG & SELVINDSIGT

B2B salg

Det skal du have styr på

Viden. Mennesker. Beslutninger.
Gør det lettere for kunden at vælge.

SalgsPiloterne

OVERBLIK

Indholdsfortegnelse

01 **Virksomhederne vi sælger til** — 3
Størrelse, ledelse, ejerledelse og bestyrelse

02 **Hvem beslutter B2B-købet?** — 6
Roller, ansvar, påvirkning og beslutningsgrupper

03 **Kunden husker mindre, end du tror** — 9
Hukommelse, glemsel og sælgerens opgave

04 **Færre møder. Flere ordrer.** — 12
De fire gode grunde til at mødes

05 **Mødets udfaldsrum** — 14
Handling, afklaring og stop

06 **Processen** — 16
Fra nej, måske og ja til et klart næste skridt

07 **Købsledelse** — 17
Faciliterende spørgsmål, beslutning og de 10 love

08 **Stikordsregister** — 21
Begreber og hvor de står

09 **Kilder og datagrundlag** — 22
Statistik, forskning og faglige modeller

“At sælge er at hjælpe kunden til at tage et valg.”

01 · VIRKSOMHEDERNE VI SÆLGER TIL

Danmark er et land af små virksomheder

Danmarks Statistik registrerede **247.900 firmaer i private byerhverv i 2023**. REGN20 fordeler dem i fire officielle størrelsesgrupper efter antal ansatte:

Størrelse	Antal firmaer	Andel
0-9 ansatte	**228.328**	**92,1 %**
10-19 ansatte	9.625	3,9 %
20-99 ansatte	8.179	3,3 %
100+ ansatte	1.768	0,7 %
I alt	**247.900**	**100 %**

92,1 %
har 0-9 ansatte

0,7 %
har 100+ ansatte

For dig i salg: Langt de fleste virksomheder er små. Jo større kunden bliver, desto mere vokser kompleksiteten omkring roller, ansvar og beslutninger.

Vigtigt: Tallene dækker private byerhverv - ikke alle danske virksomheder. Gruppen 0-9 ansatte omfatter også firmaer uden ansatte. Kilde: Danmarks Statistik, REGN20, 2023.

Når virksomheden vokser, vokser beslutningen

Det afgørende er sjældent antallet af ansatte i sig selv. Det er, hvad størrelsen betyder for ansvar, samarbejde og beslutningsprocesser.

0–9	**Ejeren er tæt på beslutningen** Én person kan både eje, lede, bruge, betale og godkende.
10–49	**Flere får indflydelse** Ejer, økonomi og fagansvarlige kan se forskellige behov og risici.
50–99	**Rollerne bliver tydeligere** Fagansvarlige, ledelse og brugere kan vurdere den samme løsning forskelligt.
100–249	**Beslutningen bliver tværgående** Flere afdelinger skal ofte være enige om behov, økonomi og gennemførelse.
250+	**Du sælger til en beslutningsgruppe** Den, der ønsker løsningen, kan være en anden end den, der kan godkende eller stoppe den.

Jo større kunden er, desto flere perspektiver skal beslutningen ofte rumme.
Selv tydelige processer kan være uigennemskuelige for en sælger udefra.

Spørg: Hvem kan fremme eller stoppe en beslutning? Hvem skal være med for at lykkes? Hvem har mest at tabe? Hvordan bliver de involveret?

