

På sporet af vækst

7 udfordringer og 7 dyder for salg
i B2B-virksomheder



Indholdsfortegnelse

4	Konklusion	26	#4 salgsudfordring og salgsdyd
6	Morgendagens Salg	30	Case: Schneider Electric
12	7 salgsdyder kan påvirke vækst	32	#5 salgsudfordring og salgsdyd
16	#1 salgsudfordring og salgsdyd	34	Case: Unidrain
18	Case: Stark	36	#6 salgsudfordring og salgsdyd
22	#2 salgsudfordring og salgsdyd	40	#7 salgsudfordring og salgsdyd
24	#3 salgsudfordring og salgsdyd	42	Case: Solar

Danske B2B-virksomheder kan udnytte stort vækstpotentiale

Ny forskning viser, at danske B2B-virksomheder kan forløse deres fulde vækstpotentiale ved at arbejde mere strategisk og professionelt med deres salg. Forskningen er gennemført af en forsker fra CBS og Customer Agency i samarbejde med DI Handel og Business Danmark.

Forskningsprojektet “Morgendagens Salg” har identificeret optimeringsmuligheder for, hvordan danske B2B-virksomheder styrker deres salg – og opnår større vækst. Det er helt banebrydende forskning inden for et felt som salg, hvor der forskes meget mindre end inden for andre discipliner.¹

Konkret identificerer forskningen 7 udfordringer ved salget, som det praktiseres i dag. Det drejer sig blandt andet om, at virksomhederne kan blive langt bedre til at tænke salg ind i hele virksomheden og i højere grad lade salg bidrage til forretningsudvikling. Som modsvar formulerer forskerne 7 salgsdyder, som kan imødegå udfordringerne, og som har en direkte sammenhæng med virksomhedernes vækst og bundlinje. Det drejer sig blandt andet om at udnytte salgsunderstøttende teknologier og at tydeliggøre den værdi, der skabes i salget.

Forskningen viser, at det er få af de danske virksomheder, der i dag lever op til de 7 salgsdyder. Der er med andre ord et stort vækstpotentiale, hvis danske virksomheder arbejder mere strategisk med salg, sætter salgsmæssigheden i højsædet og fornyer sælgerens og salgslederens roller. Det vil være til gavn for virksomhedernes vækst og indtjening og vil udvikle salget i Danmark generelt.

1. Dette konkluderes af den bibliometriske foranalyse gennemført af CBS og Customer Agency, som viser, at der forskes 10 gange mindre i salg end marketing. Læs mere om den bibliometriske foranalyse på side 9.



Gode råd til virksomhedernes arbejde med salg og vækst

I dette white paper samler vi vigtige konklusioner fra forskningsprojektet Morgendagens Salg, og vi viser udvalgte eksempler på virksomheder, der arbejder strategisk på at løfte deres salg.

Forskningsprojektet Morgendagens Salg drives af Business Danmark, DI Handel, Copenhagen Business School og Customer Agency. Formålet med projektet er at udvikle og løfte forstå-

elsen for, hvad salg er, og hvilken værdi salg kan skabe – blandt andet ved at udvikle og løfte salgskompetencerne hos DI Handels medlemsvirksomheder og Business Danmarks medlemmer. Derfor leverer projektet ny viden og anvendelige værktøjer til at gøre salgsledelsen, salgsprocessen og salgsarbejdet mere effektivt, professionelt og værdiskabende i danske handelsvirksomheder.

Aktører i Morgendagens Salg



DI Handel er handelsvirksomhedernes branchefællesskab i Dansk Industri, som arbejder for at styrke innovations- og konkurrencekraft inden for salg, marketing, kundeservice og e-handel. Branchefællesskabet har over 1.800 medlemmer, der sælger alt fra lakridser, gummistøvler og sæbe til sand, stål og maskiner. DI Handels mission er at give handelsvirksomhederne de bedst mulige vilkår og varetage danske handelsvirksomheders interesser.



Business Danmark er den eneste fagforening i Danmark med speciale i salg og marketing. Business Danmark kæmper for den kommercielle dagsorden, som skal styrke vores samfund, virksomheder og vores medlemmers markedsværdi. Samtidig udvikler, inspirerer og orienterer fagforeningen sine 28.000 medlemmer og deres virksomheder, så de kan navigere i en global, digital verden og stå stærkere.



Mogens Bjerre, associate professor på Copenhagen Business School, er forskningsleder for projektet Morgendagens Salg. Han har en mangeårig erfaring med forskning og undervisning i B2B-marketing og -salg – både i og uden for CBS. Mogens Bjerre har skrevet artikler og bøger om værdien af kundefokus, strategisk salg og ikke mindst etablering og udvikling af B2B-kunderelationer.



Customer Agency hjælper markedsledende B2B-virksomheder i Europa med at skabe vækst ved at differentiere sig på tydelig værdiskabelse. Customer Agency kortlægger kunderejser og gennemfører kunde- og konkurrentanalyser. Baseret på indsigt fra kunder og marked skaber de styrkede kundeoplevelser i kritiske touch points gennem optimering af kundeprocesser samt gennem træning og design af kundeorienteret medarbejderadfærd.

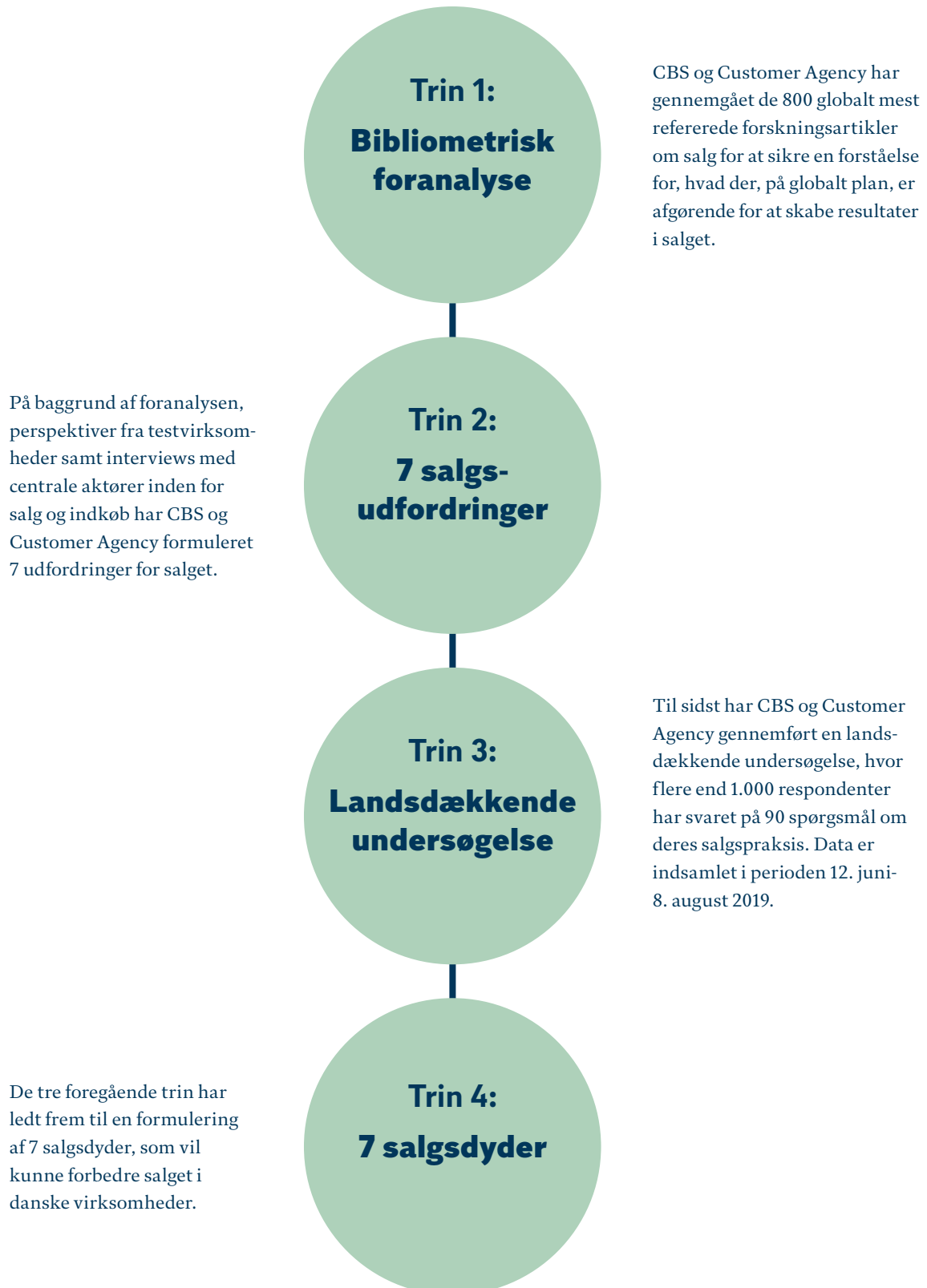
Forskning og praksis bundet sammen

Forskningen præsenteret i Morgendagens Salg er helt unik, fordi vi for første gang identificerer, hvad der rent faktisk virker i salg, og hvordan det står til med salget i dag. Forskningsprojektet bygger både på forskning og praksisnære erfaringer fra de danske virksomheder, som er indhentet blandt 10 testvirksomheder, der har været involveret i projektet.

