

## 4.1.

# Salgsproces? – sådan en har vi da allerede!

1. Indledning
2. Hvad er en proces?
3. Så hvis en salgsproces ikke er hvad vi allerede har, hvad er det så vi har?
4. Salgsprocessen set fra kundens side - også kaldet købsprocessen
5. Hvorledes designes en effektiv salgsproces?
6. Håndter salgsprocessen – håndter virksomhedens pipeline!

af Director of Business Development Michael Ærø,  
cb@superoffice.dk, Superoffice

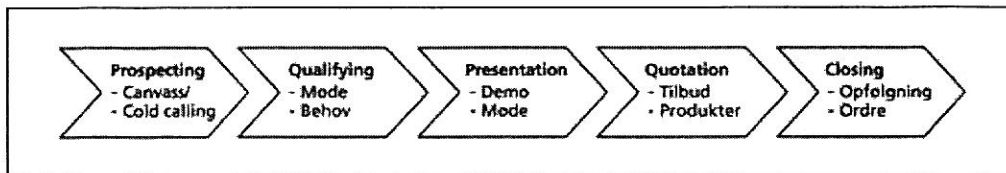
## 1. Indledning

Her er en ting der længe har undret mig – gennem de sidste 10-15 år har der været et stadig stigende fokus på optimering af de forskellige forretningsprocesser i virksomheden. Processer som omhandler indkøb, produktion, kundeservice og kvalitet m.fl. er blevet vendt og drejet under mange forskellige management begreber; ISO, TQM, BPR, LEAN osv. men hvornår er det lige, at virksomhedens salgsproces er under luppen?

Mange virksomheder vil argumentere for, at de løbende har haft fokus på salgsprocessen, idet sælgerne og salgsledelsen løbende har gennemgået forskellige udviklings- og træningsprogrammer med henblik på at blive bedre til at sælge og bedre til at forstå kundernes behov. Her melder der sig allerede en række grundlæggende spørgsmål; i forbindelse med dette, har virksomheden så haft fokus på processen eller blot en eller flere af aktiviteterne (prospecting/canvass, spørgeteknik, lukke-teknik m.fl.) i processen? – og kan de egentlig med rette kalder deres salgsproces for en proces? Ville man som virksomhed, hvis man skulle optimere produktionsprocessen, fokusere på enkelte aktiviteter uden at skele til den samlede produktionsproces? – Nej vel! En anden ting er selve "værditilvæksten". Hvor de fleste salgsledere i dag er enige om vigtigheden i at salgsprocessen tilfører værdi for kunden og virksomheden, så er virkeligheden en anden – den værdi salgsprocessen tilfører, er ofte blot i en eller andens hoved. Det betyder ikke, at værdi blot er et spørgsmål om opfattelse og mening, men det betyder at der skal benyttes forskellige teknikker for at identificere og måle dette. Taler man om en produktionsproces, hvor råvarerne komme ind i den ene ende, og man løbende kan følge forarbejdningsprocessen (værditilvækst) frem til endeligt output – placering på lager, så er snakken en helt anden. Her er der absolut ingen tvivl om, at den løbende værditilvækst gennem de forskellige processer når frem til målet - slutproduktet.

*Salgsprocessen i de fleste virksomheder er som den gode gamle brumbasse – den flyver ikke specielt kønt og i virkeligheden burde den slet ikke kunne flyve!*

Den generelle brug af begrebet salgsproces giver en form for mismatch mellem, hvad en salgsproces egentlig er, og hvad man som virksomhed betegner som værende deres salgsproces. Direkte adspurgt om man som virksomhed har en salgsproces vil 9 ud af 10 svare "ja" – og spørger man direkte til hvad salgsprocessen består af, vil mange sige at salgsprocessen er "det sælgerne gør" hvor andre mere sofistikerede vil fremkomme med en "salgsproces" der nogenlunde ser ud som nedenstående:



Figur 1. "Den gængse salgsproces"

Ovenstående "salgsproces" ligner den som 90% af de danske virksomheder har og følger og ser ud som følger; *Prospecting* (udvælgelse af potentielle kunder og telefoncanvass med henblik på at booke møde), *Qualifying* (afholdelse af møde, herunder afdækning af behov der matcher hvad vi som virksomhed kan tilbyde at løse via vores produkter og services, *Presentation* (afhængig af produkt og branche; afholdelse af produktpræsentation, demonstration m.m.), *Quotation* (udarbejdelse og fremsendelse af tilbud), *Closing* (opfølgning på fremsendte tilbud med henblik på at lukke ordren). En fantastisk enkel "proces" der tilgodeser virksomhedens, og måske sælgerens og salgsledelsens, behov for en nem, overskuelig og hurtig salgsproces/salgscyklus. En række umiddelbare spørgsmål melder sig dog hurtigt; ønsker virksomhedens kunder/potentielle kunder at købe/blive solgt til på denne måde? Støtter denne såkaldte "salgsproces" overhovedet sælgeren i hans arbejde med at "drive" hans opportunities gennem hans salgs pipeline? Hvor god er kvaliteten af de opportunities der er i sælgerens pipeline? – og hvor sikker er closeraten?