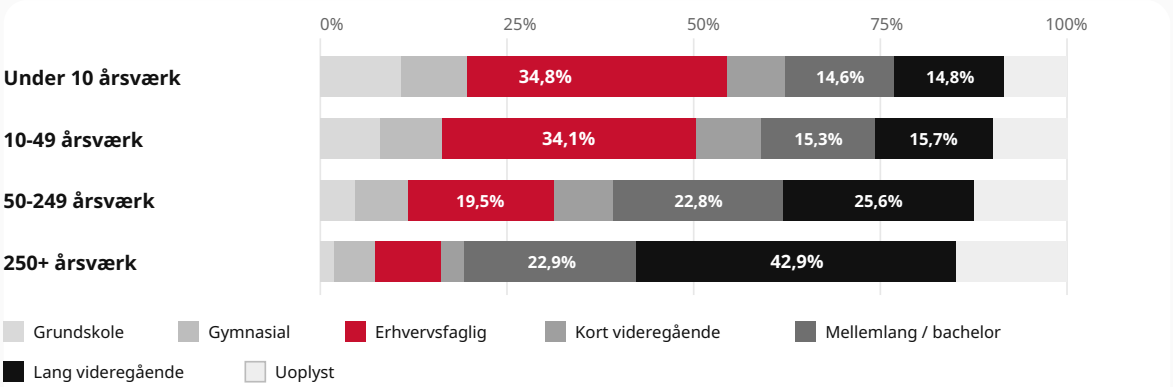
Direktørernes højeste fuldførte uddannelse

Danmarks Statistik viser uddannelsen blandt registrerede direktører i 2024. Uddannelsesprofilen ændrer sig tydeligt med virksomhedens størrelse.

Erhvervsfaglig uddannelse: Fx elektriker, mekaniker, tømrer, handelsuddannet, kontoruddannet eller salgsassistent.

Direktørernes højeste fuldførte uddannelse

Registrerede direktører i virksomheder med ansatte, fordelt efter virksomhedens størrelse i årsværk. Virksomheder uden ansatte er udeladt. Kilde: Danmarks Statistik, BEST13, 2024.



Virksomhedens størrelse ændrer direktørprofilen: I de mindre virksomheder fylder erhvervsfaglig baggrund mest. I de største fylder lange videregående uddannelser mest.

Bestyrelser - generelt

161.873 bestyrelsesposter blev registreret i 2024.

79 % var mænd. Den største aldersgruppe var 50-59 år.

Uddannelsen er blandet: 24 % erhvervsfaglig, 17 % mellemlang/bachelor og 23 % lang videregående.

Ejerledede bestyrelser

62 % af ejerlederbestyrelserne med bestyrelse har kun tre medlemmer.

Under hvert tredje medlem er eksternt.

Det betyder ofte: ejer, familie/interne - og måske én ekstern sparringspartner.

For dig i salg: Tal til menneskets ansvar og situation - aldrig til den titel eller uddannelse, du antager personen har.

0–49 ansatte: kort vej til valget

I små virksomheder kan du tit komme tæt på beslutningen. Men én person kan sidde med mange forskellige roller.

0–9 ansatte · Én person, mange roller

Beslutning: Ejer eller direktør kan både være bruger, betaler og godkender.

Indflydelse: Medarbejdere, familie og eksterne rådgivere kan præge valget.

Risiko: Investeringen kan mærkes direkte i likviditet, tid og hverdag.

Spørg: Hvem skal leve med beslutningen – og hvad sker der, hvis den fejler?

10–49 ansatte · Den første beslutningsgruppe

Beslutning: Ejer, økonomiansvarlig og fagansvarlig kan vurdere hver deres del.

Indflydelse: Nøglemedarbejdere og eventuelle eksterne rådgivere kan blive hørt.

Ejerledelse: CBS registrerer 12.332 ejerledede virksomheder samlet i størrelsesgrupperne 10–24 og 25–49 ansatte.

Spørg: Hvem bliver berørt, og hvem skal være tryg ved investeringen?

For dig i salg: Den person, du møder, kan have både lyst til at købe og ansvar for konsekvenserne. Find ud af, hvad personen skal kunne forsvare – over for sig selv og andre.

50–249 ansatte: flere skal kunne sige ja

Her skal du ofte hjælpe flere mennesker med at se det samme valg som meningsfuldt – af forskellige grunde.

