



Brug CRM til at skabe en

PERFORMANCE- DREVET SALGSADFDELING

MED KONKRETE EKSEMPLER I CRM-LØSNINGEN
MICROSOFT DYNAMICS 365 SALES





03

Hvordan du skaber en performancedrevet salgsafdeling

Konceptet i at anvende nøgletal til at
performance-optimere salgsafdelingen



08

Hvilke nøgletal du skal styre efter

22 konkrete nøgletal i 3 kategorier
– plus metoder til at udregne tallene



36

Hvordan du udfører alt i Microsoft Dynamics 365 Sales

Konkrete dashboards og procedurer

EN PERFORMANCEDREVET SALGSADFDELING

Dette er en håndbog til dig som Salgschef eller leder med kommercielt ansvar. Din opgave er at få Salgsafdelingen til at performe bedst muligt, dvs. opfylde salgsmålene på den mest effektive måde.

Det kan et CRM-system hjælpe dig med, og vores mål med denne håndbog er at hjælpe dig i gang med at udnytte de styringsværktøjer, som CRM kan give dig. Det er meget mere effektivt, end du umiddelbart tror. Der er ligefrem en konkurrencemæssig fordel at hente.

Og det kan vi faktisk godt sætte konkrete tal på.

De fleste af dine danske konkurrenter er nemlig ikke gode til at bruge CRM.

Dansk Industri og OECD har gennemført undersøgelser¹ hos virksomhederne, og det er kun en tredjedel af danske virksomheder, der bruger CRM. Det placerer os på en 8.-plads blandt EU15-landene.

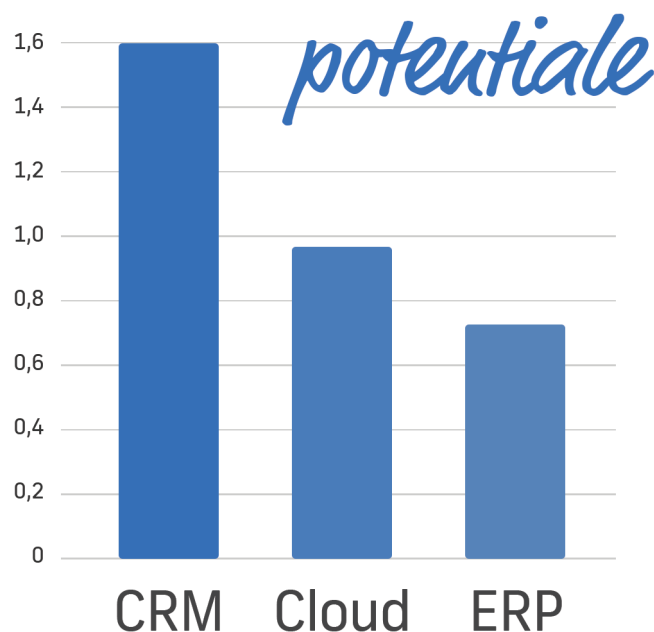
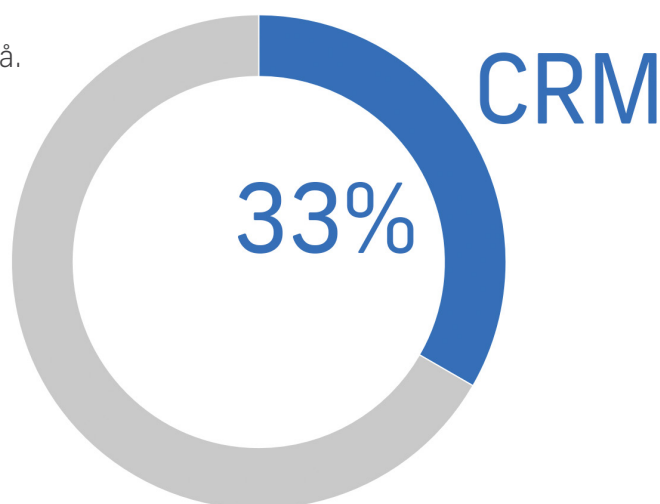
Det interessante i denne sammenhæng er, at analysen viser, at virksomheder, der anvender digitale teknologier, er mere produktive end andre – og det er især inden for CRM, at Danmark mangler at høste digitaliserings-gevinsterne.