10 testvirksomheder har givet praksisnære erfaringer

- bObles Aps
- DLF Seeds A/S
- Oh! By København Fur A/S
- RV Unique Aps
- Schneider Electric Danmark A/S
- Solar A/S
- Stark A/S
- Telia Erhverv A/S
- Zwilling J.A. Henckels Scandinavia A/S
- Unidrain A/S

Sådan er forskningsprojektet bygget op



Landsdækkende undersøgelse

Den landsdækkende undersøgelse består af 90 spørgsmål og er gennemført blandt 1.008 medarbejdere og ledere med ansvar for salg i B2B-virksomheder fra forskellige brancher og forskellige funktioner. Undersøgelsens overordnede konklusioner afviger ikke på tværs af jobfunktion, branche og virksomhedsstørrelse.

De repræsentative data er indsamlet via e-mail distribuerede spørgeskemaer til databaser med Business Danmarks medlemmer, DI Handels medlemmer, Customer Agencys kunder og samarbejdspartnere samt et erhvervspanel.

Ansvar og organisatorisk placering

- 21% af besvarelserne kommer fra salgsdirektører.
- 20% kommer fra salgsledere.
- Den resterende andel på 59% kommer fra sælgere uden ledelsesansvar.

Branche

- 34% af besvarelserne kommer fra handels- og engrosvirksomheder.
- 20% kommer fra industri- og produktionsvirksomheder.
- De resterende 46% kommer fra service & rådgivning, IT & teknologi, Medico & udstyr, Fødevarer & ingredienser samt andre sektorer.

Virksomhedsstørrelse

- 9% af besvarelserne kommer fra respondenter fra virksomheder med over 10.000 medarbejdere.
- 5% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 3.000 og 10.000 medarbejdere.
- 6% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 1.000 og 3.000 medarbejdere.
- 6% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 500-1000 medarbejdere.
- 6% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 250-500 medarbejdere.
- 10% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 100-250 medarbejdere.
- 11% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 50-100 medarbejdere.
- 17% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 20-50 medarbejdere.
- 21% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 5-20 medarbejdere.
- De resterende 9% kommer fra respondenter fra virksomheder med mellem 1-5 medarbejdere.

Hvad skal der ske nu?

Det næste skridt i forskningsprojektet Morgendagens Salg er at brede konklusionerne om salgets 7 udfordringer og 7 dyder ud til danske virksomheder og salgsorganisationer.

For at styrke salgskompetencerne i virksomhederne vil der desuden blive oprettet nye salgsfokuserede uddannelser – herunder en ny akademiuddannelse i salgsledelse med afsæt i de 7 salgsdyder, ligesom forskningsprojek-

tets fund og konklusioner også vil indgå i HD-linjen Marketing Management i valgfaget Sales Management på CBS.

Business Danmark og DI Handel vil desuden holde debatarrangementer, workshops og foredrag om salgets udfordringer og dyder rundt omkring i landet for at give virksomheder inspiration til at arbejde videre med at professionalisere deres salg.

Følg med i udviklingen

www.morgendagenssalg.dk

[www.danskindustri.dk/brancher/
di-handel/projekter/morgendagens-salg/](http://www.danskindustri.dk/brancher/di-handel/projekter/morgendagens-salg/)

[www.businessdanmark.dk/
morgendagenssalg](http://www.businessdanmark.dk/morgendagenssalg)

7 salgsdyder kan påvirke vækst

På de næste sider går vi i dybden med salgets 7 udfordringer – én for én. Her får du også en tjekliste og gode råd til, hvordan din virksomhed kan leve op til de 7 salgsdyder.

I white paperet bruger vi kategorierne **stærk salgspraksis** og **svag salgspraksis**, som dækker over de 20% med henholdsvis den stærkeste og svageste salgspraksis. Og der er stor forskel. Vores resultater viser, at virksomheder, der lever op til de 7 salgsdyder, har højere vækst, end virksomheder, som ikke gør det.

Undervejs i white paperet viser vi i infografikker, hvordan der er forskel i svarene fra virksomheder med **stærk salgspraksis** og virksomheder med **svag salgspraksis**.

Vi har krydstjekket sammenhængene mellem salgsdyderne og vækst ved at holde data op mod stikprøver på væksttal fra de senest aflagte årsregnskaber. Stikprøven bekræfter, at 8 ud af 10 virksomheder i kategorien **stærk salgspraksis** har oplevet vækst i de seneste regnskaber, og at 5 ud af 10 virksomheder i kategorien **svag salgspraksis** har oplevet fald i omsætningen.

8 ud af 10

virksomheder i kategorien
stærk salgspraksis har oplevet
vækst i omsætningen.

5 ud af 10

virksomheder i kategorien
svag salgspraksis har oplevet
fald i omsætningen.

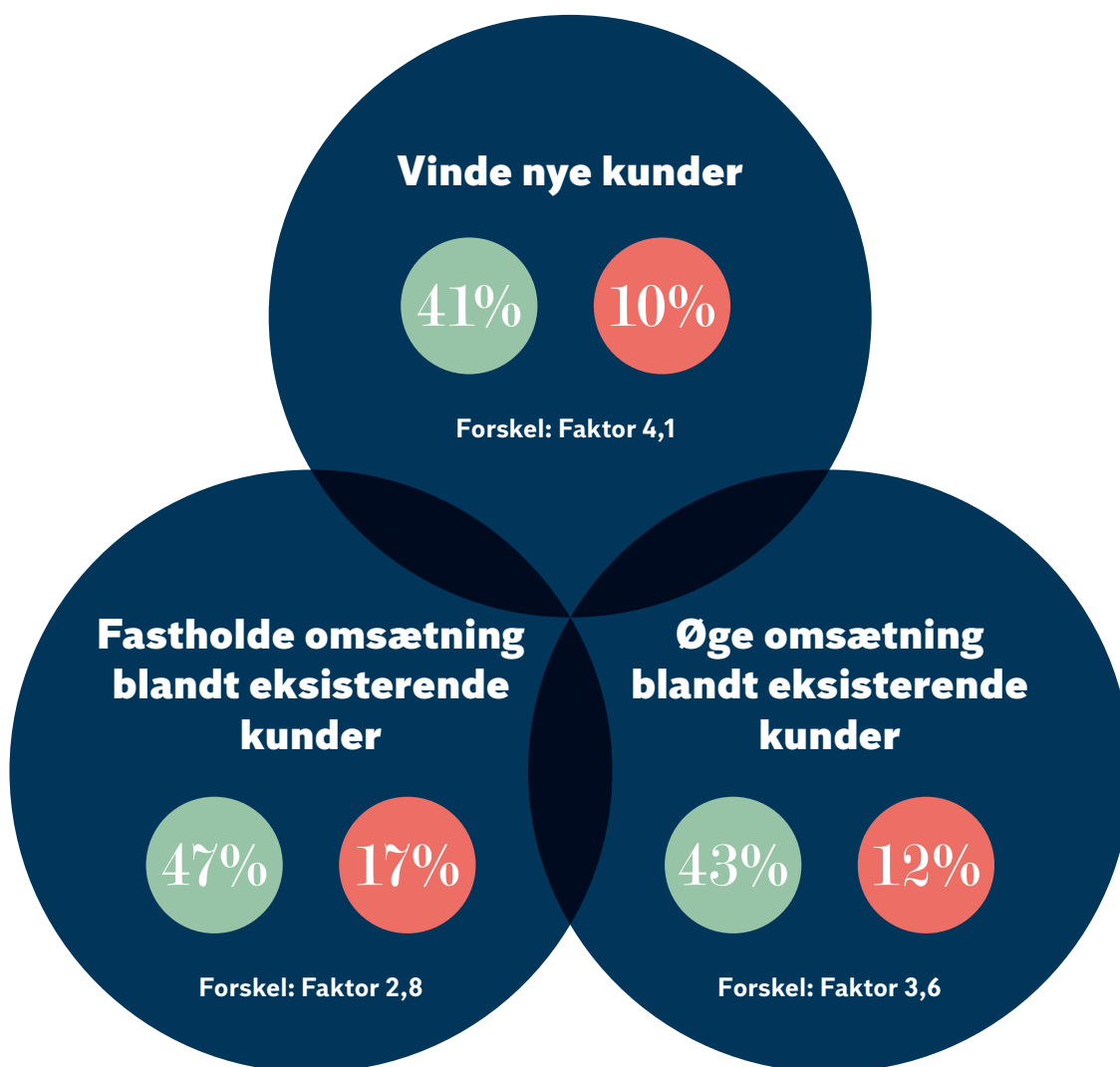
Forskningsresultaterne viser også, at virksomheder med **stærk salgspraksis** i signifikant højere grad end virksomheder med **svag salgspraksis** lever op til de 3 afgørende drivers for vækst:

- Vinde nye kunder.
- Fastholde omsætning blandt eksisterende kunder.
- Øge omsætning blandt eksisterende kunder.

3 afgørende drivers for vækst

Vores resultater viser, at virksomheder med **stærk salgspraksis** er markant bedre til at praktisere de 3 drivers for vækst, end virksomheder med **svag salgspraksis**. Det er det, procenttallene i cirklerne neden for indikerer.

Fx er det 43% af virksomheder med **stærk salgspraksis**, der er gode til at øge omsætningen blandt eksisterende kunder, mens det er 12% af virksomheder med **svag salgspraksis**, der er gode til det.



- Virksomheder med en stærk salgspraksis
- Virksomheder med en svag salgspraksis

7 salgsudfordringer

I dette white paper peger vi på 7 udfordringer, der står i vejen for salget i de danske virksomheder. Du kan med fordel spørge dig selv, om du kan genkende én eller flere af de 7 udfordringer:

1. **Kundeorienteringen er lav.**
2. **Salgsafdelingen samarbejder for lidt med den øvrige organisation.**
3. **Salgsledelsen er svag.**
4. **Salgsorganisationen mangler forretningsorienteret uddannelse.**
5. **Virksomheden er ikke god nok til at tage betaling for den værdi, den skaber.**
6. **Salgets ressourcer udnyttes ikke i tilstrækkelig grad.**
7. **Kendte salgsunderstøttende teknologier bliver ikke tilstrækkeligt udnyttet.**

7 salgsdyder

De 7 salgsudfordringer leder frem til 7 salgsdyder, som du og din virksomhed skal kunne svare ja til, hvis I skal være blandt de bedste til salg. Alle salgsdyder er ligeværdige for at skabe vækst og skal ses som inspiration til den enkelte salgsleder og sælgers individuelle situation.

- 1. Vi er så kundeorienterede, at alle vores kunder tydeligt ser og værdsætter forskellen mellem os og vores største konkurrenter.**
- 2. Alle funktioner i organisationen har en god forståelse for, hvad de skal bidrage med for, at vi lykkes med at realisere vores salgsmål.**
- 3. Vores salgsledere går forrest med at aktivere, håndhæve og udvikle sælgernes tilgang til salg.**
- 4. Vi har en fælles forståelse for den værdi, salget skal skabe for vores kunder, og vores træning og uddannelse af salget er altid designet med et tydeligt fokus på værdiskabelsen.**
- 5. Vi tydeliggør og tager os betalt for den værdi, vi skaber.**
- 6. Vores salgsressourcer er tæt knyttet til virksomhedens strategiske målsætninger, og de enkelte profiler og ressourcer i salgsorganisationen måles på deres individuelle bidrag hertil.**
- 7. Vi er bedre end vores konkurrenter til at anvende interne data om kunder og marked til at supportere vores kundevendte funktioner og skabe tydelig værdi for kunderne.**

Kundeorienteringen er lav

Kunderne er vigtige for virksomheders salg og vækst. Ikke desto mindre kan vi se, at der ikke er nok fokus på kunderne. Den begrænsede kundeorientering tyder på, at virksomhederne har behov for at udfordre sig selv på, hvad de rent faktisk mener med kundeorientering. Det lægger op til et grundlæggende paradigmeskifte i forståelsen af egen performance ud mod kunder og marked.

Hvad bør din virksomhed gøre?

- Virksomheden skal gå fra at spørge sig selv, om den er god til det, der betyder noget for kunderne, til at spørge sig selv, om kunderne oplever, at den er bedre end konkurrenterne dér, hvor det betyder noget for kunderne.
- Salgsorganisationen bør tage initiativ til at sikre, at kundeorienteringen og de gode kundeoplevelser bliver leveret i daglig praksis i hele organisationen.
- Salgsorganisationen bør være optaget af at forstå dilemmaerne i at være kundeorienteret – udadtil – og ikke alene i interne ord og fortællinger.

Forskningsresultater:

32%

arbejder konstant på at skabe større og tydelig værdi for kunden.

21%

oplever, at de jævnligt mister salg på grund af dårlige oplevelser hos kunderne.

Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeler svarene sig således.

Stærk salgspraksis 5%

Svag salgspraksis 48%

Tjekliste til din virksomhed

- ✓ Ved vi, hvem i virksomheden, der kender kundernes samlede rejse med os – set udefra og ind?
- ✓ Har vi et fælles billede på tværs af interne funktioner af, hvad kunderne skal opleve med os som virksomhed?
- ✓ Har vi sat os grundigt ind i behovene hos alle vores interessenter – og på tværs af kundernes rejse med os?
- ✓ Har vi inden for de seneste par år lavet en analyse af kundernes samlede rejse med virksomheden?
- ✓ Kan vi formulere kundernes “pains” og ønskede “gains” – og dermed de opgaver, som vi bør prioritere?
- ✓ Kan vores kunder formulere en tydelig forskel på os og konkurrenterne dér, hvor det er vigtigt for dem?

#1 salgsdyd

Kan du svare ja til spørgsmålene på tjeklisten, lever din virksomhed sandsynligvis op til dyden:

*Vi er så kundeorienterede,
at alle vores kunder
tydeligt ser og værdsætter
forskellen mellem os og
vores største konkurrenter.*

Øget kunde- fokus har givet Stark mere loyale kunder

Byggemarkedet Stark A/S har igangsat flere indsatser, der skal måle kundernes møde og tilfredshed med virksomheden. Det har rustet hele virksomheden i, hvordan de leverer den bedste service til kunderne – uanset behov.

De seneste år har Stark oplevet en stigende loyalitet fra deres kunder. Ifølge virksomhedens Sales Excellence Direktør, Jørn Fogh, ligger der en dedikeret indsats bag den fremgang:

“Vi tilpasser løbende både vores sortiment og serviceløsninger efter kundernes behov og ønsker. Hvert halve år laver vi en dybdegående analyse af kunderejsen – og det er den, der det efterfølgende halvår er udgangspunkt for mange af de initiativer, der igangsættes,” fortæller han.

Fra den halvårslige analyse kan Stark trække detaljeret data om, hvor de har touch points med kunderne, og hvordan de lykkes i interaktionen med dem. Udover den halvårslige analyse gennemfører Stark også en højfrekvent måling

af kundeloyalitet i det daglige, hvor de spørger en andel af kunderne ind til deres oplevelse med virksomheden:

“Vores ugentlige måling følges op med en slags ‘service recovery’. Kunder med en dårlig oplevelse kontaktes inden for 24 timer – først og fremmest for at håndtere den situation, som har udløst deres feedback. Men vi gør det også, så vi selv bliver klogere på vores faldgruber, og så kundernes feedback og

“Fra vores analyser ved vi, at en af vores vigtigste opgaver er at sørge for, at kunderne får det hele med, når de er hos os i første omgang.



oplevelser kommer så tæt på salgsorganisationen og sælgerne som muligt. Af professionelle B2B-kunder spørger vi mellem 2.000 og 2.500 kunder om måneden,” siger Jørn Fogh.