### Mangler ved en gængs salgsproces

Ovenstående "salgsproces" lider af nogle åbenbare mangler, der generelt vil give sig udslag i følgende:

- For dårlig kvalitet i virksomhedens salgs pipeline
- For dårlige lukke rate
- Uforudsigelige datoer for "closing" af sager i pipeline
- Salgsledelsen kan ikke måle kvalitet og pålidelighed af sager i pipeline
- Sælgere arbejder i "blinde" med at føre sager igennem pipeline
- Sælgere benytter pres og salgskneb for at tvinge sagerne igennem pipeline
- For ringe eller overhovedet ingen oplevet værdi for kunderne
- Ingen best practice og benchmarking
- Manglende "alignment" med kunden – vi er i proces, men er kunden det også?
- Der er ingen sammenhæng mellem de enkelte aktiviteter. Flytning fra en aktivitet til den næste aktivitet baserer sig på holdning og formodninger fra virksomhedens mest positive og entusiastiske medarbejdere – sælgerne!
- Ineffektivitet i salget
- Lange salgscykluser
- Upræcist forecast
- Manglende kundetilfredshed
- Ingen differentiering!!!!!!
- Virksomhedens pipeline kommer til at mangle; kvalitet, hastighed, balance og volume
- Svært at coache sælgere.

Ville man som produktionsvirksomhed acceptere en sådan form for produktionsproces? Nej vel ... hvorfor accepterer vi som virksomhed så denne form for "salgsproces"? Er det fordi salg er en kunstart og handler om grundlæggende medfødte færdigheder hos de mennesker, der beskæftiger sig med salg?

*Without a sales process, we just end up with isolated sales techniques.*

Konklusion: En salgsproces har direkte indflydelse på kundernes opfattelse af os som virksomhed, har direkte indflydelse på kvaliteten af virksomhedens pipeline/forecast og som sådan direkte indflydelse på virksomhedens top- og bundlinie.

## 2. Hvad er en proces?

Det grundlæggende problem er, at det som 90% af danske virksomheder beskriver som værende deres salgsproces, overhovedet intet har med en salgsproces at gøre! Før vi kaster os ud i en beskrivelse af, hvad en salgsproces egentlig er, så lad os dvæle ved selve ordet proces - hvad er en proces egentlig? En proces er en række af sammenhængende aktiviteter, der er målbare. Hver aktivitet har et output der fungerer som input til den næste aktivitet. På hvert output kan der foretages assessment således, at eventuelle justeringer kan foretages til selve aktiviteten eller processen. Hvis dette er selveste den grundlæggende definition på en proces, hvad er det så de fleste virksomheder har og som de kalder en salgsproces?

Salgsprocessen kan også defineres som indeholdende:

- Det at finde den rigtige mængde af kundeemner
- Det at konvertere disse kundeemner til betalende kunder
- Det at forpligtige os til at udvikle disse kundeforhold til langvarige profitable relationer.

Den manglende forståelse i ledelsen for denne organisatoriske salgsproces vil typisk medføre alvorlige og alligevel meget almindelige problemer i salg og marketing:

- *Konflikt mellem salg og marketing* – til trods for at det er indlysende at demonstrere, at salg, marketing og kundeservice hænger sammen, så er faktum at disse afdelinger oftes ledes/administreres som usammenhængende entiteter. Dette medfører typisk frustration, øget omkostninger og direkte intern "kamp" mellem salg og marketing om ressourcer og attention.
- *Mangel på koordinering* – hvor marketing afdelingen arbejder intensivt med branding, positionering i forhold til konkurrenterne og i det hele tager attention fra markedet, så er faktum at salgsmedarbejderne i samme marked har det svært med at finde salgsmuligheder.
- *Dårlig eller manglende udnyttelse af salgstalent* – virksomhederne forsøger at ansætte de mest kompetente sælgere, men virksomhederne får aldrig fuld valuta for pengene, idet disse sælgere kommer ind og må hver især opbygge egne værktøjer, benytte egen teknikker m.m. idet virksomheden ikke har eksisterende processer og teknikker, de kan stille til rådighed – en simpel mulighed for "best practice" er umulig
- *Ufleksibilitet* – man kan simpelthen som menneske ikke ændre på noget man ikke ved eller ikke har viden omkring