Dansk Industri mener, at hvis 10% flere virksomheder anvender CRM, så giver det en produktivitetsstigning på 1,6%. Det er den største produktivitetseffekt af de teknologier, som de har målt på. Fx har Cloud-teknologi en effekt på under 1%, og ERP ligger helt nede på 0,75%.

Kort sagt: Der er en stor gevinst at hente, men kun en tredjedel gør det.

Og det bliver værre.

Lad os være ærlige: De fleste virksomheder får ikke nok ud af deres CRM-indsats.



De får desværre kun etableret CRM som et registreringssystem, så de har en journal over sælgernes arbejde. De får opgjort en pipeline, som er retvisende nok til at holde et indlæg på firmamødet, men ikke retvisende nok til salgsforecasting og til at træffe forretningsmæssige beslutninger.

De får desværre ikke anvendt CRM som et styringsværktøj. De får ikke den knivskarpe, detaljerede indsigt fra CRM, så de kan optimere salgsafdelingens performance.

Det er ærgerligt. Det kan godt være, at en tredjedel har et CRM-system, men det er langt de færreste, der har et velfungerende CRM-system, der giver gevinst.

En CBS-lektor mener, at 50-60% af alle CRM-projekter fejler.² Harvard Business Review mener, at mellem 18 og 69% af CRM-projekter fejler, men at 90% af CRM-ansvarlige ledere selv mener, at deres eget CRM-projekt ikke er en succes.³

Der er mange, der fejler – men det er din mulighed for at opnå en fordel i forhold til konkurrenterne – for det er ikke så svært at få succes med et CRM-projekt. Vi vil gerne give dig opskriften med det samme:

1. **Ledelsen skal bruge CRM som styringsværktøj til at optimere og effektivisere salgsafdelingen.** Det handler om at få CRM til at give dig den rette indsigt som Salgschef, så du kan tage kontrol over situationen. **Du skal ikke bruge CRM til at måle den enkelte sælger og bruge tallene imod dem.**
2. **CRM skal hjælpe sælgerne i hverdagens arbejde,** effektivisere processer og gøre det nemmere at arbejde på en klog måde. **Desværre er mange CRM-systemer kun registreringssystemer, som sluger sælgernes tid med uproduktive procedurekrav.**
3. **Forandringsledelse skal bringe CRM-projektet til succes,** så sælgerne kommer til at elske CRM-systemet og udnytte det klogt. **Desværre bliver mange CRM-systemer indført kun med procedurekrav og helt uden en forandringsproces.**

De grønne linjer er vejen til succes - og de røde linjer er vejen til at fejle. Denne bog fokuserer på punkt 1, som retter sig mod Salgsledelsen. De andre punkter er lige så vigtige, så dem taler vi om en anden gang. Så, denne håndbog er til Salgschefen.

Du skal bruge CRM som styringsværktøj, så du kan optimere og effektivisere din salgsafdeling. Det øger performance, og det øger omsætningen og indtjeningen.

1. [https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/8/store-gevinster-i-udbredelse-af-digitale-teknologier/DI-analyse \(2021\): "Stort vækstpotentiale i øgede IT-investeringer".](https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/8/store-gevinster-i-udbredelse-af-digitale-teknologier/DI-analyse%20(2021):%20%22Stort%20vækstpotentiale%20i%20øgede%20IT-investeringer%22.)
OECD Economics Department Working Paper No. 1553.
[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2019\)2&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2019)2&docLanguage=En)
2. Per Østergaard Jacobsen, ekstern lektor på CBS
<https://www.computerworld.dk/art/250757/utallige-crm-projekter-gaar-i-vasken-paa-grund-af-daarlig-forberedelse-du-kan-lige-saa-godt-vaelge-den-billigste-loesning>
3. Scott Edinger
<https://hbr.org/2018/12/why-crm-projects-fail-and-how-to-make-them-more-successful>

FORMÅL MED CRM

Før vi dykker ned i konkrete styringsværktøjer, så lad os blive enige om det ledelsesmæssige formål med, at din virksomhed skal have et CRM-system.