Fælles forståelse af god kundeadfærd

Stark opererer som udgangspunkt på baggrund af kundeløftet: ‘I Stark skal det være nemmere og bedre hver gang.’ Og det afspejler sig i den rådgivning, som sælgerne skal kunne give til kunderne:

“Fra vores analyser ved vi, at en af vores vigtigste opgaver er at sørge for, at kunderne får det hele med, når de er hos os i første omgang. Derfor har vi enormt stort fokus på at spørge ind til den opgave, som kunderne skal løse. Udfordringen for os ligger i at levere den gode og grundige service hver gang,” siger Jørn Fogh. Han uddyber, at samtidig med at Stark skal levere konsistent service, skal virksomheden også være fleksibel og hjælpe kunderne, når der opstår ad hoc-opgaver – hvilket der ofte gør i byggebranchen:

“Vi skal hjælpe de kunder, der kommer ind i butikken med hasteopgaver. Men vi skal også have et ensartet bundniveau, så vi ikke falder igennem, når nye kunder eksempelvis kommer ind i butikken, mens vi har travlt med at løse en akutopgave for en loyal kunde. Vi skal altså sætte vores processer i system, men ikke mere end at vi fleksibelt kan hjælpe kunderne i den situation, de står i. Det er den balance, vi hele tiden har fokus på.”

For at skabe den balance har Stark skabt en fælles definition af, hvad god kundeadfærd er – og skrevet dem ned i såkaldte ‘minimumsstandarder’ for salget og kundeoplevelsen, som alle business units i Stark er blevet trænet i.

“Vi har skabt et set-up, hvor rammerne defineres af overordnede retningslinjer, men samtidig skaber plads til fri adfærd. Den rene strukturerede tilgang har vi forsøgt at opløde – så vi kan skabe en sådan balance, at vores kunder kan blive mødt lige præcis dér, hvor de er,” siger Jørn Fogh.

“Vi skal hjælpe de kunder, der kommer ind i butikken med hasteopgaver. Men vi skal også have et ensartet bundniveau, så vi ikke falder igennem, når nye kunder eksempelvis kommer ind i butikken, mens vi har travlt med at løse en akutopgave for en loyal kunde.”



Salgsafdelingen samarbejder for lidt med den øvrige organisation

Salgsorganisationen i din virksomhed er ikke alene om at skabe succes for salget. Skal din virksomhed leve op til sit fulde vækstpotentiale, skal resten af organisationen derfor bakke op og tage imod input fra salg. Forskningsresultaterne viser dog, at salgsorganisationens rolle ofte ikke er stor nok i den daglige drift. Der ligger med andre ord et uudnyttet potentiale i, at virksomheden giver salg en mere central rolle – og at salg også selv italesætter og initierer et stærkere samarbejde med de øvrige funktioner.

Hvad bør din virksomhed gøre?

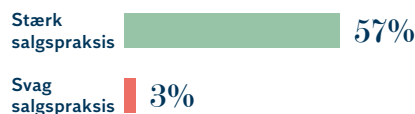
- Salgsorganisation bør vide, hvilken værdi den kan give for de andre funktioner i virksomheden – blandt andet når det kommer til indsigt om kunder og markedsforhold. Først når det er gjort, giver det mening at stille den indsigt til rådighed for resten af organisationen.
- Når salgsorganisationen præcist ved, hvilken værdi den leverer, bør den aktivere sin kundeviden og salgskompetencer i resten af organisationen – både når det kommer til forretningsudvikling og andre salgsfremmende områder i virksomheden.

Forskningsresultater:

21%

siger, at kundeservice og salg koordinerer indsatser og samarbejde.

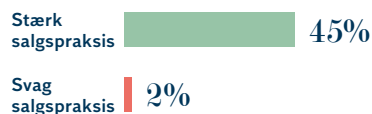
Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeler svarene sig således.

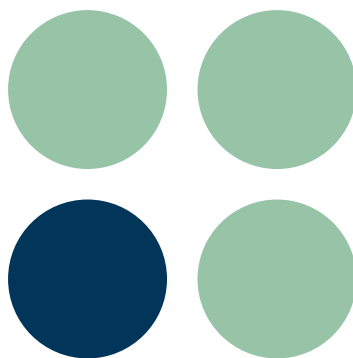


17%

svarer, at virksomhedernes marketingindsats støtter op om salget.

Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeler svarene sig således.

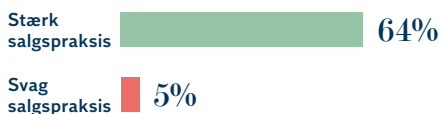




Næsten Hver 4.

oplever, at salgsorganisationen har stor indflydelse på virksomhedens forretningsmodel.

Blandt virksomheder med **stærk salgspraksis** og **svag salgspraksis** fordeler svarene sig således.



Tjekliste til din virksomhed

- ✓ Understøtter kundeinteraktioner fra blandt andet kundeservice og marketing vores mersalgsmuligheder?
- ✓ Er det klart for vores kunder, hvem de skal tage fat i, hvis der opstår udfordringer med de produkter og services, de har købt?
- ✓ Efterspørger kundeservice, logistik, produktion og marketing indsigt fra vores salgsorganisation?
- ✓ Har salgsorganisationen for nyligt siddet sammen med interne kolleger om udviklingen af forretningsmodellen eller af nye produkter og services?

#2 salgsdyd

Kan du svare ja til spørgsmålene på tjeklisten, lever din virksomhed sandsynligvis op til dyden:

Alle funktioner i organisationen har en god forståelse for, hvad de skal bidrage med for, at vi lykkes med at realisere vores salgsmål.

Salgsledelsen er svag

Forskningsresultaterne viser, at ledelsen i salgsorganisationen flere steder ikke er tilstrækkelig, og at der ligger et uindfriet potentiale i at udvikle og professionalisere salgsledelsen i salgsorganisationen.

Hvad bør din virksomhed gøre?

- Ledelse af salgsorganisationen indebærer ikke kun at lede sælgerne isoleret, men også at samarbejde med andre funktioner i virksomheden. Salgsledelsen bør derfor styrke relationer til andre funktioner i organisationen – blandt andet ved at stille relevant information om konkurrenter og anden Business Intelligence til rådighed for kollegerne i logistik, marketing, HR, IT og produktudvikling.

Forskningsresultater:

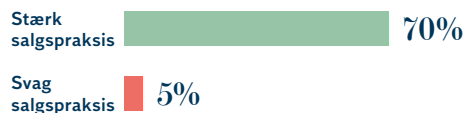
14%

oplever, at deres successer analyseres, så de forstår, hvad der virker.

32%

oplever altid at få kvalificeret sparring med egen leder om, hvordan man bedst kan skabe salgsresultater.

Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeles svarene sig således.



- Virksomheden bør etablere og følge principper for salg, der fastlægger rammer og krav til sælgerne i forhold til deres interne og eksterne interesser. Governance begrebet bruges i flere sammenhænge om styring, opfølgning og kontrol med virksomhedens ledelse – og heri ligger der en mulighed for at etablere tilsvarende rammer og procedurer for virksomhedens salgsledelse.

- Salgsledelsen bør arbejde med forandringsledelse, hvor værktøjer som sparring og salgsleders egen praksis skal bidrage til at skabe mening for sælgerne.

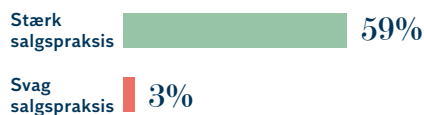
Tjekliste til din virksomhed

- ✓ Oplever vi, at vores salgsproces og -besøg planlægges med henblik på at opnå specifikke målsætninger?
- ✓ Ved vi, hvilken viden eller indsigt fra marked og kunder, der ønskes i de øvrige funktioner i virksomheden?
- ✓ Følger salgsledelsen vores salgsprocesser og modeller?
- ✓ Bruger vi systematisk sparring med salgsledelsen som værktøj til at udvikle sælgerne i den ønskede retning?
- ✓ Er salgsledelsen tilstrækkeligt involveret i budgetplanlægningen?