## 2.1. Hvorfor have en proces?

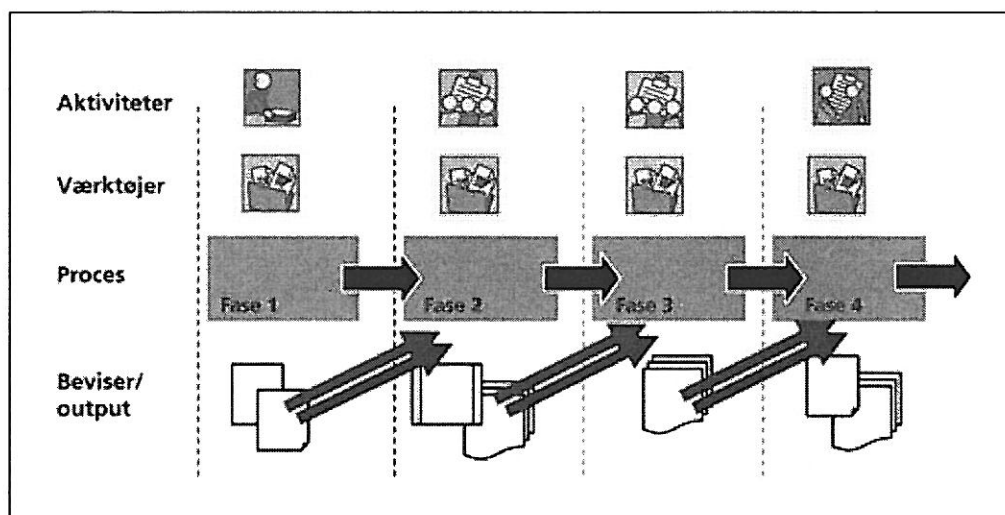
En af de mest almindelige årsager til, at salgsmål ikke bliver opnået, er manglen på en ordentlig eller veldefineret salgsproces. Yderligere er det problematisk for sælgerne og salgslederen at definere præcist, hvor de er i selve processen. Dette resulterer i at de udfører aktiviteter som typisk ikke flytter den aktive sag i pipeline videre eller endnu værre skader selve salget. Manglen på en decideret proces gør også, at sælgeren og salgslederen må "opfinde" hvad det er der skal til på hver enkel opportunity/sag i salgs pipeline for at flytte den fremad i processen.

## 2.2. Salgsprocessen en vigtig differentiator

Men salgsprocessen handler ikke kun om proces. Det handler også om grundlæggende differentiering. Alt hvad man som virksomhed gør for at finde og fastholde kunder, skal skabe værdi for kunden. Hvis din salgsproces virkelig skaber værdi for kunden, vil det være mere sandsynligt, at kunden følger din salgsproces, og hvis kunderne følger den, følger sælgerne den også!

## 3. Så hvis en salgsproces ikke er hvad vi allerede har, hvad er det så vi har?

Lad os lige begynde med selve definitionen på hvad en salgsproces er; en salgsproces består af dokumenterbare, reproducerbare og sammenhængende salgsaktiviteter der dækker alt fra marketing til salgsaktiviteter og eventuelt også servicering af kunderne. Denne proces kan kommunikeres på en enkel og forståelig måde til alle medarbejdere i virksomheden.



Figur 2.

Hver aktivitet har den egenskab, at den kan måles i relation til kvalitet og tid af gennemløb og effektivitet. Hver aktivitet har også en ejer, som udfører den pågældende aktivitet. Resultatet af hver aktivitet er et standardiseret output, der kan checkes for konsistens og kvalitet. Dette output kan assesses således, at eventuelle forbedringer kan foretages af enten de mennesker, der udfører aktiviteten eller processen selv. Sidst men ikke mindst må virksomhedens salgsproces for en stor del af aktiviteterne vedkommende matche kundens købsproces. Dette er måske en noget akademisk udredning af hvad en salgsproces er, så lad os tage den på godt gammeldags dansk:

### **Salgsproces som rettesnor**

En salgsproces fungerer for sælgeren som en rettesnor for det at udføre selve salgsarbejdet. Denne rettesnor sikrer ensartethed og kvalitet i hvert trin i processen og gør det enkelt for sælgeren selv eller dennes leder at foretage kvalitetsmålinger og eventuelle justeringer af aktiviteterne eller selve processen.

