

Fokus på vækst!

– sådan forøges virksomhedens forrentning af kundekapitalen gennem salgs- og marketingeffektiviseringer

af direktør Jesper Elling, je@sjp.dk og
partner Jesper Krogh Jørgensen, jkj@sjp.dk,
Stig Jørgensen & Partners A/S

1. Introduktion

Denne artikel er en opfølgning på artikel 1.8. i denne bog, "Kriseledelse kræver nænsomhed", af journalist Vibeke Vestergård om ledelse i en tid med recession.

Recessionsledelsen i de danske virksomheder bør tage en markant drejning i den kommende tid. Fokus skal nu flyttes fra omkostningsreduktioner til vækst i omsætningen. I mange virksomheder er fedtet nu skåret væk og eneste vej frem er øgede indtægter og en intensiv jagt på vækstmuligheder. Opskriften hedder radikal ændring af forståelsen af begrebet "økonomi" samt en forbedring af effektiviteten af virksomhedernes salgs- og marketingaktiviteter.

2. Recessionsledelsens første fase – Fokus på omkostningsreduktioner

Ensidig fokus på omkostningsreduktioner sker ofte på bekostning af virksomhedens langsigtede vækst

Som beskrevet tidligere handler det i første omgang om at få tilpasset omkostningerne til de markant lavere indtægter. I Danmark kom vi for sent i gang med dette, idet de fleste forventede en forbigående og mindre recession. Men da anden og tredje halvårsmeddelelse fra mange selskaber bød på nedjusteringer, stod det klart for de fleste, hvad der måtte

gøres. Fokus blev rettet mod omkostningerne, hvilket i sig selv ikke er forkert.

Men den ensidige fokus på omkostningsreduktioner skete i mange virksomheder på bekostning af væksten i omsætningen. Problemet med dette er jo, at virksomheden selv med en positiv omsætningsvækst risikerer at miste markedsandele. For er virksomhedens vækst meget begrænset er det let for konkurrenterne at skabe en vækst som er højere, og dermed gøre indhug i virksomhedens markedsandel.

Omvendt har virksomheden i en økonomisk lavkonjunktur lettere ved at stjæle markedsandele fra konkurrenterne, idet det ikke er så svært at overgå deres beskedne vækstrater.

Vi antager, at din virksomhed er igennem første fase, og nu er så slank, som det er forsvarligt at være, uden at beskadige kerneforretningen. Hvis ikke virksomheden er slank nok, er den sikkert travlt optaget af at blive det.

Med en veloverstået første fase gemmer der sig kun marginale gevinster i yderligere omkostningsreduktioner, og bliver man ved med at skære, er der risiko for, at virksomheden bliver "anorektisk". Dette vil være et meget dårligt udgangspunkt for anden fase af virksomhedens recessionsledelse, hvor fokus rettes mod vækst. Fordi nu ændres spillereglerne og ansvaret for lønsomhedsforbedringerne skifter ejer.

3. Recessionsledelsens anden fase – Fokus på vækst

Mange virksomhedsledelser accepterer desværre, at salg og marketing betragtes som en kunst frem for en eksakt videnskab

Vi rykker nu over på indtægtssiden i virksomheden på jagen efter de nødvendige forbedringer af lønsomheden. "Hærchefen" er her ikke længere økonomidirektøren, men salgs- og marketingdirektøren. Og målet er krystal klart. Kundernes bidrag til virksomhedens bundlinie skal øges markant enten gennem øget omsætning, højere dækningsgrader, lavere kundebetjeningsomkostninger, øget kundefastholdelse og/eller lavere salgs- og markedsføringsomkostninger. En nødvendig, men også meget svær opgave, hvor der ikke må fejles.

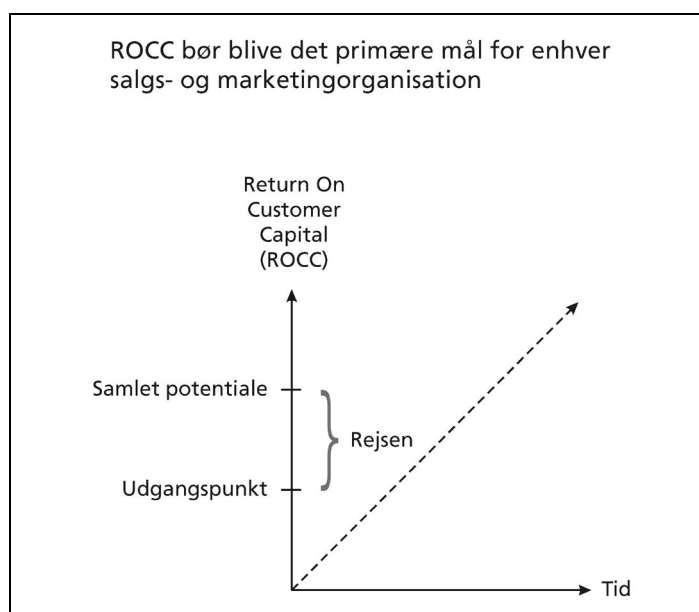
Mange virksomhedsledelser accepterer desværre, at salg og marketing ofte betragtes som en kunst frem for en eksakt videnskab. Det betyder, at virksomheden inden for disse

discipliner har alt for få relevante nøgletal, som man systematisk og konsekvent styrer sine salgs- og marketingaktiviteter efter. Og selvom virksomheden har opstillet nogle nøgletal, er det langt fra sikkert, at disse afspejler virksomhedens evne til at skabe aktionærværdi, da de langt fra altid tilstrækkeligt præcist måler virksomhedens salgs- og marketingeffektivitet.