23%

svarer, at lederen selv følger procedurerne for tilgangen til salg i virksomheden.

Blandt virksomheder med **stærk salgspraksis** og **svag salgspraksis** fordeler svarene sig således.



24%

svarer, at salg har stor indflydelse på næste års salgsbudget.

#3 salgsdyd

Kan du svare ja til spørgsmålene på tjeklisten, lever din virksomhed sandsynligvis op til dyden:

Vores salgsledere går forrest med at aktivere, håndhæve og udvikle sælgernes tilgang til salg.

Salgsorganisationen mangler forretningsorienteret uddannelse

Sælgernes kompetenceniveau har afgørende betydning for udviklingen i salgsorganisationen. Det er dog kun i få tilfælde, at der er mål for, hvad sælgernes udviklingsforløb skal forbedre.

Hvad bør din virksomhed gøre?

- I bør sikre en forståelse af virksomhedens forretningsmodel i uddannelsen af salgsorganisationen.
- Salgsorganisationen bør tage ansvar for, at kunderne oplever, at der er sammenhæng mellem det, der sælges, og dem, der sælges til. Virksomheden kan med fordel styrke salgets værktøjskasse og kompetencer ved at kortlægge, hvad der rent faktisk skal til for, at salget kan understøtte virksomhedens egen udvikling.
- Uddannelse i salgsorganisationen bør indeholde mål og prioriteringer af forventede resultater, så det kan bedømmes, om uddannelsesinvesteringerne er succesfulde.

Forskningsresultater:

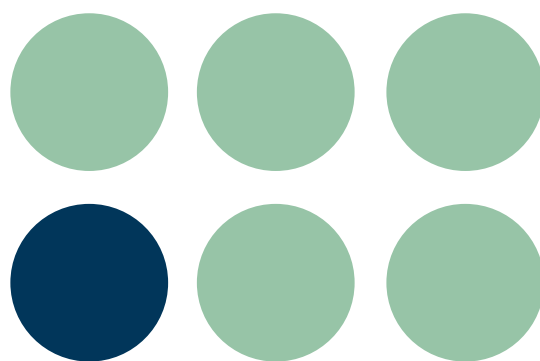
28%

svarer, at salg ikke har en god forståelse for virksomhedens forretningsmodel.

Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeler svarene sig således.

Stærk salgspraksis 8%

Svag salgspraksis 65%



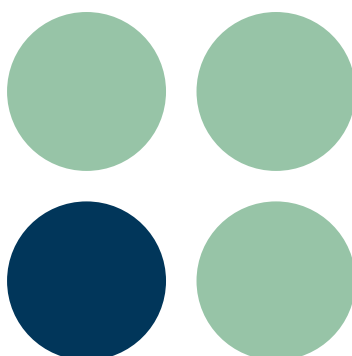
Næsten **Hver 6.**

svarer, at sælgernes kompetencer løbende styrkes for at kunne opnå salgsmål.

Blandt virksomheder med **stærk salgspraksis** og **svag salgspraksis** fordeles svarene sig således.

Stærk salgspraksis  50%

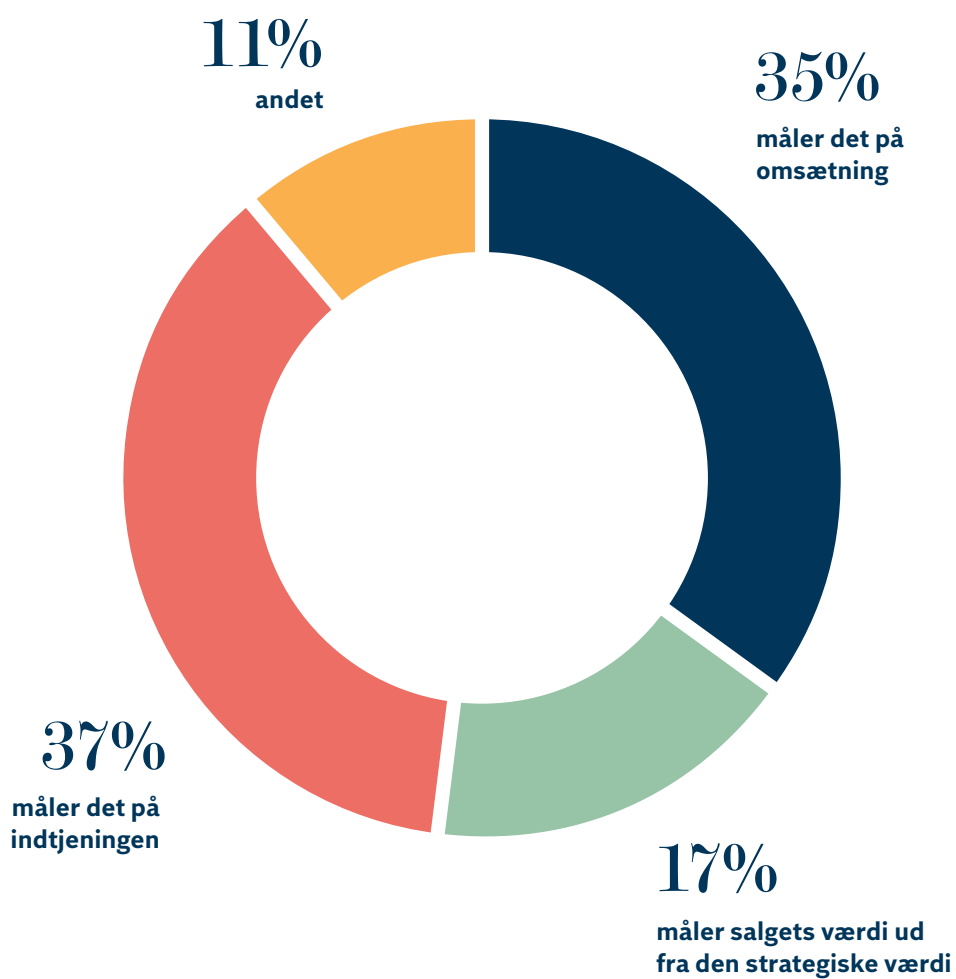
Svag salgspraksis | 1%



Ca. **Hver 4.**

angiver, at de har indflydelse på virksomhedens forretningsmodel.

Hvorledes måler respondenterne det enkelte salgs værdi?



Tjekliste til din virksomhed

- ✓ Ved vi, hvem i virksomheden der kender virksomhedens forretningsmodel – og hvordan den er beskrevet?
- ✓ Har vi en fælles afklaring af, hvilken værdi vi skaber, og hvordan det skal måles?
- ✓ Kan vi formulere, hvilke nye krav der stilles til salg med baggrund i virksomhedens strategiske ambitioner?
- ✓ Ved vi, hvilke kompetencer der skal tilføres for at kunne indfri de strategiske ambitioner?

#4 salgsdyd

Kan du svare ja til spørgsmålene på tjeklisten, lever din virksomhed sandsynligvis op til dyden:

Vi har en fælles forståelse for den værdi, salget skal skabe for vores kunder, og vores træning og uddannelse af salget er altid designet med et tydeligt fokus på værdiskabelsen.

Alle er en del af salget i Schneider Electric

I Schneider Electric Danmark A/S arbejder de på at gøre hele organisationen til en del af salgsprocessen. Det giver alle medarbejdere et stærkere kundefokus – og en endnu klarere rolle for sælgerne: Giv kunderne dén særlige oplevelse, der adskiller Schneider Electric fra konkurrenterne.

I virksomheden Schneider Electric, der leverer energi og digitale automationsløsninger til huse, bygninger, datacentre, infrastruktur og industrier, er det altid kunden, der skal være i fokus – uanset, om det handler om køb af stikkontakter gennem e-commerce eller projektsalg af store datacenterløsninger.

Derfor er det ifølge salgsdirektør Tina Schou også vigtigt, at hele virksomheden tager del i salgsprocessen:

“Schneider Electric Danmark er en salgsorganisation, så salg er fokusområde nummer ét. Det betyder, at alle i organisationen har med salg at gøre og forstår at tænke i salg. Vi er alle med til at skabe en præference hos kunden, og

på baggrund af den præference får vi nye salg ind. Det er nerven i hele vores forretning,” fortæller hun.