Men salgsprocessen tjener også et andet formål, idet salgsprocessen typisk også er identisk med virksomhedens pipeline/forecasting proces. Netop pipeline og forecasting skal vi bruge mere tid på i et senere afsnit

## **4. Salgsprocessen set fra kundens side - også kaldet købsprocessen**

Vigtigt i forbindelse med design af virksomhedens salgsproces er, at denne respekterer og endnu bedre matcher måden, hvorpå virksomhedens kunder foretrækker at købe – også kaldet købsprocessen. Netop det at matche kundens købsproces er essentielt og bunder i det faktum, at de fleste af os ikke kan lide at "blive solgt til" men godt kan lide at købe.

## **5. Hvorledes designes en effektiv salgsproces?**

Hvis virksomhedens salgsproces som udgangspunkt skal matche måden, hvorpå virksomhedens kunder og potentielle kunder ønsker at købe, må den designes med dette mål for øje. Der kan naturligvis være indtil flere købsprocesser der kan identificeres ved virksomhedens kunder og potentielle kunder, hvorfor man for en vis del må være en anelse pragmatisk og generisk i tilgangen til design af opgaven. Her er en række vigtigt principper der bør overholdes:

### **Design af salgsproces**

1. Design salgsprocessen ud fra konkret viden om, hvordan kunderne foretrækker at købe. Har man som virksomhed valgt sin salgsproces enten ud fra devisen "sådan har vi altid gjort" eller "det giver os den korteste salgscyklus" eller vi følger en salgsproces baseret på

salgsmetodologien X” så har man begået den første alvorlige fejl – nemlig den ikke at inddrage kundernes mening. En veldesignet salgsproces er grundlæggende designet ud fra viden om virksomhedens kunder og potentielle kunder. Denne viden kan eksempelvis indsamles via ansigt-til-ansigt interviews, elektroniske spørgeskemaer o.l. Vigtigste budskab her er, at så længe vi ikke inddrager kunderne så antager vi blot!

2. Alle faser/aktiviteter bør som udgangspunkt fokusere på at skabe værdi for kunden.

3. De fleste virksomheder ”designer” deres salgsproces med det klare formål at komme så hurtigt som muligt til ”lukke-fasen”. De færreste virksomheder designer deres salgsproces med det formål at kultivere de relationer, der er nødvendige for at få en beslutning. Når det bliver klart hvad der skal til for at generere og udvikle relationer, at få mennesker til at handle i incrementale trin så bliver det at sælge meget mere enkelt.

4. Sæt de enkelte trin/faser i salgsprocessen sammen således at det bliver muligt at måle aktiviteter og resultater. Dette gøres ved at sikre, at hver aktivitet/trin/fase der afsluttes har et ”bevis”, der føder det næste trin i processen. Dette bevis skal være målbart, skal kunne kvalificeres og sidst men ikke mindst skal kunden ”godkende” dette, hvilket vil sikre os, at vi er på ”samme side i bogen” som kunden.

5. Salgsprocessen skal være enkel og forståelig for sælgerne og skal samtidig indeholde

guidelines og værktøjer, der understøtter sælgeren i dennes arbejder i hver enkel fase/trin

6. Salgsprocessen skal automatiseres. Med det menes at den for at få maksimal support og impact skal håndteres af et salgstyringssystem/CRM system, der gør de eventuelle administrative rutiner enkle for sælgeren.

De fleste ”salgsprocesser” i virksomhederne er enten opstået ved et tilfælde, eller er i tidernes morgen blevet designet med det formål at gøre salgscyklussen så kort som muligt og samtidigt sikre at de forskellige trin passer ind i den sælgende virksomheds forståelse og opfattelse af processen. Med udgangspunkt i ovenstående enkle punkter, som evt. kan fungere som en syretest for din virksomheds nuværende såkaldte salgsproces, er det måske på tide at re-designe den salgsproces, der er i virksomheden i dag.

## 5.1. Salgsprocessen som vigtigste og måske eneste differentiator

I en verden hvor de fleste produkter koster det samme, kan leveres på samme betingelser og stort set eksponeres over for de potentielle kunder på samme vis, er der ikke megen differentiering tilbage. Dette kan ses som en begrænsende og endda hæmmende faktor for en virksomheds fortsatte udvikling, men bør i virkeligheden ses som en fantastisk mulighed for at skabe en differentiator som er svært kopierbar, nemlig processen hvormed vi sælger.