50–99 ansatte · Forskellige vurderinger

Roller omkring købet: Direktør, økonomi, fagansvarlig, brugere og eventuelt indkøb.

Ejerledelse: CBS identificerer 1.699 ejerledede virksomheder i denne størrelsesgruppe.

Bestyrelse: 24,3 % af disse ejerledede virksomheder har en bestyrelse.

Spørg: Hvem oplever problemet – og hvem skal godkende løsningen?

100–249 ansatte · Flere afdelinger

Roller omkring købet: Faglige ledere, økonomi, daglig ledelse, indkøb og dem, der skal gennemføre forandringen.

Ejerledelse: CBS identificerer 630 ejerledede virksomheder i denne størrelsesgruppe.

Bestyrelse: 32,5 % af disse ejerledede virksomheder har en bestyrelse.

Spørg: Hvem har ansvaret, budgettet, risikoen og den praktiske opgave?

For dig i salg: Et køb kræver ofte flere slags ja. Én ser værdien. En anden ser regningen. En tredje skal gennemføre ændringen.

250+ ansatte: find rollerne

I store organisationer er det sjældent nok, at én person ønsker din løsning. Beslutningen skal kunne bæres videre internt.

En beslutningsgruppe består af roller – og rollerne kan være fordelt på mange mennesker.
Den, der starter samtalen, er sjældent nødvendigvis den, der endeligt kan godkende købet.

Initiativtager

Vil have noget til at ske

Brugere

Skal leve med løsningen

Faglig vurderer

Vurderer kvalitet og egnethed

Økonomi

Ser på investering og risiko

Indkøb

Ser på betingelser og proces

Godkender

Har mandat til at sige ja

Kan stoppe

Ser hindringer og konsekvenser

Gennemfører

Skal få ændringen til at lykkes

For dig i salg: Find aldrig kun “den rigtige person”. Find rollerne omkring beslutningen. Én kan starte indkøbet. En anden kan betale. En tredje kan stoppe det.

Spørg: Hvordan beslutter I den slags køb – og hvem skal med?

Kunden husker langt mindre, end du tror

Det, du har forklaret 100 gange, hører kunden måske for første gang.

Du kender historien

Du kender din virksomhed. Produkterne. Ordene. Eksemplerne. Priserne. Indvendingerne.

Det gør kunden sjældent.

Kunden har samtidig et liv

Mens du taler, konkurrerer dine budskaber med kundens næste møde, mail, drift, økonomi, kolleger og egne tanker.

Det har intet med modstand at gøre. Det er den menneskelige opmærksomheds begrænsning.

"Du glemmer langt mere, end du kan huske."
Hukommelsen påvirkes blandt andet af:

- **Relevans**
- **Indlevelse/følelser**
- **Gentagelse/træning**

Spørgsmålet er derfor aldrig:
"Hvad mere kan jeg fortælle?"

Spørgsmålet er:
"Hvad skal kunden kunne huske senere?"

Hjernen har et meget lille skrivebord

Når vi arbejder med ny information, er kapaciteten begrænset. Nelson Cowans forskning peger på omkring 3-4 meningsfulde enheder ad gangen under kontrollerede betingelser.

Du siger:

produkt	sikkerhed
service	pris
levering	tid
garanti	kvalitet

→

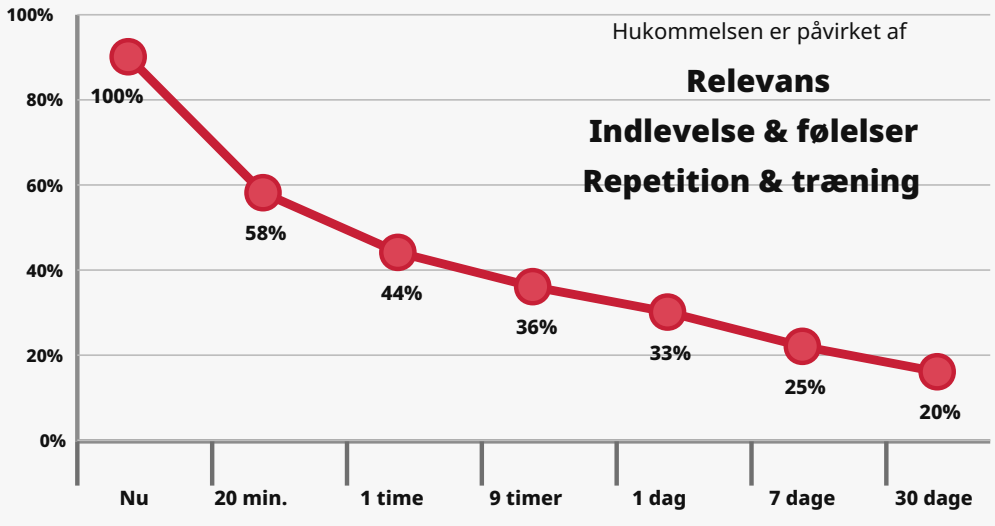
Kundens mentale skrivebord

1 **2** **3** **4**

Resten konkurrerer om pladsen.

Og så begynder kunden at glemme

Her bruger vi en enkel undervisningsmodel inspireret af Ebbinghaus. Pointen er den samme: Der tabes meget hurtigt fra nu til 20 minutter - og derefter fortsætter faldet, hvis kunden hverken genkalder, bruger eller møder stoffet igen.



Tallene er en forenklet undervisningsmodel inspireret af Ebbinghaus og skal læses som omtrentlige. Mennesker husker forskelligt.

Pointen: Detaljerne forsvinder. Betydningen og det samlede indtryk kan blive hængende.

03 · HUKOMMELSE

Gør det lettere at huske dig

Sig mindre 1

Vælg 2-3 hovedpointer. Hvis alt er vigtigt, er intet vigtigt.

Gør det relevant 2

Kobl altid produktet til kundens problem, mål eller hverdag.

Få kunden til at sige det 3

Genkaldelse styrker hukommelsen bedre end endnu en gentagelse.

Gentag senere 4

Kort opfølgning over tid virker bedre end alt information på én gang.

I STEDET FOR

"Som jeg sagde tidligere, er den største fordel ..."

PRØV

"Hvad ser du selv som den største fordel ved det her?"

Før næste kundemøde

Hvilke **3 ting** skal kunden helst kunne huske i morgen?

Under mødet: Stop. Spørg. Lyt.

Til sidst: "Hvis du skulle opsummere det vigtigste, hvad tager du så med?"

Efter mødet: Mail de vigtigste pointer - ikke hele mødet.

Din opgave er langt fra at få alt sagt. Din opgave er at hjælpe kunden med at forstå og huske det vigtigste.

Der er fire gode grunde til at holde et møde

RELATION 01

Vi skal blive stærkere sammen.

Lære hinanden at kende. Opbygge tillid. Forstå roller. Forbedre samarbejdet.

LÆRE 02

Vi skal blive klogere.

Hvad ved vi? Hvad tror vi? Hvad står i vejen? Hvad kan vi lære?

SKABE 03

Vi skal skabe noget sammen.

Idéer. Løsninger. Retning. Plan. Noget skal eksistere efter mødet, som ikke fandtes før.

BESLUTTE 04

Vi skal vælge og handle.

Hvad vælger vi? Hvem gør hvad? Hvornår? Hvad koster det? Hvordan følger vi op?

Hvis ingen af de fire passer: Overvej om mødet skal være en mail, et opkald, en 1:1 - eller slet ingenting.

Et møde skal kunne svare på: Hvorfor er vi her?

5 mennesker × 1 time = 5 arbejdstimer

Et møde er derfor aldrig bare “en time”. Et møde med uklart formål skaber ofte et nyt møde.