Kend slutkunderne

Schneider Electric arbejder med at koble det fysiske salg med digitalt salg, så kunderne får direkte fordel af det. Det styrker muligheden for at strukturere overblikket for den brede og komplekse forretning. Det betyder, at virksomheden ikke kun går på markedet med direkte salg, men også benytter partnere og distributører.

Ifølge Tina Schou har mulighederne med Internet of things (IoT) betydet, at virksomheden har fået en større

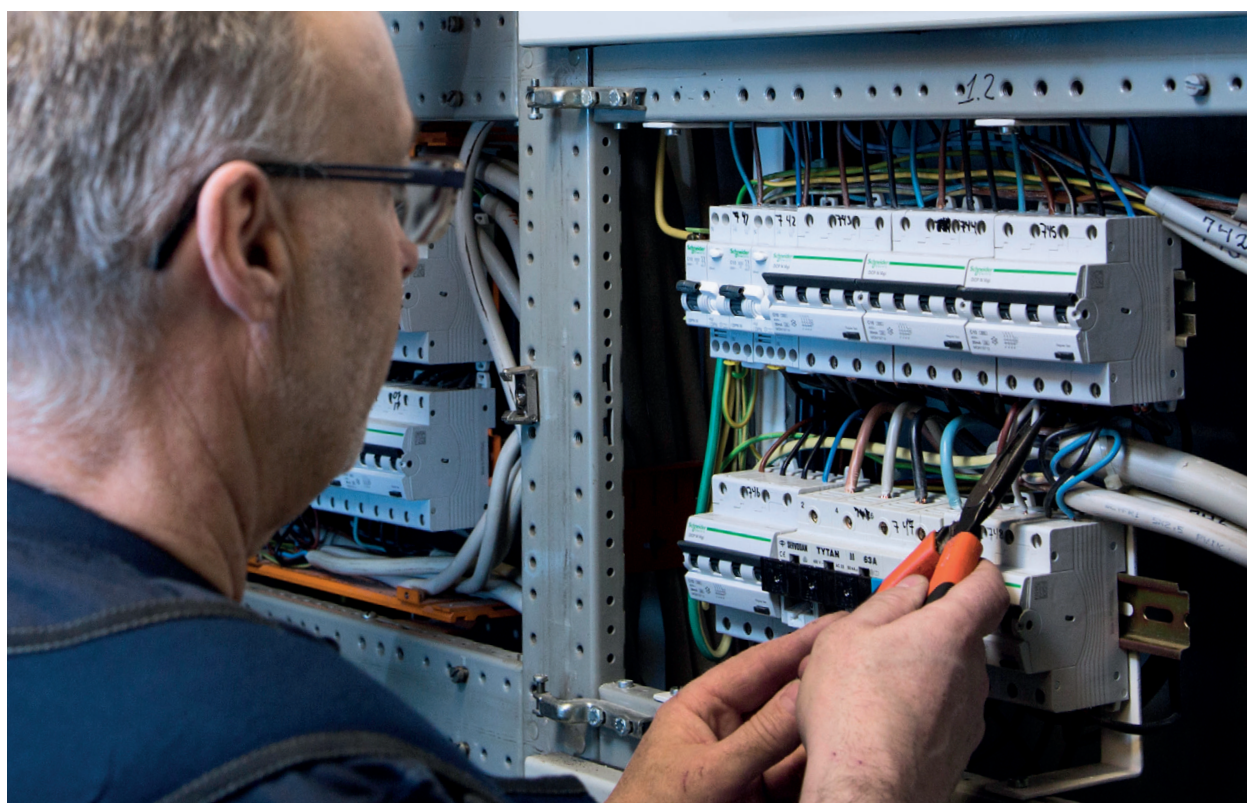
dækningsgrad af, hvor produkterne ender op – hvilket også giver et større kendskab til slutkunderne. Dermed kan virksomheden bedre dække behovet for services, og det giver dem mulighed for at samle alle trådene og se, hvordan produkter og løsninger bliver benyttet i den virkelige verden:

“Når vi kender vores slutkunder, deres behov og deres mønstre, kan vi bedre hjælpe dem. Det gør, at vi er trusted advisors både inden for salg og inden for service,” fortæller Tina Schou.

Hun uddyber, at de mange nye digitale muligheder – herunder IoT – betyder, at Schneider Electric's komplekse forretning i fremtiden kan fremstå mere enkel: Det bliver lettere for kunderne at forstå alle de tilbud, som virksomheden tilbyder – netop som de står med

behovet. Og det bliver samtidig nemmere for medarbejderne i virksomheden at kæde løsning og service sammen med andre områder i organisationen, fordi alle har mulighed for at trække på den samme viden. Og når alle kan trække på så stor en viden, giver det langt større mulighed for salg på tværs i virksomheden.

“Vi er alle med til at skabe en præference hos kunden, og på baggrund af den præference får vi nye salg ind. Det er nerven i hele vores forretning.”



Virksomheden er ikke god nok til at tage betaling for den værdi, den skaber

Virksomhederne lever af den værdi, de sælger til deres kunder. Derfor er netop begrebet værdi helt essentielt for din virksomhed. Men forskningsresultaterne viser, at størstedelen af de danske virksomheder ikke arbejder vedvarende med at skabe større og tydelig værdi for deres kunder. Der er derfor en brændende platform for at arbejde systematisk med værdiskabelse og at udarbejde en fælles forståelse af begrebet. Det er en forudsætning for, at din virksomhed kan synliggøre værdien – og tage betaling for den.

Hvad bør din virksomhed gøre?

- Tydeliggøre forskelle mellem egen virksomhed og konkurrenterne, så det bliver tydeligt, hvor I skaber værdi for kunderne.
- Begrebet værdi kan udfoldes på mange forskellige måder – såvel hos den sælgende som den køvende virksomhed, og det er op til ledelsen at vælge præcist den metode, der giver mening for virksomheden.
- Hvis virksomheden skal kunne vurdere og bevise over for kunderne, om udbyttet realiseres, bør I præcisere, hvilke parametre der måles på, og hvilke benchmarks der sammenlignes med.

Forskningsresultater:

11%

svarer, at de fastsætter priserne efter den reelle værdi, der skabes for kunderne.

Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeler svarene sig således.

Stærk salgspraksis  31%

Svag salgspraksis  3%

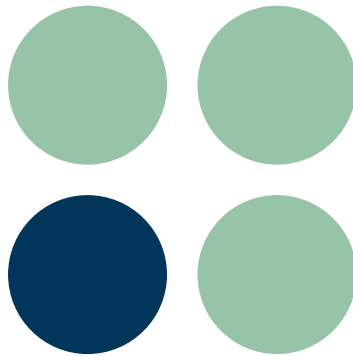
13%

måler på, om produkterne/ services skaber merværdi for kunderne.

Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeler svarene sig således.

Stærk salgspraksis  35%

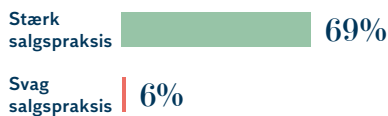
Svag salgspraksis  2%



Hver 4.

svarer, at de i salg er enige om, hvordan de forstår
begrebet værdi i forhold til specifikke kunder.

*Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis
fordeler svarene sig således.*



Tjekliste til din virksomhed

- ✓ Har vi et fælles billede på tværs af interne funktioner af, hvad kunderne oplever er værdifuldt?
- ✓ Har vi formuleret ambitioner for, hvilke oplevelser kunderne skal have, der synliggør og konkretiserer den værdi, der leveres med os som leverandør?
- ✓ Har vi sat os grundigt ind i behovene hos alle interessenter hos kunderne – på tværs af kundernes rejse med os?
- ✓ Kan kunderne formulere en tydelig forskel på os og konkurrenterne, dér hvor værdien er vigtigst for de forskellige interessenter?

#5 salgsdyd

Kan du svare ja til spørgsmålene på tjeklisten, lever din virksomhed sandsynligvis op til dyden:

*Vi tydeliggør
og tager os betalt
for den værdi,
vi skaber.*

Unidrain afdækker kundebehov i hele værdikæden

Kundebilledet har ændret sig markant for virksomheden Unidrain A/S de senere år – og det stiller krav til den måde, som salgsorganisationen går til kunderne på, hvis de vil skabe værdi. For Unidrain har nøgleordet i den proces været behovsafdækning.