CRM skal forbedre performance i salgsafdelingen – og dermed øge indtjeningen.

Det er det eneste formål, der giver mening, hvis du spørger os. Alt andet følger naturligt derefter.

Hvis du har et CRM-system, som understøtter vækst i indtjeningen, så får du helt automatisk også en valid pipeline, salgsforecasting, aktivitetsstyring, præcise tilbud og alt det andet du drømmer om.

Omvendt – hvis du indfører CRM for at få et registreringssystem, så du kan kontrollere og inspicere, så vil sælgerne hade systemet, og så får du ingen effekt på omsætningen.

CRM skal give Salgschefen indsigt til at styre Salgsafdelingen bedre.

Det lyder ganske simpelt, men der er overraskende mange, der træder forkert.

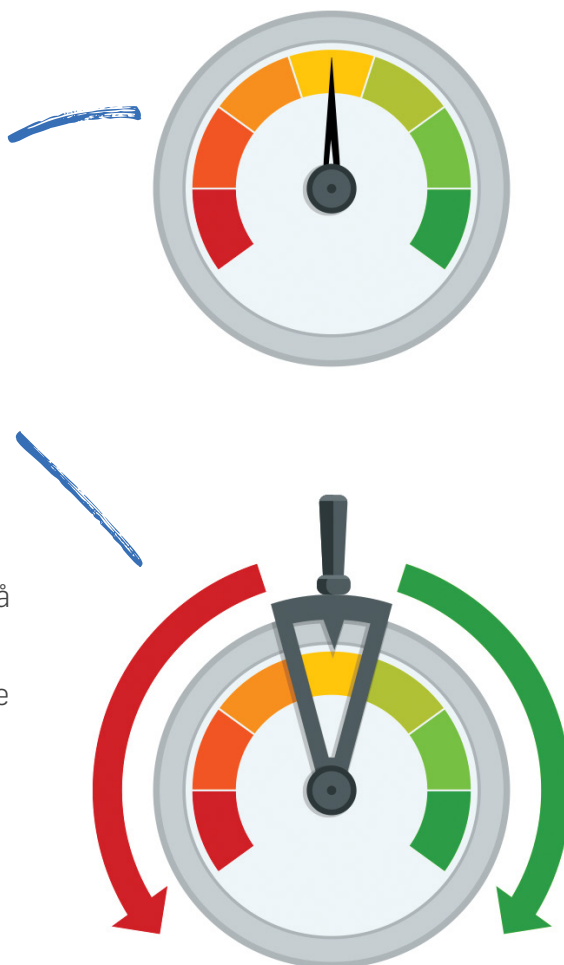
De fleste ender med et CRM-system, som mest af alt er en logbog over deres resultater. De traditionelle, resultatorienterede nøgletal hjælper ikke med at optimere salgsafdelingens performance.

Du skal have fat i de nøgletal, som kan fungere som styringsværktøjer.

I denne håndbog kalder vi dem for 'salgsperformancetal'. Det er nøgletal, som giver indsigt, så du kan træffe klogere beslutninger. Nøgletal, som afslører tendenser og afvigelser, så du kan reagere hurtigt.

Det er ikke nøgletal, der får sælgerne til at handle irrationelt eller suboptimere.

De gør, at sælgerne bruger deres tid på de rette sager og de rette aktiviteter. Det øger deres performance, og det øger indtjeningen.



STRATEGISK SAMMENHÆNG

Du skal se CRM og nøgletallene i en større sammenhæng: Din virksomheds overordnede forretningsmæssige strategi skal udmøntes i en kommerciel salgsstrategi. Din virksomhed har sikkert allerede en salgsstrategi. Det handler om markeder, segmenter, produktkategorier, kanaler, omsætningsbudgetter osv.