Enestående salgsorganisationer differentierer dem selv, ikke kun med ”hvad” de sælger men i høj grad med ”hvordan” de sælger. Dette ”hvordan” er resultatet af at etablere en effektiv salgsproces, der sikrer succes gennem en systematisk implementering, hvor alle i henholdsvis salg og marketingorganisationer taler samme sprog og benytter de samme værktøjer til at understøtte og sikre fremdriften af salget.

## 6. Håndter salgsprocessen – håndter virksomhedens pipeline!

I nærværende afsnit har jeg kort berørt sammenfaldet mellem salgsprocessen og virksomhedens pipeline. Mange virksomheder tror, at hvis man har kontrol over sin salgsproces har man automatisk kontrol over virksomhedens pipeline. Som jeg beskrev indledningsvis, er der en vis sammenhæng mellem salgsprocessen og virksomhedens pipeline. Det betyder, at der ikke nødvendigvis kan sættes lighedstegn mellem salgsprocessen og pipeline.

### 6.1. Pipeline Management

#### Sammenhængen mellem salgsproces og salgspipeline

En naturlig forlængelse af temaet om salgsproces er salgspipeline. På mange måder hænger de da også helt naturligt sammen. Dette område/tema er måske det mest centrale i de fleste virksomheder opfattelse af hvad salgsprocessen er og hvad den handler om. Pipeline går i dag under mange forskellige begreber; forecasting, pipeline management, sales funnel, salgstragten osv. – de fleste inspireret af de amerikanske betegnelser. Jeg har valgt at benytte begrebet



pipeline, et ord der på mange måder giver de rigtige associationer til, hvad det egentlig handler om. Nemlig en direkte rørledning (pipeline) fra markedet ind i centrum af virksomheden. Denne rørledning medfører potentielle kunder, og evt. eksisterende kunder - det råstof som virksomheder "lever" af. Har en virksomhed med omhu valgt at opbygge stadierne i deres pipeline system korrekt, afspejler de kundernes købscyklus og beslutningsproces omkring købet. Virksomhedens pipeline er en organisme, der løbende ændrer sig og skifter form. Som udgangspunkt er virksomhedens pipeline en god indikator for den generelle sundhedstilstand i virksomheden, herunder også effektiviteten i salgs- og marketingfunktionen.

En typisk salgs pipeline består af en række "stadier" også kaldet "milestones". Den fungerer som en slags landkort/vejviser, der skal assistere sælgerne gennem selve salgscyklussen. Den afledte effekt af dette landkort er også at sælgere og ledelse har en fælles opfattelse af, hvilke trin/stadier det kræver, for at få et salg i hus.

Pipelinen er måske det mest centrale i selve processen omkring salg, men er også blot en indikator af på hvilket stadie en given sag/opportunity befinder sig.

En af de almindelige udfordringer, som omtalt tidligere omkring salgsproces, et at implementere en salgsproces, hvor de forskellige stadier eller milestones er tilpasset det salgsmiljø, som sælgeren sælger i. Med det menes, at det ikke nytter noget at selve pipelinen og de stadier salgscyklussen skal igennem, er for omfattende og komplekse, set i forhold til typen af salget/kunde. Dette vil blot medføre at sælgerne vil gøre alt for at bekæmpe processen og brugen af pipeline, hvilket jeg egentlig godt kan forstå. Det betyder, som tidligere omtalt omkring salgsprocessen, at der kan/skal være indtil flere pipeline modeller i en virksomhed og disse skal eksempelvis afspejle:

1. Er der tale om et kompleks salg (= lang salgscyklus, kompleks beslutningsmønster m.m.)?
2. Er der tale om et forholdsvis enkelt salg?
3. Er der tale om forholdsvis enkelt gensalg til eksisterende kunder?
4. Er der tale om forholdsvis kompleks gensalg til eksisterende kunder?

For eksempelvis punkt 3 kan man med rette diskutere om et sådan forecast overhovedet skal oprettes i virksomhedens pipeline/forecast system. Det kan også være at man eksempelvis sætter en nedre grænse baseret på transaktionsstørrelse (eksempelvis sager mindre end Dkr. 50.000,-) skal ikke placeres i virksomhedens pipeline, eller skal placeres direkte på stadie X og dermed potentielt springe 2-3 stadier over. Der er ingen tvivl om, at det at give sælgerne dette "luftrum" vil i mindre grad lede til anarki.