Før du booker

RELATION?	Skal vi forstå eller styrke samarbejdet?
LÆRE?	Skal vi undersøge, forstå eller lære noget sammen?
SKABE?	Skal vi udvikle en løsning, plan eller idé sammen?
BESLUTTE?	Skal vi vælge noget og fordele handling?

SVAGT FORMÅL

“Vi skal lige tale med kunden.”

STÆRKT FORMÅL

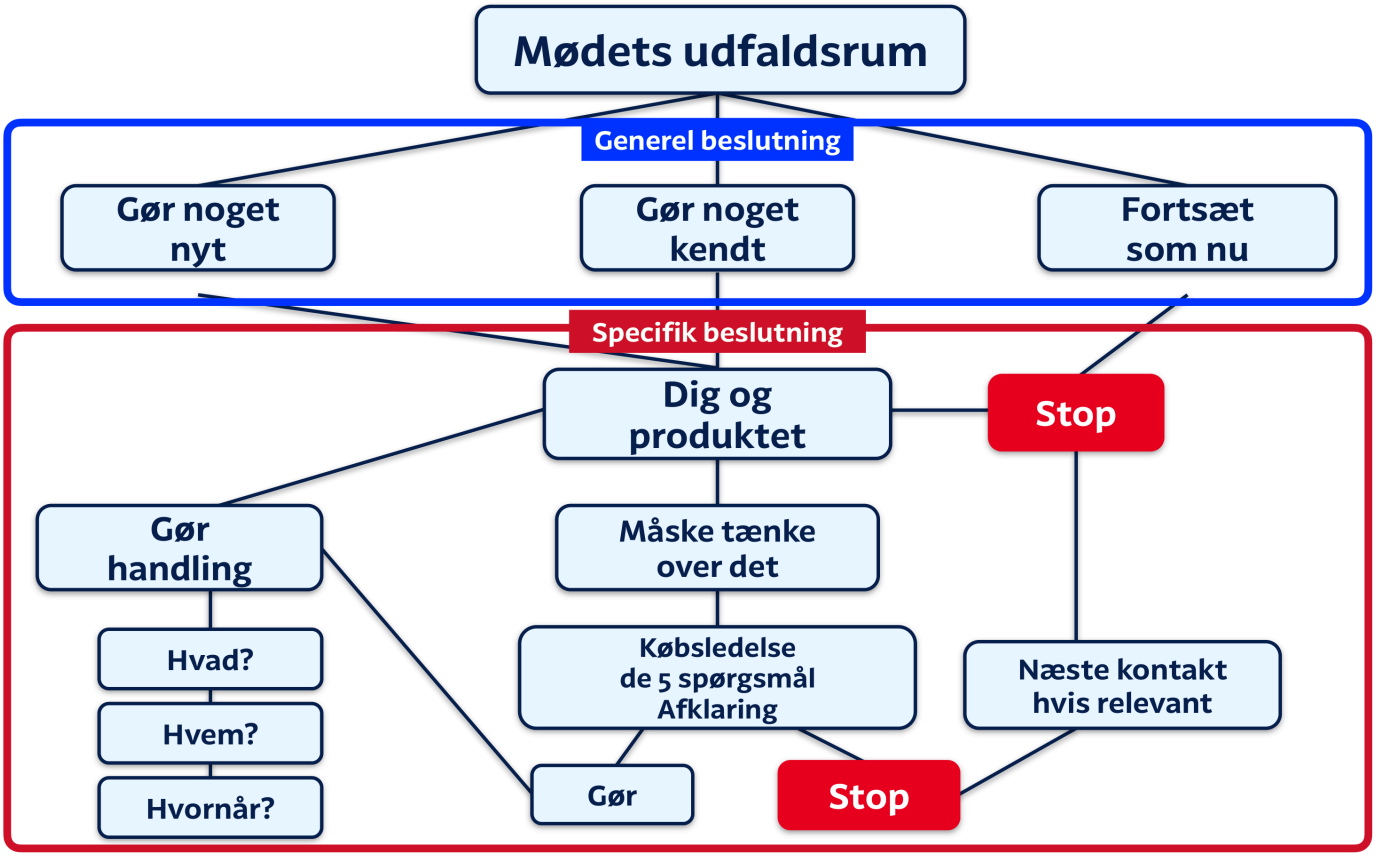
“Vi skal beslutte, hvem der skal være med fra os og dem, når vi går i gang.”

