



INTENZ

Dansk salgsforskning:

De nye vindere af B2B salg



Introduktion og key findings

Baseret på salgsforskning i Danmark samt essensen af den globale forsknings resultater får du i rapporten indblik i, hvordan digitaliseringen har skabt varige ændringer i måden, vi køber og sælger inden for B2B salg. Derudover får du anbefalinger til, hvordan salgsorganisationer bedst ruster sig til en ny fremtid fuld af muligheder.

En fremtid, som især kalder på omstilling af:

**Salgsstrategier, Salgsledelse,
Sælgeruddannelse, Organisering af
salgsarbejde og meget mere...**

Analysen indeholder data fra forskellige kilder:

1. Data indsamlet i DK (egne data) hhv. spørgeskema + interviews
2. Forskningsresultater fra flere internationale undersøgelser
3. Resultater og data fra AMA/GSSI Executive Panels
4. Foreløbige resultater og data fra SPLASH Projekt (Internationalt Erasmus Projekt) School

Udarbejdet af:

Karina Burgdorf Jensen, Aalborg University Business School

Rasmus Studstrup, Intenz

Michael Kaalby Mortensen, Intenz

Key findings

- Kunderne oplever, at de får for meget irrelevant information. I stedet savner de tilpasset og personligt indhold.
- Kunderne har i dag større villighed til at foretage deres indkøb online, og grænsen for kompleksiteten i købet forskydes, så kunderne foretrækker at købe mere komplekse løsninger online i fuldt (eller delvist) automatiserede processer.
- Cirka hver fjerde deltager i undersøgelsen har set stor grund til at ændre i salgsstrategien og hele 86 % forventer øget digitalisering inden for de næste 2 år.
- 1 / Omni-channel salgstilgange vinder kampen om kunderne, da de passer bedre til kundernes købsrejse.
- 2 / Salg som en holdsport mellem afdelinger er ikke længere "nice-to" men "need-to".
- 3 / Sælgere skal være mere tydelige og værdiskabende for at undgå at blive irrelevante.
- 4 / Det er tid til at gentænke salgslederens rolle fra at lede sælgere til at lede salget.
- 5 / De fleste salgsorganisationer er først lige påbegyndt rejsen mod en helt anderledes B2B verden.– rejsen involverer håndtering af forandringer og stiller store krav til en stærk kultur med fælles formål.

Kunderne har ændret adfærd – det vigtigste du bør vide

En af de vedvarende tendenser i B2B salg er kundernes ændrede præferencer i forhold til, hvordan de ønsker at afholde møder.

Før pandemien var det i B2B salg tæt på standard at mødes til fysiske møder, især i forbindelse med det komplekse salg. Populært har man talt om, at jo simple og enklere et produkt eller en service er, jo mere digitaliseret bør salgsprocessen være. Med andre ord, simple transaktioner bør afholdes online.

I løsnings- og relationsbaseret salg, som ofte er mere komplekst, har man typisk brugt mødebooking (nogle gange af eksterne bureauer) og dernæst fysiske kundemøder.

Tendensen er nu, at kunderne i højere og højere grad foretrækker møder via digitale platforme - også ved køb af komplekse løsninger. Derfor bliver det nødvendigt for virksomheder at tilpasse sig en mere hybrid salgsmodel i fremtiden.

Andre nyere undersøgelser peger på følgende tendenser i kundernes mønstre:

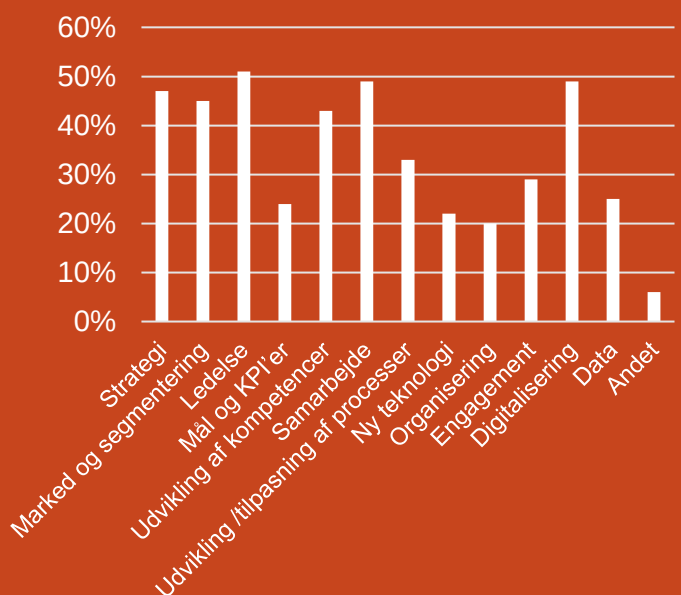
- Kunder udviser større villighed til at gennemføre transaktioner online end tidligere. Grænsen for kompleksiteten i købet forskydes, så kunderne foretrækker at købe stadig mere komplekse løsninger online i fuldt automatiserede processer.