### 6.1.1. Pipelinen er kommunikationslinien mellem sælger og salgsledelse

I mange virksomheder er pipelinen kommunikationslinien mellem sælgeren og salgslederen. Løbende salgsmøder og en-til-en dialoger mellem sælger og salgsleder handler som udgangspunkt primært om de opportunities, der er i sælgerens pipeline, hvor stor sælgerens pipeline er eller burde være osv. Pipelinen kan være et fantastisk termometer for sundhedstilstanden i en sælgers opportunities, men det fordrer at "målingerne" der foretages kan foretages på baggrund af faktiske "beviser", objektive vurderinger, og helst bør "målingerne" være verificeret af den potentielle kunde/opportunity. Styring efter kvantitative mål har længe (og er måske) stadig sådan de fleste salgsorganisationer styres. "It's a numbers game" har de fleste sælgere hørt fra deres salgsledere, og det betyder simpelthen at det som det grundlæggende handler om er at have tilstrækkelige mange canvas telefonopkald for at få tilstrækkelig mange møder, som leder til X antal tilbud og så ultimativt set leder til X mange ordre. Benytter virksomheden sig af et salgs- eller CRM system, taler aktivitetshistorikken sit tydelige sprog er salgslederens argument for at pace sælgeren til et højere aktivitetsniveau. Dette ensidige fokus på kvantitet har måske virket for 10-15 år siden, men i dag handler det ikke blot om "work harder" men også om "work smarter". Det betyder ikke, at hastigheden nødvendigvis skal sænkes i salgsorganisationen, for hastighed og evnen til at eksekvere hurtigt er stadig et parameter, men i dag bringer det dog kun sælgeren/salgsorganisationen frem til startlinien. The numbers game som mange salgsledere ensidig dyrker, leder som udgangspunkt kun frem til en ting – du får den adfærd du belønner – eller sagt med andre ord, hvis det der skal til for initielt at gøre salgslederen tilfreds er X møder og X tilbud i sælgeren pipeline på stadie X, Y og Z, så er det hvad salgslederen får! Her bryder vi med et af de grundlæggende 4 principper, som en pipeline skal overholde, og det er kvalitet.

### 6.1.2. Virksomhedens pipeline – en strøm af bedrag

Det har altid undret mig, med tanke på hvor vigtig en salgs pipeline egentlig er for en virksomhed, hvor meget attention der er på størrelsen af pipeline, hvornår opportunities i pipeline kan lukkes osv. – og samtidig hvor lidt attention, faktisk typisk ingen, der er på hvad der egentlig ligger bag de data, der danner grundlag for pipeline. Dvs. selve kvaliteten af pipeline og sidst men ikke mindst velocity = hastigheden hvormed opportunities bevæger sig gennem pipeline?

Som omtalt i foregående afsnit så er pipeline typisk kommunikationslinien mellem sælgeren og salgslederen, men det er en kommunikationslinie der kan være og typisk er bedragerisk. Årsagen til denne måske grove udtalelse baserer jeg på følgende fakta om en typisk sælgers pipeline:

- Der er typisk ingen synkronisering mellem sælgerens opfattelse og kundens opfattelse af, hvor en given opportunity er i salgsprocessen (milestone).
- En given opportunitys placering (milestone) i sælgeren pipeline er alene baseret på formodninger fra organisationens mest positive og entusiastiske medarbejdere – sælgerne.

Det er naturligt at sælgeren vil gøre alt for at "sælge" sin pipeline til sin chef forstået på den måde, at han (sælgeren) vil forsvare en svag pipeline og fremvise/prale af en fed pipeline. Og her kommer det næste problem med validiteten af pipeline og det er salgslederen. De ugentlige eller månedlige en-til-en salgsmøde eller afdelingssalgsmøder kan også have en "spændende" indflydelse på sælgerens pipeline, idet de fungerer som "wake-up-calls" for sælgerne når de "opdager", at deres pipeline er svag og derfor pludselig op til mødet, igangsætter en række intensive massage aktiviteter (ekstratordinær meget telefoncanvas, møder o.l.). Sælgeren forsøger at lægge pres (forsøger at lukke) på nogle af de opportunities der befinder sig i den sidste del af pipeline, hvilket typisk kan lede til:

- Opportunities der virkelig står fast
- Tabt salg idet kunden trækker sig ud
- Kompromittering af prisen = betydelige rabatter for at lukke.