Ét møde kan have flere formål. Men ét formål bør være det vigtigste.

Et møde skal ende et sted

Når mødet slutter, er der i praksis tre overordnede udfald:

- Kunden **gør noget nyt**
- Kunden **gør noget kendt**
- Kunden **fortsætter som nu**



Et klart stop er også et godt resultat

Gør noget nyt

Kunden vil ændre noget. Nu skal handlingen gøres konkret:

Hvad? Hvem? Hvornår?

Gør noget kendt

Kunden fortsætter med noget, de allerede kender. Hvis det involverer dig og produktet, afklar hvad der konkret skal ske.

Fortsæt som nu

Så vil de ingen ændring købe. Stop. Aftal kun næste kontakt, hvis den reelt giver mening for kunden.

"Vi tænker lige over det"

Det er ofte et høfligt **nej**. Et måske er på ingen måde et næste skridt. Brug Købsledelsens spørgsmål til at finde ud af, **hvad kunden mangler for at kunne vælge**.

AFKLARING → GØR eller STOP

For dig i salg: Målet er et **klart valg**. Et tydeligt nej frigør tid til kunder, der er købsparate. Jagt hellere et "njej" end et tøvende "ja". Dit fremtidige sælger-jeg vil takke dig for det!

Langt måske + flere møder = dyrt nej.

Hold processen enkel

NEJ

Lad være med at gå i forsvar. Bliv nysgerrig på årsag og sammenhæng.

Hvad tænker du/I om produktet?
Hvorfor?
Hvad ville ændre det?
Hvad gør I i stedet?

Hvis svaret stadig er nej:
Tak for tiden og samtalen.

MÅSKE

Forklar kort, hvad produktet er. Spørg igen, om det giver mening.

Er kunden stadig usikker, så afklar:

Hvad gør I nu?
Hvad virker godt?
Hvad kunne være bedre?
Hvis I skulle skifte, hvordan skulle det ske?

JA

Et ja er begyndelsen på afklaringen - aldrig afslutningen.

Hvad ville ulempen være?
Hvad ville fordelen være?
Hvad vil I investere?

Penge, tid og ressourcer skal være virkelige.

Først derefter: Præsenter det, der er relevant. Målet er aldrig at præsentere hele sortimentet. Kunden skal have det, der hjælper til en klar og tydelig beslutning.

Spørg før du forklarer. Afklar før du præsenterer.

07 · KØBSLEDELSE

Led beslutningen. Kunden ejer valget.

Købsledelse er at hjælpe kunden til et **klart valg**: ja, nej eller fortsæt som nu. Du leder processen. Kunden tager beslutningen.

Salg = valg. Skynd dig langsomt.

De 5 faciliterende spørgsmål

1 **Hvorfor overvejer I noget nyt?**

Egen begrundelse: Kunden sætter ord på årsagen.

2 **Hvad gør I i dag?**

Status quo: Kunden sammenligner med det, der er i dag.

3 **Hvad fungerer godt?**

Tryghed: Det bestående får plads og respekt.

4 **Hvad kunne fungere bedre?**

Forskellen: Kunden beskriver selv det, der mangler.

5 **Hvis I skulle vælge noget andet, hvad ville I vælge?**

Ejerskab: Kunden beskriver selv alternativet.

For dig i salg: Stil ét spørgsmål ad gangen. Lyt til svaret. Brug kundens egne ord.

07 · KØBSLEDELSE

Interesse er kun begyndelsen.

