

Forecast skal ikke laves af sælgere

Af Mikkel Geertsen og Torsten Bjerggaard, Implement

Virksomheder opnår væsentligt bedre præcision ved at centralisere udarbejdelsen af salgsforecastet frem for at lade ansvaret hvile i hænderne på virksomhedens samlede sælgerkorps. Især på den langsigtede forecastnøjagtighed er effekten mærkbar.

Så skal sælgeren til det igen. Udarbejdelsen af månedens salgsforecast for de kunder, han har ansvaret for. Mange overvejelser gør sig gældende, og i sidste ende bliver forecastet et skøn. Hvordan ser markedet ud nu? Hvad plejer de forskellige kunder at købe for? Hvor meget skal der helst sælges for at opfylde budgettet? Hvor langt tid ud i fremtiden er det overhovedet realistisk at sige noget fornuftigt om det forventede salg?

Eftersom det er sælgerne, der har kontakten til kunderne og dermed også føling med markedet, er det nærliggende at tro, at sælgerne vil være de bedste til at forudsige det fremtidige salg. Derfor er vi tilbage ved situationen ovenfor, hvor sælgerne hver især udarbejder et forecast, der sammen med de andre konsolideres til virksomhedens samlede forecast for salget. Det har vist sig ikke at være så god en idé endda. Det betyder ikke, at man ikke skal gøre brug af den viden, som sælgerne har omkring kunderne. Men ansvaret og den praktiske udarbejdelse skal flyttes væk fra sælgerne. Hvorfor og hvordan er det, denne artikel handler om.

Hvad skal salgsforecastet bruges til?

Gårdsdagens vejrudsigt passer sjældent fuldstændigt med dagens vejr. Tilsvarende vil et salgsforecast aldrig helt komme til at ramme det

realiserede salg. Ofte endda langt fra. Inden man begynder at overveje, om det er sælgere eller planlæggere, der skal udarbejde virksomhedens forecast, bør virksomheden derfor gøre sig klart, hvorfor man overhovedet vil lave et salgsforecast, og hvad det skal bruges til.

Men først er det på sin plads at indskyde, hvad et forecast helst ikke skal benyttes til. Et forecast er f.eks. ikke velegnet som grundlag for virksomhedens MRP kørsler, herunder beslutninger omkring den operationelle planlægning af produktionen, indkøb og de understøttende logistiske aktiviteter. Det skyldes den simple grund, at forecast aldrig giver et korrekt billede af det fremtidige salg, og hvis det anvendes som direkte input til den operationelle planlægning, bliver der helt sikkert produceret eller indkøbt de forkerte produkter, i forkerte mængder på det forkerte sted og tidspunkt.

Her er tankegangen bag Lean meget mere anvendelig, idet den byder på mange eksempler på, hvordan en virksomhed kan foretage den operationelle planlægning uden brug af forecast. Lean princippet bygger blandet andet på, at planlægningen altid bør tage udgangspunkt i det aktuelle salg. Derved forekommer der samlet set mindre spild, og virksomhedens servicegrad kan faktisk i mange tilfælde også forbedres.

Et forecast er derimod yderst velegnet til at skabe overblik over fremtidige tendenser og sæsonudsving. Derfor anbefaler vi at virksomhederne bruger forecast på et taktisk niveau, f.eks. i form af justering af sikkerhedslagre, cyklisk planlægning, kapacitetsplanlægning og distributionsplanlægning. Fra et strategisk perspektiv kan informationerne eksempelvis bruges til at tage beslutninger omkring produktudvikling, indtræden på nye markeder, langtidskontrakter samt udvidelse eller

minimering af produktionskapaciteter.

Et forecast bør altså primært benyttes til planlægning på mellem- og langt sigt, typisk fra 3 måneder og ud i fremtiden. Virksomhedens forecasting proces skal derfor opbygges således, at den langsigtede forecast nøjagtighed optimeres.

Og her er det indledende eksempel med forecast udarbejdet af sælgere interessant særligt interessant. Der er nemlig en tydelig tendens til, at forecastet, specielt den på lange og mellemlange bane har en stærkt dalende nøjagtighed. Eller sagt mere kontant: kvaliteten af sælgernes forecast er elendigt, særligt hvis der kigges udover 3 måneder.

Tre faktorer, der gør sælgernes forecast unøjagtigt

Denne unøjagtighed skyldes flere forskellige faktorer. F.eks. er forecast ikke sælgernes primære fokus. Det er, i sagens natur, salg. Det er det de brænder for, og det er det de bliver belønnet for.

Det gælder altså først og fremmest om at skabe fokus omkring vigtigheden af forecastet. Det kan man i første omgang skabe ved simpelthen at måle forecast nøjagtigheden. Mange virksomheder måler kun forecast nøjagtigheden på den korte bane, hvilket er en stor fejl. Man bør i tråd med den tidligere diskussion måle nøjagtigheden på den længere horisont. Eksempelvis er det vigtigt at måle, hvor god man er til at forecaste 6 måneder ud i fremtiden.