Salgslederen måles typisk på flere parametre; realiseret salg, generelt aktivitetsniveau i salgsafdelingen og pipelines størrelse. Da salgslederen også er målt på pipeline's størrelse er der ingen tvivl om, at dette faktum influerer på dennes "objektive" vurdering af sælgerens pipeline – årsag: Salgslederen ønsker at tro på at de opportunities der er i sælgerens pipeline kan vindes. Det betyder at salgslederen ikke ønsker at foretage løbende tilbundsående assessment af en sælgers pipeline, idet eventuelle "huller" i denne pipeline vil betyde at salgslederen skal allokere speciel tid til en given sælger. Hvis kvaliteten over tid ikke forbedres, sættes sælgeren på en "performance plan". Så en eventuel tilbundsående undersøgelse af en sælgers pipeline, der afslører ringe kvalitet, kan give salgslederen følgende udfordringer:

1. For en periode må salgslederen have ekstraordinær attention på en given sælger og dermed dedikere tid til denne – tid der må tages fra andre vigtige opgaver salgslederen har.
2. Hvis denne attention på den pågældende sælger ikke ser ud til at virke, må salgslederen indrømme (om ikke andet så over for sig selv), at han har foretaget en fejlansættelse af sælgeren.
3. Hvis han ikke kan korrigere denne fejlansættelse, må han afskedige sælgeren med deraf følgende hul i omsætningsbudgetter, der skal dækkes af den øvrige salgsskab.
4. Efter afskedigelsen må en ny ansættelsesproces i gang for at dække det manglende headcount, og dette er tidskrævende.

Så hvordan fungere basal forecasting i de fleste virksomheder i dag? Sælgerens forecasting og styring af hvad der kommer ind og forbliver inde i pipeline, er influeret af sælgerens egen situation. Det vil sige om sælgeren eksempelvis er på budget eller er bagud på budget. De opportunities sælgeren fylder sin pipeline med, er ikke altid kvalitets opportunities, og en opportunities vej igennem pipeline er typisk baseret på sælgerens formodninger og opfattelse af salgssituationen og ikke den potentielle kundes (det vil sige sælger og kunde er ikke på samme side i bogen). Sælgeren vil forsvare en svag pipeline over for sin salgsleder og vil "prale" af en fed pipeline. Sælgerens vigtigste mission bliver således, at overbevise salgslederen om, at det kan betale sig at beholde sælgeren. Salgslederen som blandt andet er målt på størrelsen af

salgsafdelingens pipeline og dennes bevægelse vil også basere sit videre forecast op i systemet på følelser, formodninger og mavefornemmelse. Salgslederen vil ikke foretage tilbundsående analyser af pipeline, idet en sådan analyse kan afsløre huller og dårlig kvalitet som vil have indflydelse på pipelines størrelse og det forecast som han sender videre op i organisationen – eksempelvis til virksomhedens salgsdirektør. Salgsdirektøren der sidder endnu længere væk fra situationen er også målt på pipeline/forecastets størrelse og vil måske se på det forecast han har modtaget fra salgslederen samtidig med, at han ser på udviklingen af leads/prospects i virksomhedens CRM system. Baseret på denne "analyse" vil han måske putte et "happy spin" på det forecast han har modtaget fra salgslederen/salgschefen og sende sit forecast videre til virksomhedens CFO eller CEO. I større virksomheder går forecastet typisk til virksomhedens CFO. CFO'en "takes the sunshine out the forecast", ved brug af et egetudviklet Excel regneark med sandsynligheder og andre statistiske formler beregner det potentielle forecast, som gives til virksomhedens CEO som eksempelvis i en børsnoteret virksomhed, kommunikerer den forventede indtjening til markedet. I en mindre virksomhed kan disse fejlbehæftede data benyttes til at tage beslutning om forskellige markeds-mæssige eller interne forretningsmæssige tiltag.

### 6.1.3. Hvordan reduceres subjektiviteten i pipeline?

Den eneste måde hvorpå man som virksomhed kan få en troværdig pipeline og forecasting er ved at fjerne subjektiviteten i pipeline og tage selve forecasting processen "ud af hænderne på sælgerne".

Hvordan gør vi så det? Det gør man ved at implementere en veldefineret salgsproces der inkluderer:

1. Værktøjer der flytter opportunities i pipeline.
2. Aktiviteter der kan kommunikeres til alle i virksomheden og hvor outputtet af hver aktivitet objektivt kan måles.
3. Hvert trin (milestone) i salgsprocessen er "synkroniseret" med den potentielle kunde, hvilket sikrer at sælgeren opfattelse ændres til at være en faktisk konstatering der er "aftalt" med kunden.
4. Hvert trin (milestone) kan objektivt analyseres af sælgeren eller af dennes salgsleder og checkes for kvalitet, konsistens og beviser for, at en given opportunity faktisk er i dette stadie.