- Kunder oplever "information overload", altså at de får for meget irrelevant information. I stedet savner de tilpasset og personligt indhold. Danske undersøgelser bekræfter, at kunderne generelt oplever at få for meget information, som ikke er relevant.

Hvordan virksomheder tilpasser sig.

Det er meget forskelligt, hvad der opfattes som det vigtigste at tilpasse til den accelererede digitalisering. Det kan handle om, at man ikke helt ved, hvor man skal starte med forandringen.

Hvilke områder er de vigtigste for at løfte salget i den kommende periode?
(Flere svar kunne vælges)



Kilde: De nye vindere af B2B salg

Omnichannel salgstilgange vinder kampen om kunderne

I takt med, at kunderne forventer mere af den digitale købsoplevelse i fremtiden, kigger de fleste salgsorganisationer naturligvis ind i en række ændringer i salgsprocesserne.

”Der ser ud til at være to forskellige typer af organisationer:

De, der har valgt at digitalisere midlertidigt, indtil de igen kan gå tilbage til den praksis, som eksisterede før pandemien.

Og dem som har valgt at bruge krisen som afsæt til at arbejde med digitalisering i hele salgsprocessen og salgsorganisationen, og vælger at gøre det til en permanent løsning. De succesfulde virksomheder har tilsyneladende valgt den sidste strategi.”

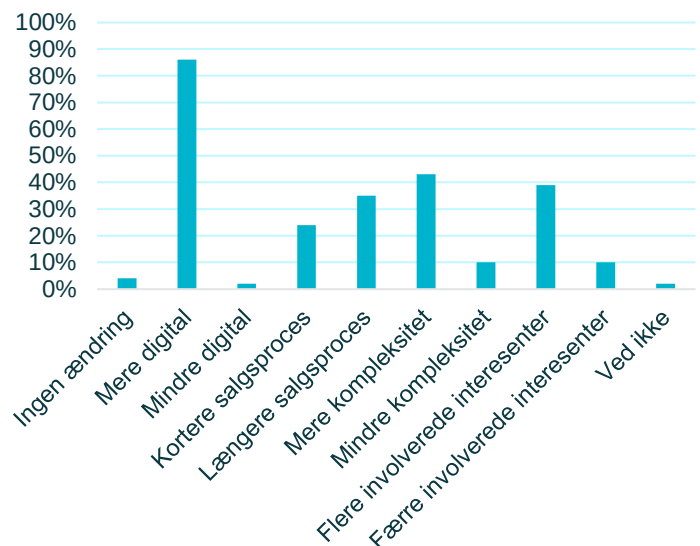
Karina Burgdorff Jensen – Salgsforsker,
Aalborg University Business School

Dette bakkes også op af en ny rapport af McKinsey. Rapporten viser, at kunderne er villige til at foretage store køb online eller remote. Det betyder samtidig en forandring i, hvornår købere reelt ønsker fysiske besøg og offline dialog.

Vinderne af B2B salg i fremtiden bliver altså i langt højere grad nødt til at omfavne en mere hybrid tilgang til salg.

På næste side har vi skitseret et forslag til en hybrid salgsproces til det komplekse B2B salg.

Hvordan forventer du at salgsprocessen ændrer sig i de næste to år?
(Flere svar kunne vælges)



Kilde: De nye vindere af B2B salg

Det viser sig ikke overraskende, at langt de fleste organisationer (86%) forventer at have yderligere fokus på digitalisering og automatisering i de kommende to år.

En anden interessant ting undersøgelsen viser er, at 45 % forventer at tilpasse salgsstrategien, som er et naturligt næste skridt mod at skabe permanente ændringer.

Der kan være tegn på, at flere organisationer enten allerede har tilpasset strategi og tilgangen til salg under krisen, eller endnu ikke er kommet i gang med denne vigtige opgave.