En kunde kan synes godt om din løsning og stadig være langt fra at kunne købe. Derfor skal beslutningen være klar, før tilbuddet giver mening.

Fem forudsætninger for et holdbart køb

Overblik	Kunden forstår sin situation og sit valg.
Beslutning	Der er reel vilje til at ændre noget.
Opbakning	De relevante mennesker bliver inddraget.
Ressourcer	Penge, tid og ansvar kan findes.
Gevinst og risiko	Det ønskede udbytte opvejer ulemperne.

Før du udarbejder et tilbud: spørg også

1. Hvorfor vil I høre om løsningen?
2. Har I besluttet internt, at noget skal ændres?
3. Hvilket budget, hvilken tid og hvilke ressourcer har I?
4. Hvilke **tre konkrete resultater** skal købet skabe?
5. Hvem beslutter, og hvordan skal det gennemføres?

Et ja uden opbakning, ressourcer og handling kan ende som et dyrt måske.

07 · KØBSLEDELSE

De 10 love: Begynd hos dig.

SalgsPiloternes 10 købslederlove

En købsleder skaber klarhed i stedet for pres.

1 **Led beslutningen – aldrig mennesket**

Du skaber struktur og retning. Kunden ejer valget.

2 **Forstå før du præsenterer**

Jo bedre du kender situationen, desto mere relevant bliver dit produkt.

3 **Hjælp kunden til at forstå sin egen situation**

Spørg, så kunden selv opdager, hvad der skal ændres.

4 **Klarhed fremmer beslutningen**

Skynd dig langsomt. Overblik kan spare omveje og tøvende møder.

5 **Kunden skal kunne se hele beslutningen for sig**

Medarbejdere, ressourcer, risici og tid skal være tydelige.

For dig i salg: Begynd med kundens situation. Produktet kommer senere.

07 · KØBSLEDELSE

De 10 love: Slut med handling.

SalgsPiloternes 10 købslederlove

Købet er først noget værd, når kunden kan gennemføre det.

6 **Et ja kræver intern opbakning**

De relevante mennesker skal kende valget og kunne bakke det op.

7 **Potentielt tab vejer tungere end potentiel gevinst**

Hjælp kunden til at forstå risikoen ved både at skifte og fortsætte.

8 **Kunden skal trygt kunne sige "nej"**

Gør et afslag socialt trygt. Så bliver svarene tydeligere.

9 **Du skal jagte "nej" for at sikre et holdbart "ja"**

Tidlig afklaring frigør tid. Kunden skal selv kunne begrunde et køb.

10 **Den bedste beslutning er den, der bliver gennemført**

Aftal ressourcer, ansvar og næste handling, mens I er sammen.

Du hjælper kunden med at vælge. Kunden hjælper sig selv med at gennemføre.

08 · STIKORDSREGISTER

Find begrebet. Find siden.

Afklaring 15–18

Ansvar 6–8, 20

Arbejdshukommelse 10

Bestyrelse 5, 7

Beslutningsgruppe 4, 6–8

Beslutningsparathed 18

Beslutningstagere 6–8

Direktøruddannelse 5

Erhvervsfaglig uddannelse 5

Ejerledelse 5–7

Faciliterende spørgsmål 17

Færre møder 12–13

Fortsæt som nu 14–15

Gevinst og risiko 18, 20

Glemselskurve 10

Hukommelse 9–11

Implementering 18, 20

Klarhed 17–20

Kundens egne ord 11, 17

Købsforudsætninger 18

Købslederens love 19–20

Købsledelse 15–20

Lang videregående udd. 5

Mødeformål 12–13

Mødets udfaldsrum 14–15

Nej, måske og ja 15–16

Opbakning 18, 20

Processen 16

Ressourcer 16, 18–20

Relation, lære, skabe, beslutte 12–13

Risiko 6–8, 18–20

Status quo 15, 17–18

Spørgeteknik 11, 17–18

Tilbud 18

Virksomhedsstørrelser 3–4

Årsværk 5

09 · KILDER OG DATAGRUNDLAG

Fakta. Undersøgelser. Modeller.