Det betyder, at salgsafdelingen sælger det, der hjælper virksomheden med at nå sine mål.

Det lyder banalt, men der skal være en åbenlys, direkte forbindelse mellem sælgernes indsats og firmaets strategi. Sælgerne skal forstå, hvordan deres indsats understøtter virksomhedens strategi.

Når en salgsafdeling er **performancedrevet**, så er den fokuseret på løbende at forbedre sin performance - og at studere nøgletal for at ændre adfærd.

Det er en naturlov, at nøgletal **altid** er adfærdsregulerende i hverdagen. Sælgerne suboptimerer **altid** for at se succesfulde ud i de nøgletal, som de bliver målt på.

Det er der ikke noget forkert i. Hvis du ikke vil have, at de suboptimerer på et konkret nøgletal, så skal du lade være med at måle dem på det. Det er din opgave at sørge for, at **alle nøgletal understøtter det overordnede forretningsmæssige mål** - så det udelukkende er positivt, når medarbejderne arbejder efter et specifikt nøgletal.

Nøgletal skal anvendes til at skabe forbedringer, og derfor skal nøgletal være praktiske og produktive.

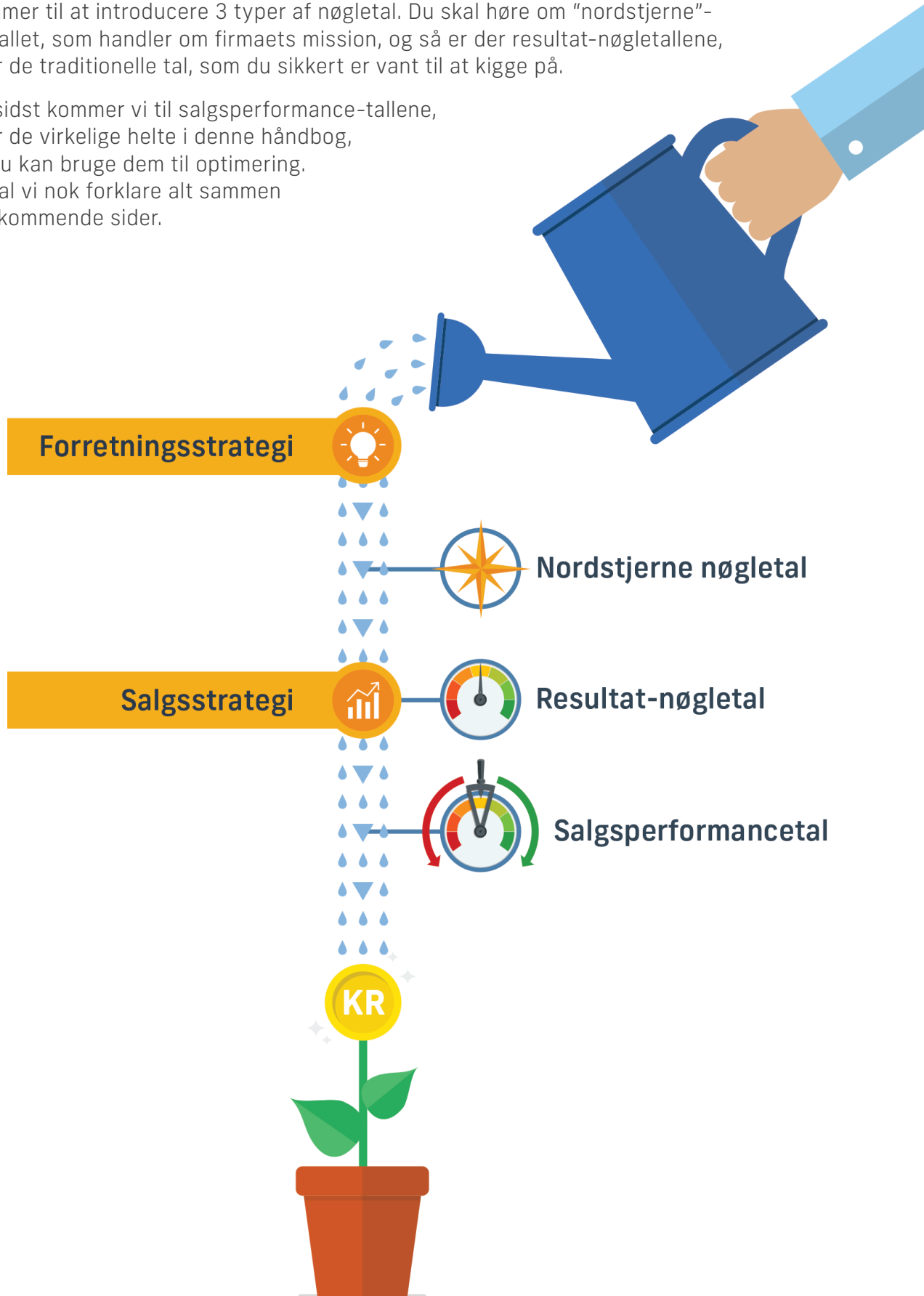
- 🙄 Vi vil ikke have nøgletal, som er umulige at beregne.
- 😞 Vi vil ikke have nøgletal, som ikke giver viden.
- 😬 Vi vil ikke have nøgletal, der får sælgerne til at gøre dumme ting, der giver flotte tal, men mindre salg.