Mod en mere hybrid tilgang til salg - salgsproces

	SALGSPROCES	FOKUSOMRÅDE	AKTIVITETER	ONLINE/FYSISK/DIGITALT
NYE KUNDER	IDENTIFICER MULIGE KUNDER	ONLINE/DATABASERET INTERN	MESSER	PRIMÆRT DATABASERET OG ONLINE
			SEO	I MINDRE GRAD MESSER OG UDSILLINGER
	WEBINARER			
	REFERENCER			
	DATA-OPSAMLING			
	ONLINE LEADOPSAMLING			
	FORSTÅ KUNDENS FORRETNING	KUNDESPECIFIKT	AI	
			DIV. RAPPORTER	ONLINE
POSITIONERING AF EGET VÆRDITILBUD	KUNDESPECIFIKT	SOCIAL MEDIER	DATA-BASERET	
		ANALYSE		
IDENTIFICERING OG FASTSÆTTELSE AF FÆLLES MÅL	I SAMSPIL MED KUNDEN	BRANCHE-UNDERSØGELSER		
		BLOGS	ONLINE	
		VIDENDELING		
		SOCIALE MEDIER		
FORHANDLING OG LEVERING		WEBINARER		
EVALUERING OG DOKUMENTATION AF IMPACT		DIALOG	FYSISK	
EKSISTERENDE KUNDER	GENKONTAKT I FORBINDELSE MED GENKØB/MERSALG/OPSALG	BASERET PÅ DATA, KUNDESERVICE, RELATIONSARBEJDE	DIALOG	DIGITALT
	IDENTIFICERING OG FASTSÆTTELSE AF FÆLLES MÅL	I SAMSPIL MED KUNDEN		FYSISK
	KVANTIFICERING AF IMPACT			DIGITALT
	FORHANDLING OG LEVERING			
	EVALUERING OG DOKUMENTATION AF IMPACT			

Den viste salgsproces er tilrettet efter Value Based Selling, som er tiltænkt komplekst B2B salg. Ved automatiseret salg ser processen anderledes ud, ligesom Co-Creation salg også er forskelligt fra den beskrevne proces.

Omnichannel vinder frem - fra én salgsproces til flere

Efter at have været en standard inden for B2C salg i mange år, vinder Omnichannel salgstilgange større og større indpas i B2B salg.

Professionelle indkøbere forventer i højere grad at kunne foretage deres indkøb med lavest mulig omkostning og på en effektiv måde.

Webshops, hurtige svar på præcise spørgsmål (ex. chat) samt online bestillinger tilvælges, når indkøberne vurderer, at risikoen forbundet med indkøbet er lav.

Det faktiske møde med sælgere bliver tilvalgt, når kunderne oplever ikke at have andre muligheder - hvorfor komplekst B2B salg traditionelt har været forbundet med fysiske møder. Det har forskubbet sig i takt med, at tilliden og gennemsigtigheden bliver større.

Som sælger betyder det, at man må gøre det klart, hvordan man ønsker at skabe værdi for kunderne i en ny virkelighed. Traditionelt har købsoplevelsen (sælgeren) i de fysiske møder været nøglen til at skabe fremdrift.

Vinderne i fremtiden lykkes med både at skabe værdi i købsituationen (sælgeren), men også i selve købsprocessen.

Det kan være igennem:

- Besparelse på tid og penge i selve indkøbet (intelligente webshops)
- Online uddannelse og viden omkring produkterne/løsningerne
- Nem adgang til viden og svar på fundamentale ting som priser, tilgængelighed og leveringstider
- Cases og ROI beregninger

For at være effektiv og "bevare kontrollen" over de vigtigste segmenter må en salgsschef samtidig beslutte sig for hvilke kunder skal have hvilket serviceniveau, via hvilken kanal, med hvilke produkter/løsninger/services og af hvem i salgsteamet?

At salgsproces og salgsadfærd matcher med kundernes købsrejse er forudsætningen for at lykkes. Vinderne evner at tilpasse salgsmetoder og tilgange i salget til kundernes præferencer.

Eksempler på forskellige tilgange:

Ønsker kunderne primært at købe igennem online kanaler?

Så har vi en skræddersyet salgstilgang til denne type salg, som minimerer "transaktionsomkostninger for både os og kunden". Fx. automatiseret kommunikation via mail-flows.