Tal i folderen bygger på statistik. Spørgsmål, lovene og salgsgrebene er **faglige undervisningsmodeller**, som trækker på dokumenteret psykologi.

Virksomheder, direktører og bestyrelser

1. **Danmarks Statistik, REGN20 (2023)**
   Private byerhverv: virksomhedsstørrelser på side 3.
   statistikbanken.dk/REGN20

2. **Danmarks Statistik, BEST13 (2024)**
   Registrerede direktørers højeste uddannelse på side 5.
   statistikbanken.dk/BEST13

3. **CBS, Ejerlederen & Bestyrelsen (2025)**
   Afgrænset kortlægning af ejerledede virksomheder og bestyrelser.
   cbs.dk · Ejerlederen & Bestyrelsen 2025

Hukommelse og læring

4. **Cowan (2001)**
   Arbejdshukommelsens begrænsede kapacitet.
   pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11515286

5. **Murre & Dros (2015)**
   Glemselskurven; grafen i folderen er en illustration, ikke en universel lov.
   doi.org/10.1371/journal.pone.0120644

6. **Roediger & Karpicke (2006)**
   At hente viden frem hjælper hukommelsen.
   pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16507066

7. **Cepeda m.fl. (2006)**
   Læring virker bedre, når den fordeles over tid.
   pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16719566

8. **Adam Grant / WorkLife, TED**
   Inspiration til fire mødeformål: lære, skabe, beslutte og relation.
   ted.com · Why Meetings Suck and How to Fix Them

Psykologien bag beslutningen

Disse kilder inspirerer metoden. De beviser **ikke**, at én bestemt spørgerække automatisk giver flere ordrer.

1. **Sharon Drew Morgen · Buying Facilitation®**
   Kundens interne beslutning og forandring før produktvalg.
   sharon-drew.com · Buying Facilitation

2. **Kahneman & Tversky (1979)**
   Vurdering af gevinster, tab og risiko (prospektteori).
   doi.org/10.2307/1914185

3. **Samuelson & Zeckhauser (1988)**
   Tendensen til at holde fast i det bestående (status quo).
   doi.org/10.1007/BF00055564

4. **Petty & Cacioppo (1986)**
   Hvordan mennesker bearbejder argumenter og påvirkning.
   doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2

5. **Slamecka & Graf (1978)**
   Information, man selv formulerer, huskes ofte bedre.
   doi.org/10.1037/0278-7393.4.6.592

6. **Robert Cialdini · Influence**
   Frivilligt engagement, konsistens og ansvarlig påvirkning.
   cialdini.com/books/influence

7. **Deci & Ryan (2000)**
   Autonomi og oplevet ejerskab er vigtige for motivation.
   doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

8. **Miller & Rollnick · Motiverende samtale (2023)**
   Nysgerrige spørgsmål og frivillig forandring; udviklet i en anden faglig kontekst.
   guilford.com · Motivational Interviewing

9. **Norton, Mochon & Ariely (2012)**
   IKEA-effekten: mennesker kan værdsætte eget arbejde; analogi, ikke B2B-test.
   doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.002

SalgsPiloternes egne modeller

Psykologien bag de fem faciliterende spørgsmål · Købslederens love (Keynote) · Mødets udfaldsrum · Processen UBP · Best Practice Gode møder · Hukommelse + læring.

Vigtigt: Modellerne er praktiske undervisningsværktøjer. Forskningen forklarer udvalgte mekanismer; den dokumenterer ikke salgseffekten af modellen som helhed.

SALG & SELVINDSIGT

Tony Evald Clausen

SalgsPiloterne

Torvet 3

8464 Galten

41 21 41 21

kontor@salgspiloterne.dk