At have en auditerbar pipeline/forecasting model hjælper til at reducere subjektiviteten. Der er et oplagt mismatch mellem sælger og ledelse i forhold til pipeline. Sælgeren ønsker at vise tilstrækkelig med aktivitet og tyngde i sin pipeline, for at få sin salgsleder væk fra ryggen. Og ledelsen ønsker at modtage forecasts for at kunne forudsige top linie omsætning for dermed at kunne forudsige potentiel indtjening. Så grundlæggende handler dette om bevisførelse dvs., hvilket bevis eller beviser, der er for at en given opportunity faktisk er på det stadie/trin i pipeline, hvor sælgeren sætter den. Beviserne kan frembringes på mange måder:

- Salgslederen kan foretage en almindelig telefonopringning til den potentielle kunde (opportunity) med henblik på at afdække kunden opfattelse af situationen.
- Salgslederen kan tage et møde med den potentielle kunde for at afdække ovenstående.
- En salgsleder, der ikke har ansvar for sælgeren eller afdelingen den potentielle kunde tilhører, kan foretage et objektivt assessment af sagen baseret på input fra sælger, kunde, servicepersonale m.fl. Denne salgsleders konklusion kan evt. sammenholdes med den salgsleder, der har ansvar for sælgerens konklusion.
- Skriftlige beviser mellem sælger og potentiel kunder, der tilkendegiver, at kunden er enig med sælgeren i, hvor denne sag er i forløbet.

#### Auditerbare aktiviteter

Så vi er tilbage til vigtigheden af at have en veldefineret salgsproces, der inkluderer auditerbare aktiviteter. Netop dette vil minimere sælgerens egen positive opfattelse af, hvor kvalificeret en given opportunity er og sætte salgslederen i stand til objektivt at "tage følelserne" ud af en given opportunity, når denne skal analyseres.

### 6.1.4. Før pipeline – problemet starter tidligere end du tror!



I de foregående afsnit har jeg brugt en del krudt på at tale om de forskellige udfordringer, der ligger i det at håndtere virksomhedens pipeline, herunder skellet mellem sælgeren og salgslederen. Jeg har også talt om, hvorfor pipelinen skal være en integreret del af en struktureret salgsproces og specifikt de udfordringer, der følger i kølvandet på en ustruktureret salgsproces.



Figur 3.

Men faktisk begynder virksomhedens og sælgernes udfordring tidligere end når en potentiel kunde også kaldet et lead/emne, er kommet ind i pipelinen/tragten/funnel. Nogle virksomheder betegner denne før-fase som identificerings- eller kvalificeringsfasen og den er faktisk ret afgørende for, hvorledes en opportunity vil udvikle sig i selve pipelinen. Spørgsmålet er om man som virksomhed/sælger kan få nok leads eller for mange leads?

### 6.1.5. Hvorfor er det i dag så svært at fylde pipelinen?

Der er egentlig flere årsager til, at det i dag er sværere at fylde sin pipeline end tidligere:

1. Sælgerne får ikke nok prospects ind i toppen af salgstragten – årsag: kunderne er mere tilbageholdende med at påbegynde en salgscyklus.
2. Det tager i dag længere tid at flytte sine opportunitites gennem salgsprocessen – årsag: kunderne er blevet væsentlig mere grundige i deres evaluering og eventuel sammenligning.
3. Flere og flere opportunitites "falder ud" af pipelinen på et eller andet tidspunkt i processen – årsag: sælgerne har en klar tendens til at gå i proces med opportunitites der ikke er kvalificeret og ikke er i proces. Yderligere er der også en klar tendens til at opportunitites dropper ud på grund af risiko, en risiko som sælgeren ikke evner at minimere/håndtere.

### Systematisk udvikling af opportunitites gennem pipeline

Til trods for ovenstående faktorer, er der stadig virksomheder, der er i stand til at udvikle deres opportunitites systematisk og metodisk gennem deres pipeline. Hvad er hemmeligheden? Den er ganske enkelt at disse virksomheder har kontrol og styrer deres pipeline ud fra følgende:

- Hastighed
- Balance – måske vægtning
- Kvalitet + måske validitet?
- Volumen.

Disse virksomheder er i stand til at finde nye opportunitites/leads og kvalificere, eller diskvalificere dem. De kvalificerede leads bearbejder de effektivt og struktureret med de nødvendige ressourcer.