For virksomheden Unidrain, der udvikler designløsninger inden for gulv afløb, kan man ikke sige salg uden også at sige behovsafdækning. Virksomheden har bare de seneste fem-seks år oplevet, at deres salg og kundebillede er blevet mere fragmenteret – og skal virksomheden kunne skabe værdi for alle typer af kunder, skal behovene afdækkes, fortæller Henrik Handschuh, der er adm. direktør i Unidrain.

“Det er blevet sværere at tale om kunden i ental. For selvom vi sælger gennem grossisten, så skal vi i dag ramme flere forskellige typer af slutkunder, der skal kende os og vide,

hvilken værdi vi giver. Og der er det fuldstændig afgørende, at vi er i stand til at tale til alle typer af interessenter og i alle facetter af salget,” siger han og uddyber:

“Vi skal kommunikere til hele værdikæden. For os kan en slutkunde være et hotel på Fyn. Men det kan også være den københavnske arkitektvirksomhed, der har tegnet hotellet. Og det kan også være den jyske entreprenørvirksomhed, der skal opføre hotellet. På den måde er kundebilledet diffust. Og det betyder bare, at det er enormt vigtigt, at vi afdækker alles behov i vores salgsarbejde, hvis vi skal være relevante.”

Nye krav til salg

Behovet for at være relevant for kunden i hele værdikæden, mærker Unidrain også direkte hos kunderne. De stiller i stigende grad krav til, at sælgerne har sat sig ind i deres specifikke behov, og at sælgerne kan fungere som sparringspartnere:

“Kunderne er ikke interesseret i sælgere, der kommer forbi med en gimmick og nogle produkter under armen. Kunderne forventer, at sælgerne har sat sig ind i deres problemstillinger, og at sælgerne kan være fagligt kompetente sparringspartnere. Det betyder blandt andet også, at vi skal være i stand til at rådgive ud over vores eget produkt, hvis det er det, der er det rigtige i situationen,” siger Henrik Henrik Handschuh. Han uddyber, at Unidrains fokus på behovsafdækning hos alle typer af kunder synes at have positiv effekt på virksomhedens bundlinje:

“Fordi salgsprocessen har så mange led, er det svært for os at trække data på, hvor salget kommet fra. Men rent omsætningsmæssigt går det rigtigt godt for vores virksomhed, og det kan man selvfølgelig også tilskrive vores rådgivning og det arbejde, som sælgerne laver over for vores kunder,” siger han.

“Vi skal kommunikere til hele værdikæden. For os kan en slutkunde være et hotel på Fyn. Men det kan også være den københavnske arkitektvirksomhed, der har tegnet hotellet.



Salgets ressourcer udnyttes ikke i tilstrækkelig grad

Skal salget i din virksomhed styrkes og indfri sit fulde potentiale, kræver det, at salgsressourcerne bruges optimalt. Der er dog mange indikationer i forskningsresultaterne på, at det ikke altid sker, hvilket peger på et behov for at gå salgets ressourceforbrug efter i sømmene.

Hvad bør din virksomhed gøre?

- Salgsorganisationen bør tænke differentiering ind i både planlægningen og ressourceallokeringen – så kundernes forskellighed og kompleksitet afspejles bedre.
- Der ligger et stort potentiale i at øge værdien af salgsbesøgene. Virksomheden bør derfor skabe konkrete målsætninger for både virksomhedens og kundernes udbytte af salgsbesøgene.
- I bør indarbejde governance-lignende strukturer og processer i salgsorganisationen, så beslutningsgrundlaget bliver mere entydigt og nemmere at kommunikere. Det vil også kunne skabe mere styrke i salget med klare processer.

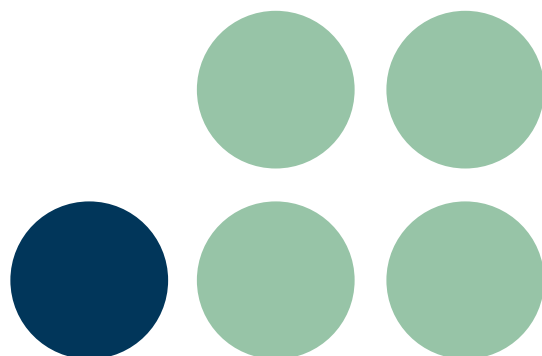
Forskningsresultater:

27%

synes, at de er gode til at fastholde omsætning hos eksisterende kunder.

64%

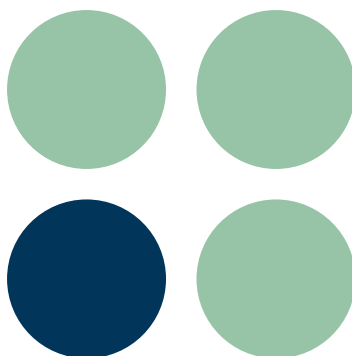
siger, at de ikke kan tage beslutninger på egen hånd ved kundemøder.



Mindre end

Hver 5.

svarer, at de er gode til at skaffe kundeleads.



Mindre end

Hver 4.

mener, at de er gode til at sælge mere til eksisterende kunder.

12%

mener, at de opnår stor værdi af
alle salgsbesøg.

*Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis
fordeler svarene sig således.*

Stærk
salgspraksis  38%

Svag
salgspraksis  3%

21%

siger, at de bruger flest kræfter
på kunder med størst potentiale.

*Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis
fordeler svarene sig således.*

Stærk
salgspraksis  44%

Svag
salgspraksis  10%

Tjekliste til din virksomhed

- ✓ Prioriterer vi, hvordan ressourcerne skal fordeles mellem salg til eksisterende kunder og til nye kunder?
- ✓ Differentierer vi indsatsen over for forskellige typer af kunder?
- ✓ Anvender vi differentierede KPI'er afhængig af kundetype og medarbejderprofil?
- ✓ Kan salgets prioriteringer kobles direkte til vores virksomheds strategiske ambitioner og målsætninger?
- ✓ Justerer vi med mellemrum vores salgstilgang og -proces?
- ✓ Er der etableret klare billeder af kunders interesser og funktioner i kundens købscenter – og har vi ressourcer til at matche disse?

#6 salgsdyd

Kan du svare ja til spørgsmålene på tjeklisten, lever din virksomhed sandsynligvis op til dyden:

Vores salgsressourcer er tæt knyttet til virksomhedens strategiske målsætninger, og de enkelte profiler og ressourcer i salgsorganisationen måles på deres individuelle bidrag hertil.

Kendte salgsunderstøttende teknologier bliver ikke tilstrækkeligt udnyttet

Digitale værktøjer har længe været på agendaen i logistik, indkøb og finans, men i mindre grad i salg. Og hvor digitalisering for længst har haft sit indtog på mange B2C-markeder, så udestår digitaliseringens indtog for alvor i virksomhedernes salgspraksis, viser forskningsresultaterne.

Det er problematisk, da det er netop digitale salgsunderstøttende værktøjer, der kan ruste salgsorganisationen med relevant data og analyser, der gør virksomheden i stand til at foretage proaktive og værdiskabende handlinger ud mod kunderne – og som gør virksomheden i stand til at analysere, om der træffes lønsomme beslutninger.

Hvad bør din virksomhed gøre?

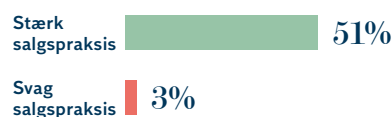
- Digitaliseringens muligheder i forhold til salgspraksis skal tænkes mere ind for at skabe værdi for kunderne. Mange kunder ønsker fortsat den direkte personlige relation til deres væsentligste leverandører. Derfor skal digitalisering anvendes til at styrke udgangspunktet for den menneskelige interaktion, der stadig er nødvendig for at være proaktiv og håndtere udfordringer i de ofte komplekse handelsmønstre på markedet.

Forskningsresultater:

20%

svarer, at alle relevante medarbejdere i virksomheden til enhver tid kan oplyse kunderne om igangværende sager.