Ønsker kunderne en hybrid tilgang, hvor de bestiller på baggrund af rådgivning?

Så har vi en salgstilgang, som involverer et kundemøde med en produktespert, som kan guide kunden i løsninger.

Ønsker kunderne at blive udfordret på deres valg og få inspiration på, hvad de burde gøre?

Så har vi en salgsproces, der indeholder flere steps undervejs, drevet af en sælger, som både stiller skarpt på at forstå kundens behov på kort og langt sigt samt på design af løsninger, som matcher behovet.

Fordele ved at arbejde med en mere skræddersyet tilgang er, at vi ikke skyder "gråspurve med kanoner", og sikrer at vi bruger salgsmuskler der, hvor kunderne oplever mest værdi, og hvor udbyttet er højest.

Salg som en holdsport

En undersøgelse fra Gartner viser, at kun 17% af købsrejsen er brugt på interaktion med en sælger. Skiftet til mere omnichannel salgstilgange betyder nemlig også, at sælgeren ikke i så høj grad som tidligere er i direkte interaktion med køberen.

Der sker i dag langt flere skift mellem digitale kanaler og interaktion med sælgeren i en effektiv købsrejse, end der gjorde tidligere. En ændring som betyder, at salg ikke længere handler om enkelte personer, men at salg i højere grad er blevet en holdsport.

De bedste salgsorganisationer har da også for længst anerkendt, at store dele af organisationen er involveret i at udvikle og muliggøre salg, fremfor at salget afhænger af enkelte individer.

Traditionelt ville en salgsorganisation, som skal sælge mere, gå direkte til at diskutere indsatser, mål, kampagner og salgskompetencer. Salgsforskningen viser, at det bedre kan betale sig at analysere og forstå en håndfuld afgørende områder for at sikre, at man træffer de rigtige valg samt muliggør de forandringer, der skal til for at styrke salget.

Når man dykker ned i, hvilke aktiviteter salgsorganisationer planlægger at bruge flest ressourcer på i de kommende 2 år (se graf til højre), så er det tydeligt, at det at kunne drive salget som en holdsport er afgørende for at lykkes med at vinde fremtidens B2B salg. Dette fordi alle områderne stiller krav til, at man kan samarbejde på tværs af funktioner og afdelinger.

Vi har på næste side samlet de vigtigste områder, som salgsorganisationer fremadrettet bør arbejde struktureret med.

Hvilke aktiviteter planlægger I at bruge flest ressourcer (tid og penge) på i de kommende to år?



Kilde: De nye vindere af B2B salg

Byg en velsmurt salgsmaskine som ét hold

Salgsforskning viser, at succesfulde salgsorganisationer samarbejder som ét hold på tværs af afdelinger som; IT, Marketing, R&D, Salg, internt salg, teknikere/specialister mv. Kunderne bliver påvirket af mange afdelingers samarbejde undervejs i en købsrejse – specielt når rejserne bliver mere digitalt drevet.

For at skabe et stærkt hold på tværs af afdelinger, bør salgsorganisationer bevidst arbejde på følgende 5 områder, for at skabe gnidningsfrie købeoplevelser og mulighed for salg:

Salgstilgang og kunderejsen:

Matcher salgstilgangen og oplevelsen kundernes nye købsadfærd og ønsker?

Lederskab: Succes kræver struktureret udvikling af salgsorganisationen samt KPI'er og incitament, som muliggør samarbejde på tværs.

Samarbejde og processer:

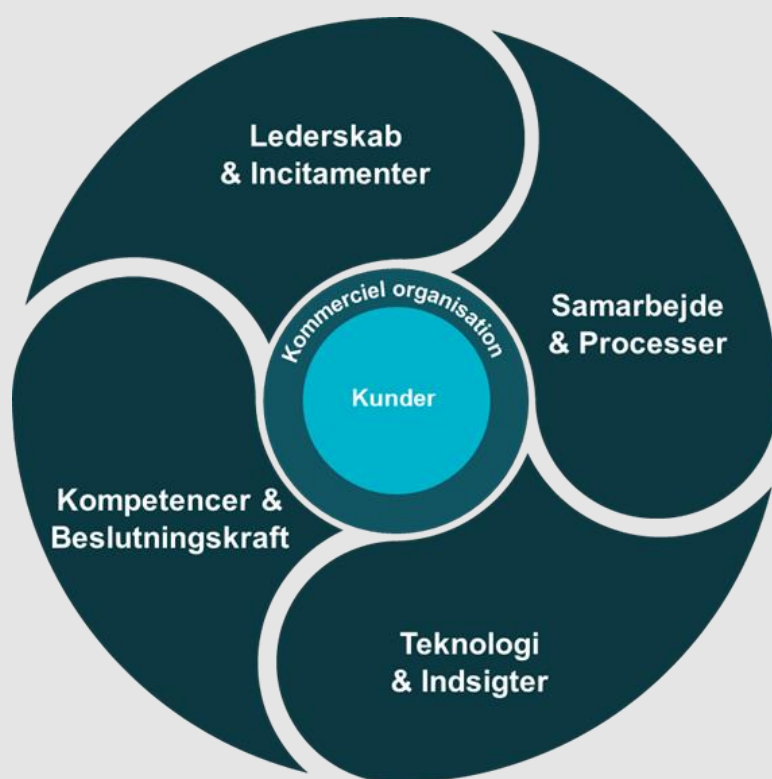
Ineffektive processer er roden til alt ondt. Målet er, at kommunikation og samarbejde på tværs er flydende og effektivt.

Værktøjer og teknologier:

Udnytter vi de rigtige teknologier og har vi de salgsanalyseværktøjer, som skal til at sælge effektivt?

Kompetencer og beslutningskraft:

Har vi de rigtige færdigheder og den beslutningskraft tæt på kunden, som skaber en gnidningsfri kunderejse?



Sælgere skal være tydelige og værdiskabende

43% af de adspurgte i vores undersøgelse mener, at udvikling af salgskompetencerne er et af de vigtigste områder for at løfte salget i den kommende periode.

Årsagerne er dels, at sælgerens rolle er under transformation samtidig med, at mange salgsorganisationer ikke har haft den ønskede effekt af at udvikle de kompetencer, som de mener skal til i fremtidens salg.

Adspurgt om udbyttet af salgstræning i organisationerne siger kun 26%, at de får den ønskede effekt i enten høj grad eller meget høj grad. 47% siger i nogen grad, mens 12 % siger i mindre grad eller slet ikke.

Det kan skyldes, at man træner i det forkerte, eller også står organisationen i vejen for en reel forandring.

De færreste har fundamentet på plads, når de udvikler sælgernes kompetencer

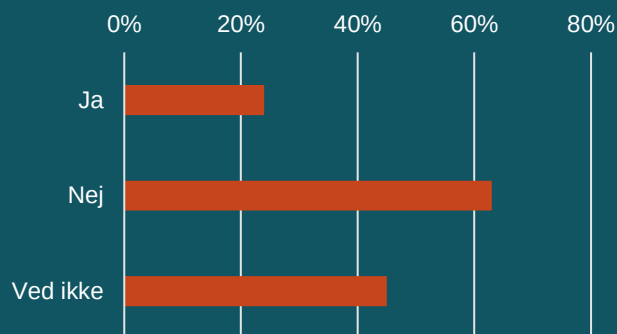
Der findes et væld af kendte salgsmetoder – faktisk over 200 forskellige. En salgsmetode dækker over fuldt beskrevne koncepter for salget. Metoderne har forskellige karakteristika og er målrettet forskellige salgssituationer.

Man kan sammenligne dem med spillestile i fodbold: Nogle hold spiller meget boldbesiddende, mens andre satser på kontraer. Andre spiller med højt pres over hele banen osv. Fodboldtrænere er meget bevidste om valg af spillestil – fx baseret på en filosofi om, hvordan de vil spille.

Andre trænere tilpasser spillestilen til den modstander, de skal møde, og endelig er der dem, der vælger spillestilen ud fra, hvad der passer til det spillermateriale, som træneren har til rådighed på holdet.

Udfordringen starter ved, at mange salgsorganisationer ikke har valgt, hvilken måde de vil spille på – altså salgsmetoden.

Sælgere er trænet i at sælge i en bestemt salgsmetode?



Kilde: De nye vindere af B2B salg

Det er væsentligt at lægge mærke til, at 63% ikke benytter sig af en bestemt salgsmode, selvom det er bevist, at det øger salget markant.