Hvis man for alvor vil sætte fokus på at forbedre sælgernes forecast, kan man i næste omgang indarbejde forecast resultaterne i deres løn-pakke. For mange virksomheder ligger der et stort dilemma gemt i dette. Bonus affødt af forecastnøjagtighed kan, i nogle tilfælde, føre til

at sælgerne tilskyndes til at sælge mindre for på denne måde bedre at ramme forecastet. Omvendt må man som leder også gøre sig klart, at der også er nogle fordele forbundet med det. Ved at honorere efter forecastnøjagtighed opfordrer man f.eks. sælgerne til at indgå en dialog med kunderne om, hvordan der skabes et mere stabilt aftræk. Kunden skal måske acceptere at der er udsolgt, eller en længere leveringstid, på nogle varer. Til gengæld kan andre produkter have en væsentligt kortere leveringstid. Dette skaber et stabilt flow, som er i både kundens og virksomhedens interesse. Bilsalg er et eksempel. Her ser vi, at man som forbruger typisk er villig til at vente helt op til et par måneder for at få leveret sin nye bil.

En anden væsentlig faktor er, at forecastet ofte ubevidst bliver påvirket af sælgernes personlige præferencer og baggrund. Dette tilføjer forecastet en usikkerhed, som ikke kan styres, hvilket ofte fører til konsistente fejl. Subjektiviteten skyldes mange ting. Det kan eksempelvis være kulturelle forskelle, men den mest oplagte er ren og skær ønsketænkning. Det ses meget ofte at sælgere forecaster, hvad de ønsker at sælge, frem for, hvad der er sandsynligt at sælge.

Endelig er der de tilfælde, hvor virksomheden har kapacitetsproblemer eller på anden måde har svært ved at efterkomme kundernes efterspørgsel. Her kan man opleve, at sælgerne forsøger at sikre varernes rådighed for deres kunder ved at lave et ekstra højt forecast eller at lave forecast "bare for en sikkerheds skyld" med det resultat, at kapacitetsproblemerne blot forværres.

En forecast proces uden sælgerne i centrum

Vi foreslår en proces, hvor virksomheden fokuserer på at involvere de rigtige medarbejdere på de rigtige tidspunkter i forecast processen. Medarbejdernes roller skal være veldefinerede i forhold til forecast

processerne, således at alle ved hvem der kan afgive input og hvem der er ansvarlige. Men samtidig er det også essentielt at de involverede medarbejdere måles på deres input og at de holdes ansvarlige for det input de leverer. Den gode forecast proces vil derfor være kendetegnet ved, at medarbejderne udfører de funktioner de er bedst til. Sælgerne skal udelukkende fokusere på salg, ledelsen skal lede virksomheden og en central planlægger skal udarbejde forecastet. Derudover er det vigtigt at virksomheden opererer med et fælles forecast, der er accepteret af hele organisationen. Derfor bør forecast processen struktureres således, at der er konsensus omkring outputtet.

Et af de almindeligste argumenter for at inddrage sælgerne i udarbejdelsen af forecastet er, at man ønsker at udnytte sælgerens viden om markedet og kunderne, og i nogle tilfælde er det også den bedste løsning. I de tilfælde, hvor virksomheden har en struktureret salgsproces, er direkte inddragelse af sælgerne ikke nødvendigt. En struktureret salgsproces er inddelt i en række faser, der beskriver en ordres vej fra "det første tip" til den endelige underskrivelse af kontrakten. Når en salgsmulighed bevæger sig gennem faserne i den strukturerede salgsproces skal visse aktiviteter bekræftes ved hver fases afslutning. Derigennem bliver forventningerne om salget ikke baseret på et skøn fra en sælger, men bliver i stedet baseret på en række verificerbare outputs som stammer fra salgsprocessen. Dermed kan man skabe et realistisk forecast med brug af viden fra salgsprocessen uden at sælgerne direkte skal give input til forecastet. Ydermere skal man gennem en struktureret salgsproces registrere kampagnesalg. Dette sammenholdt med marketingafdelingens planlagte kampagner vil bidrage til, at forecastet baseres på information om markedet.

Behovet for IT-understøttelse

For at gøre det muligt i praksis, er det højst sandsynligt nødvendigt

at gøre brug af et it-system. Udfordringen består jo netop i, at samle informationer forskellige steder fra: Fra de forskellige faser af sælgerens salgsproces og fra marketingafdelingens kampagner, for derfra at overføre og oversætte dem til et fornuftigt input til forecastet.

Men selv hvis man har en situation, hvor man ikke har en struktureret salgsproces og et it-system til at give information omkring markedet, vil det i de fleste tilfælde være en stor fordel, at planlæggernes beslutninger omkring forecastet understøttes af software applikationer. På baggrund af virksomhedens faktiske salg for eksempelvis de sidste 2-4 år, kan et system beregne et statistisk forecast ved brug af algoritmer og statistiske modeller. Fordelen at bruge software til at udregne statistisk forecast er at lette arbejdet for planlæggerne, som ellers skulle foretage et enormt antal af udregninger med deraf følgende øget risiko for menneskelige fejl. Samtidig giver det planlæggerne mulighed for at hurtigt at gennemarbejde forskellige statistiske forecasts for forskellige produktgrupper. Dermed bliver planlæggernes beslutningstagen understøttet af statistiske udregninger, som ikke er tyngt af subjektivitet eller budgetter.

Et stort og komplekst forecasting system får dog ikke nødvendigvis forecastet til at blive i top. Som tidligere nævnt, bruger mange virksomheder en masse ressourcer på at forbedre forecast nøjagtigheden på kort sigt. Man glemmer helt at lægge kræfter i at forbedre forecastet på lang og mellemlang sigt, hvor resultaterne kan bruges taktisk og strategisk. For vi kan ikke understrege det nok - et forecast med høj præcision er ikke garanti for mindre lagre og større leverings-sikkerhed. Derimod vil et forecast anvendt på den rigtige måde med stor sandsynlighed påvirke virksomhedens KPI'er i en yderst positiv retning.