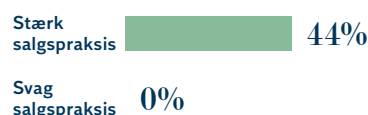
Blandt virksomheder med **stærk salgspraksis** og **svag salgspraksis** fordeler svarene sig således.



14%

siger, at de er proaktive over for kunderne, fordi de har relevant viden om dem i deres it-systemer.

Blandt virksomheder med **stærk salgspraksis** og **svag salgspraksis** fordeler svarene sig således.

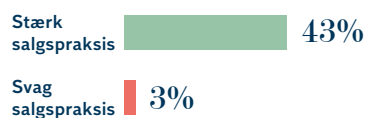


- I bør digitalisere jeres touch points med kunderne, da det vil kunne bidrage til en styrket formalisering af det interne samarbejde, som, kunderne forventer, er koordineret.
- For at sikre et godt udgangspunkt for at dele og anvende data, bør I gøre CRM- og dataregistrering til et krav til sælgere og andre medarbejdere med direkte kundekontakt.

15%

mener, at salg har gode værktøjer til at vurdere, om salget træffer lønsomme beslutninger.

Blandt virksomheder med stærk salgspraksis og svag salgspraksis fordeler svarene sig således.



Tjekliste til din virksomhed

- ✓ Er vores dataregistreringsdisciplin tilstrækkelig høj til, at vi kan anvende data i dialogen ud mod kunderne?
- ✓ Er det konkret, hvilke data der har relevans for vores interne funktioner for at skabe tydelig værdi for kunderne samt italesætte mersalgsmuligheder?
- ✓ Har alle interne funktioner med kundekontakt adgang til alt relevant indsigst om de kunder, de har kontakt med?
- ✓ Har vi bedre styr på at anvende data om kunderne i de kundevendte funktioner end vores konkurrenter?
- ✓ Anvender vi indsigst om kunder og marked på en måde, som skaber tydelig værdi for kunderne?

#7 salgsdyd

Kan du svare ja til spørgsmålene på tjeklisten, lever din virksomhed sandsynligvis op til dyden:

Vi er bedre end vores konkurrenter til at anvende interne data om kunder og marked til at supportere vores kundevendte funktioner og skabe tydelig værdi for kunderne.

Digitale værktøjer giver nye muligheder for Solar

For virksomheden Solar A/S har digitaliseringen sat sit tydelige aftryk. Virksomheden har udviklet en række digitale værktøjer, der giver ny viden om kunderne – og giver nye muligheder for, at salgsarbejdet bliver dét, der kan differentiere virksomheden fra konkurrenterne.

Digitalisering har været et nøgleord for sourcing- og servicevirksomheden Solar de senere år. Tidligere foregik virksomhedens salg primært ansigt til ansigt, men i takt med den digitale udvikling oplevede virksomheden et behov for at føre forretningen ind på digitale platforme. I dag kommer over halvdelen af virksomhedens årlige omsætning fra de digitale platforme – og det har ændret virksomhedens salgsproces.

Ifølge Claus Sejr, Director i Strategy Execution i Solar, var det nødvendigt for virksomheden at lave en digital drejning. Og det har de også haft succes med, fortæller han:

“Vi har investeret mange ressourcer i at tilpasse os digitaliseringen, som blandt andet indebærer, at vi har et website, en webshop, en mobilløsning og en

række digitale løsninger, som vores kunder kan integrere med deres egne systemer. Men det, der særligt har været en succes for os, er egentlig mest, at vi formår at kombinere værdiskabende services med vores digitale løsninger,” siger han.

Digitale platforme giver ny viden om kunderne

Digitaliseringen i Solar går på to ben: Det ene handler om, at kunderne lettere og mere effektivt kan tilgå produkter og tjenester hos Solar online, og det andet handler om, at Solar ved hjælp af digitale værktøjer kan trække en række forskellige data om kunderne. Disse data gør det muligt at analysere kundernes indkøbsmønstre, så Solar i sidste ende kan skabe mere værdi for kunden.

“Vi arbejder med big data, hvor vi samler data fra alle vores platforme og prøver at udkrystallisere, hvad der foregår digitalt. De input kan vi så give til vores sælgere, som kan bruge dem i mødet med kunderne. Vi bruger også data til at vurdere, hvilke kunder der er købsklare, og hvilke der ikke er – og dermed hvor der skal lægges en ekstra indsats,” fortæller Claus Sejr.

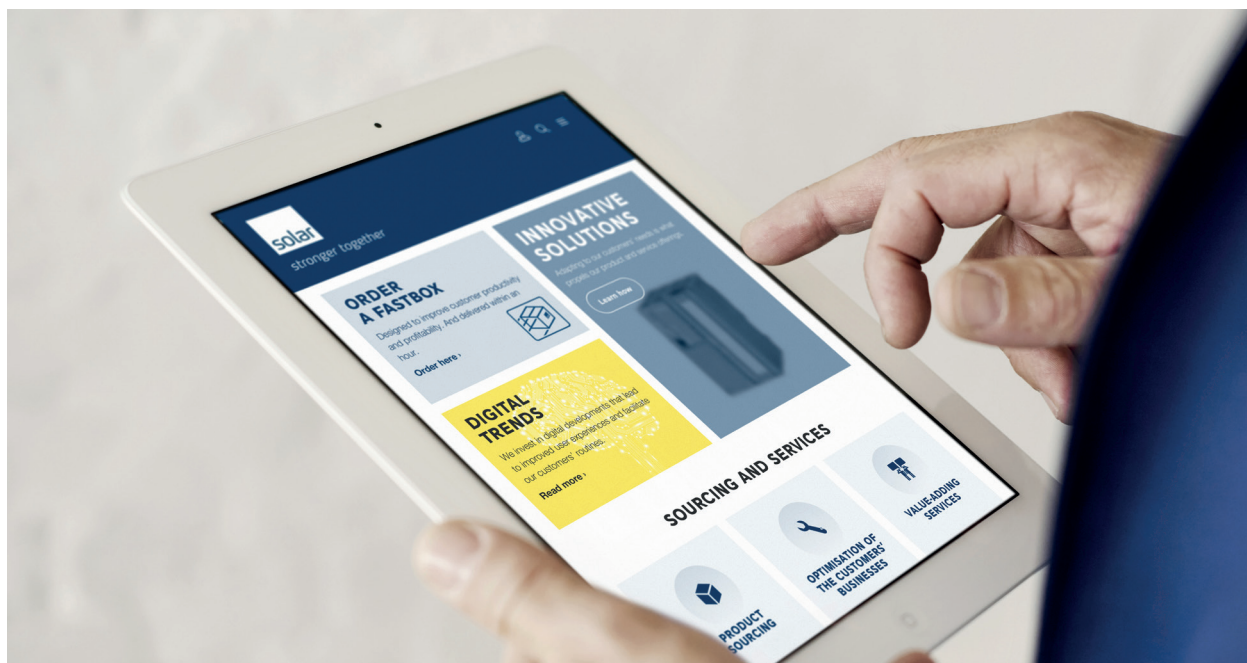
Der skal sættes et ansigt på det digitale salg

Selvom dag til dag-forretningen i Solar primært foregår online, er der stadig et stort behov for sælgernes kundedialog og -forståelse:

“For kunderne er bagsiden af den digitale virkelighed, at de ofte mangler rådgivning i det store landskab af muligheder med høj kompleksitet. ‘Hvad er den bedste løsning for os?’, spørger de sig selv, og det er dér, at salg kan spille en afgørende rolle. Men det kræver, at vi forstår, at salget har ændret sig,” siger Claus Sejr og fortsætter:

“Salg handler ikke længere om det transaktionelle, men snarere om ‘sense making’. Vi træner derfor vores sælgere i at skabe kommerciel mening og forståelse for kunderne blandt de mange alternativer. Hvis kunderne ved vores hjælp formår at arbejde rigtigt med deres indkøb og logistik digitalt, så har de en højere effektivitet og produktivitet, hvilket gør dem mere konkurrencedygtige – og det gør Solar til en fordelagtig samarbejdspartner for dem.”

“Vi har investeret tid og penge i at lave det digitale benarbejde, så vi nu kan handle på et oplyst grundlag i vores salgsarbejde og træffe lønsomme beslutninger.



Salgstransformation

Vision • Videnskab • Værktøjer

Læs mere på www.morgendagenssalg.dk