Vi vil have *indsigt*, der får os til at stille de *kloge spørgsmål*, som viser vej til *optimering* 😄

Du kommer til at opleve i denne håndbog, at det handler mere om at bruge tal til at finde frem til de kloge spørgsmål, end at påstå at et nøgletal skal være over en bestemt procentsats.

Vi kommer til at introducere 3 typer af nøgletal. Du skal høre om "nordstjerne"-nøgletallet, som handler om firmaets mission, og så er der resultat-nøgletallene, som er de traditionelle tal, som du sikkert er vant til at kigge på.

Og til sidst kommer vi til salgsp performance-tallene, som er de virkelige helte i denne håndbog, fordi du kan bruge dem til optimering. Det skal vi nok forklare alt sammen på de kommende sider.



Her er de nøgletal, som vi gennemgår i denne håndbog.

Først gennemgår vi hvert nøgletal, hvordan du kan bruge dem til optimering, og hvordan du skal udregne dem.

Og i det sidste kapitel bygger vi konkrete dashboards og forklarer, hvordan du kan udregne nøgletallene, hvis du bruger CRM-løsningen Microsoft Dynamics 365 Sales.



Nordstjerne nøgletal



Resultat-nøgletal

Resultaterne af salgsarbejdet

- 13 Budgetopnåelse / Quota Attainment
- 14 Vægtet pipeline / Weighted Value of Pipeline
- 15 Aktivitetsmål / Sales Productivity Metrics
- 15 Kunde-anskaffelsespris / Customer Acquisition Cost (CAC)
- 17 Kunde-livstidsværdi / Customer Lifetime Value



Salgsperformance-nøgletal

Optimering af samarbejdet med Marketing

- 18 Lead-svartid / Lead Response Time
- 20 Kontaktrate / Contact Rate
- 21 Lead-kvalificeringsrate / Lead Qualification Rate
- 22 Lead-kanalers Effektivitet / Lead Channel Performance

Optimering af salgsprocessen

- 23 Andel Vundne Sager / Win-rate
- 24 Andel Udsatte Sager / Deal Slip Rate
- 25 Salgsfase-konverteringsrate / Pipeline Stage Conversion Rate
- 26 Varighed af Salgsprocessen / Sales Cycle Length
- 28 Gennemsnitlig Ordrestørrelse / Average Deal Size

Optimering af den strategiske retning

- 29 Andel Nye Kunder / Percentage of New Business
- 30 Customer Acquisition Ratio (LTV / CAC)
- 31 Jævnhed i Salg / Sales Linearity