Dernæst at de 24%, som har en dedikeret metode, bruger metoder som er outdatede (for de flestes vedkommende), og som primært er egnet til simpelt salg, som pga. digitaliseringen bør sælges online. Det betyder, at mange potentielt står med et kæmpe kompetencegab fremover.

Det er tid til at gentænke salgslederens rolle

Når det viser sig, at langt de fleste organisationer (75%) forventer at have yderligere fokus på digitalisering og automatisering i de kommende to år, så er det relevant at tage et kig på et element, som er helt afgørende for at lykkes med at forandre måden, hvorpå vi gør salg i fremtiden.

Nemlig salgsledelse og hvordan vi leder salg.

For i størstedelen af salgsorganisationer er salgslederrollen centreret omkring sælgeren. Men fremadrettet handler rollen i lige så høj grad om at lede salg som funktion, da salg i en mere digital verden ikke kun varetages af sælgere.

”

Salgsforskningen viser, at succesfulde salgsledere ikke kun leder sælgerne, men salget som en funktion.

Det betyder, at de i højere grad tager ejerskab for hele købsrejsen fremfor at styre sælgerens aktiviteter. Det er et stort skifte for mange ledere inden for salg”

Karina Burgdorf Jensen, Salgsforsker,
Aalborg University Business School

I komplekst B2B salg er op imod 80% af kunderejsen overstået, før sælgeren bliver involveret. Hvorfor mon? Hvis sælgeren nu havde skabt værdi for kunden undervejs, og havde hjulpet med at navigere i ”information overload” i stedet for at pleje et dashboard med KPI’er, der tæller ”antal lukket x” – var sælgeren formentligt inviteret ind i kunderejsen tidligere.

Forskellen ligger i ikke kun at være stærk i den traditionelle salgslederrolle, som handler om opfølgning, målsætning og at være værdifuld sparringspartner for sælgerne etc.

Men i højere grad at kunne forstå og være i stand til at drive de digitale salgskanaler fremadrettet.

For selvom mange salgsledere måler deres sælgere på ”antal møder”, ”antal ordrelinjer”, ”antal kontrakter” eller ”antal millioner”, så handler salg i stigende grad om at kunne hjælpe kunden fremad i købsrejsen.

Det er et helt nyt kompetencesæt og mindsetskifte, hvor det gælder om at forstå, at fremtidens salg handler om at lede salget på hele kundens købsrejse fremfor kun at lede sælgeren.

Selve delen med at ”styre salget” igennem pipelines, dashboards og KPI’er kan også få ”et nøk op” i kompleksitet, idet mere skræddersyede og forskellige salgsprocesser ikke kan styres i de samme pipelines.

Ligeledes betyder den større integration af andre afdelinger, at flere tværgående mål/KPI’er er en fordel for at skabe fælles retning og fokus.

Fokus på mentalt helbred og en stærk kultur



På tværs af landegrænser viser undersøgelser, at sælgeres og salgslederes mentale helbred og arbejdsglæde er udfordret af mere virtuelt salg.

Kombinationen af, at salg og sælgerrollen på mange måder er under transformation qua den accelererede digitalisering, og at mange sælgeres hverdag har ændret sig og vil ændre sig markant i de kommende år, danner grobund for en voksende usikkerhed.

Mange sælgere længes efter at komme mere tilbage på landevejen og besøge kunderne. Desværre for sælgerne er kunderne ikke i lige så høj grad klar til at mødes ansigt til ansigt længere.

Det udfordrer de mentale aspekter hos mange eksterne sælgere, og her er ledelse helt afgørende for at hjælpe

med at trives i en ny hverdag uden et ønske om at vende tilbage til den gamle normal.

På samme tid er lederne de primære kulturbærere. Derfor er det vigtigt at sikre, at de har færdighederne til at udvikle og fastholde en ny salgskultur i organisationen, hvor salg ikke længere handler om enkelte personer, men i langt højere grad om et fællesskab, som har til formål at hjælpe kunden med at købe.

Nogle ledere kan selv, mens andre har brug for hjælp.

Forståelse for vigtigheden af kultur samt færdigheder i at kommunikere og drive forandringer er her afgørende for at sikre en fælles forståelse for, at nyt ikke behøver at være farligt eller dårligt, men derimod spændende og udviklende.

A man with a beard and light blue shirt is looking intently at someone off-camera. His hands are clasped in front of him. In the foreground, a hand is holding a pen, suggesting a meeting or negotiation. The image has a blue tint.

INTENZ