Optimering af Account Management

- 32 Kundeafgangsrate / Churn Rate
- 33 Genkøbsrate / Repeat Customer Rate
- 34 Opsalgsrate / Upsell Rate
- 35 Hyppighed af Kontakt / Contact Frequency

For at lede Salgsafdelingen effektivt skal du have styringsværktøjer på 3 niveauer:

- * **Nordstjerne-nøgletallet**, som er limen mellem salgsstrategien og forretningsstrategien. Det er det missionskritiske mål, som alle stræber efter – og som alle andre nøgletal understøtter. Når dette nøgletal er godt, så har virksomheden succes.
- * **Resultat-nøgletal**, der rapporterer resultaterne af salgsstrategien. De giver mulighed for at følge med i, om du når de målsætninger, du gerne vil – men de kan ikke bruges til andet end det.
- * **Salgsperformance-nøgletal**, som giver indsigt i enkeltdele af salgsprocessen, og giver dig mulighed for at optimere performance i salgsafdelingen. Det er her, det store potentiale for gevinster med et CRM-system typisk ligger.

NORDSTJERNE-NØGLETALLET

Vi har konstateret, at du skal indføre CRM for at øge indtjeningen, men du kan ikke nøjes med at følge udviklingen i omsætningen eller tjekke om sælgerne er "på budget".

Det er resultatorienterede nøgletal, og de er fine til at måle temperaturen i forhold til målsætningerne, men du har brug for de to andre typer styringsværktøjer for at skabe en performancedrevet salgsafdeling.

Inspireret af Sean Ellis, så skal du have en "**nordstjerne**", som alle styrer efter, og som alle andre nøgletal er indrettet til at understøtte. Det er som sagt ikke et resultatorienteret eller finansielt nøgletal som fx omsætning. Det skal være det type mål, som opsummerer alt, der er vigtigt i virksomheden. Det er et missionskritisk nøgletal.

Udtrykket "**North Star Metric**" blev gjort populært af Sean Ellis, som er iværksætter og growth hacker. I et blogindlæg i 2013 beskrev Ellis "North Star Metric" som "det enkelte nøgletal, der er det bedste udtryk for den kerneværdi, som dit produkt leverer til kunderne."

Den missionskritiske nordstjerne er et nøgletal, som du selv er nødt til at definere. Vi kan give dig inspiration, men du skal vælge et nøgletal, som passer til virksomhedens strategi.

Det skal være så essentielt for din virksomhed, at fremgang på nordstjerne-tallet direkte er lig med vækst.



Det skal være et fyrtårn, som alle i salgsorganisationen kan sigte efter, så du er sikker på, at alle arbejder i den samme retning. Det gælder ikke kun for CRM-tiltaget – det gælder for alle tiltag i salgsafdelingen.

Hvordan vælger du en nordstjerne?

Når din virksomhed gør mange kunder glade, så stiger omsætningen og indtjeningen. Prøv at tænke baglæns: **Hvad gør dine kunder, når de er glade?** Hvis du kan måle på det handlingsmønster, så har du opskriften på succes.

-  Amazon måler på "**genkøb**".
-  PayPal måler "**samlet betalingsvolumen**".
-  AirBnB måler "**antal overnatninger**".
-  Uber måler "**antal køreture**".
-  Quora måler "**antal besvarede spørgsmål**".
-  Shopify måler "**aktive sælgere**".
-  Hubspot måler "**ugentlige aktive teams**".
-  Facebook (og andre sociale medier) måler "**dagligt aktive brugere**".
-  Netflix måler "**tid set**".
-  Spotify måler "**tid lyttet**".

Vi arbejder selv i et IT-selskab, og det er oplagt, at nordstjernen for en virksomhed som vores er "antal aktive brugere", fordi glade kunder er aktive. Det giver abonnements-omsætning, og aktive brugere vil også løbende rekvirere vores konsulenthjælp. Flere aktive brugere er direkte lig med vækst i omsætningen.

Nordstjernen er ensbetydende med succes for kunderne – og har værdi for kunderne. Og den gælder for alle kunder. Den kan måles og er inden for din indflydelse, og målingen kan tidsafgrænses, så du kan udtrykke den som et nøgletal.

Du skal ikke måle på "kundetilfredshed" og udsende en tilfredshedsundersøgelse. Du ender som regel ikke med valide tal, og mange analyser konstaterer, at der (modsat af hvad man skulle tro) ikke er nogen sammenhæng mellem tilfredshed/loyalitet og vækst i omsætningen.⁴

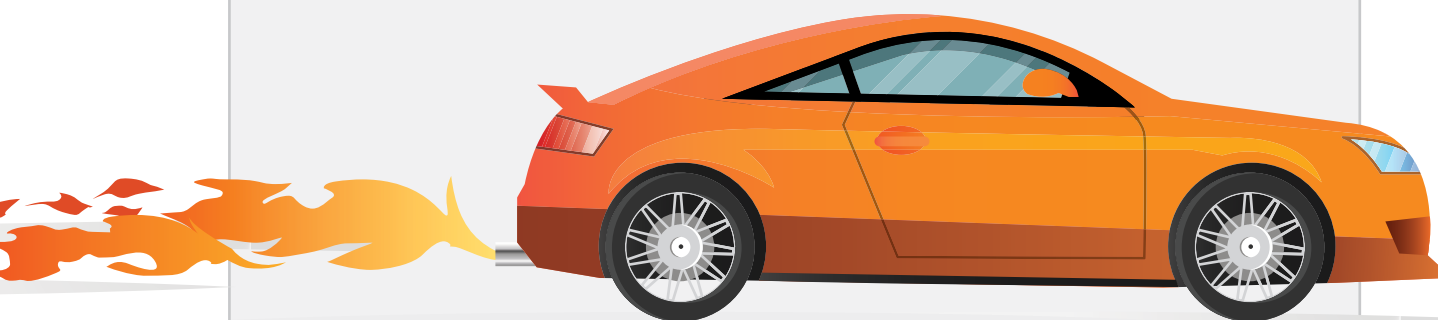
Alle i organisationen skal kunne forstå nordstjerne-nøgletallet, og de skal kunne se, hvordan deres arbejde kan bidrage til nøgletallet. Det giver en følelse af, at ens arbejdsindsats giver mening, når man selv kan forstå og mærke, hvordan det bidrager til rejsen mod nordstjernen.

4. How Brands Grow, Byron Sharp
<https://www.marketingscience.info/how-brands-grow/>

Det var **nordstjernen**. Nu kommer vi til de **resultatorienterede nøgletal** og **salgsperformance-nøgletallene**, og det er vigtigt at kende forskel.

Lad os prøve at forklare forskellen på resultatorienterede nøgletal og salgsperformancetal med en metafor:

En bil kører 100 km/t. Er det en hurtig bil?



Det er svært at svare på, for selv om en bil kører stærkt, så er det ikke nødvendigvis en toptrimmet racerbil. En rusten, udkørt familiebil kan også køre 100 km/t – det tager bare længere tid for den at komme op i fart.

Når du vil vide, **hvor hurtigt du kommer frem**, så skal du måle **hastigheden**.

Når du vil vide, **om du kører en racerbil**, så skal du måle **accelerationen**.

De resultatorienterede nøgletal er gode til at afklare, om din afdeling når sine mål. Men hvis du ønsker at optimere din salgsafdeling, så du kan træde på speederen og komme op i endnu højere tempo, og sælge endnu mere, så skal du måle på evnen til at accelerere – og salgsperformancetallene er netop måling af accelerationen.

Resultat-nøgletal viser, **hvad** Salgsafdelingen fik ud af indsatsen.

Salgsperformancetal viser, om Salgsafdelingen **fik nok** ud af indsatsen.

Vi håber, at du kan se forskellen på resultattal og performancetal.