Eksempelvis er et måltal som den gennemsnitlige kundetilfredshed ikke et specielt relevant nøgletal. Virksomheden kan sagtens forbedre kundetilfredsheden uden at dette forbedrer lønsomheden. Det kan skyldes, at man godt nok forbedrer kundernes gennemsnitlige tilfredshed, men at dette rent faktisk ikke resulterer i øget kundeloyalitet og kundefastholdelse. Samtidig kan gennemsnitstal f.eks. dække over en forringelse for de 20% mest lønsomme kunder og en forbedring for de resterende 80%.

Et andet meget anvendt måltal er responsrater for salgs- og marketingkampagner rettet mod nye kunder. Selvom en kampagne har en meget høj responsrate, kan den nemlig sagtens give et negativt afkast – hvis de kunder man tiltrækker enten har en negativ eller meget lav livstidsværdi. Det har vi set masser af eksempler på især inden for dagbladsbranchen, men også i en række andre industrier.

I stedet foreslår vi, at virksomheden som primært nøgletal inden for salg, service og marketing benytter ROCC, hvilket står for "Return on Customer Capital".



Figur 1.

ROCC afspejler virksomhedens evne til at forrente sin kundekapital. Vi tager afsæt i, at kunderne er den eneste indtægtskilde, som virksomheden har. ROCC er da også det nøgletal, som i de fleste virksomheder har den største betydning for den samlede lønsomhed.

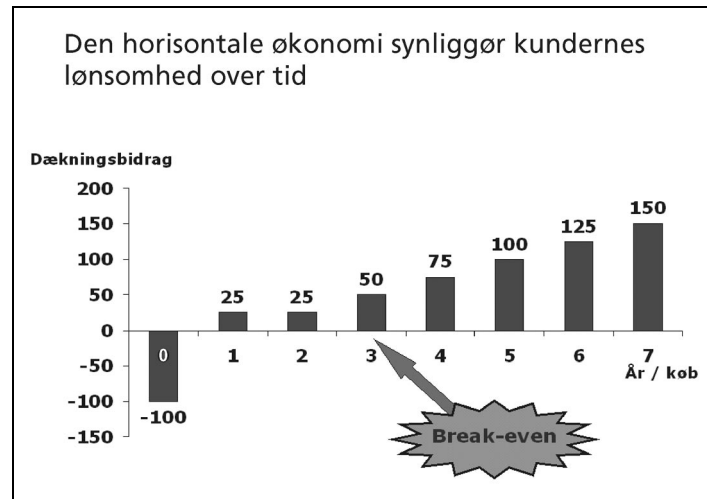
Skal din virksomhed lykkes med recessionsledelsens anden fase, er det afgørende, at virksomheden revurderer sin opfattelse af, hvad økonomi er og frem for alt, hvor potentialet for lønsomhedsforbedringer gemmer sig.

Det er kunderelationen og ikke produktet, der skaber virksomhedens indtjening

Vi skelner her mellem den vertikale og den horisontale økonomi. Den vertikale økonomi er den klassiske økonomi, som tager udgangspunkt i de gængse regnskabsprincipper med omsætning, vareforbrug, variable omkostninger, DB, kapacitetsomkostninger, EBIT, finansielle poster og bundlinjen og alle de klassiske nøgletal. Indtægts- og omkostningsstrømmene skæres over hver tolvte måned for at overholde reglerne i årsregnskabsloven.

En meget udbredt opfattelse er her, at det er produkterne, som skaber indtjeningen, og derfor tager alle nøgletal og dermed ledelsesprocessen udgangspunkt i produkterne. Men et produkt er en omkostning fra start til slut. Og den potentielle indtjening realiseres først, når produktet kobles sammen med en kunderelation. Så det er altså kunderelatio-

nen, og ikke produktet som skaber indtjeningen. Udfordringen er her, at en kunderelation tilhører den horisontale økonomi, hvor lønsomheden opstår over tid og ofte på tværs af forskellige regnskabsperioder.



Figur 2.

Den horisontale økonomi kaldes også for relationsøkonomien, og den har en dramatisk effekt på lønsomheden i din virksomhed. Lad os prøve at se på konsekvensen af stigende og faldende kundelojalitet.

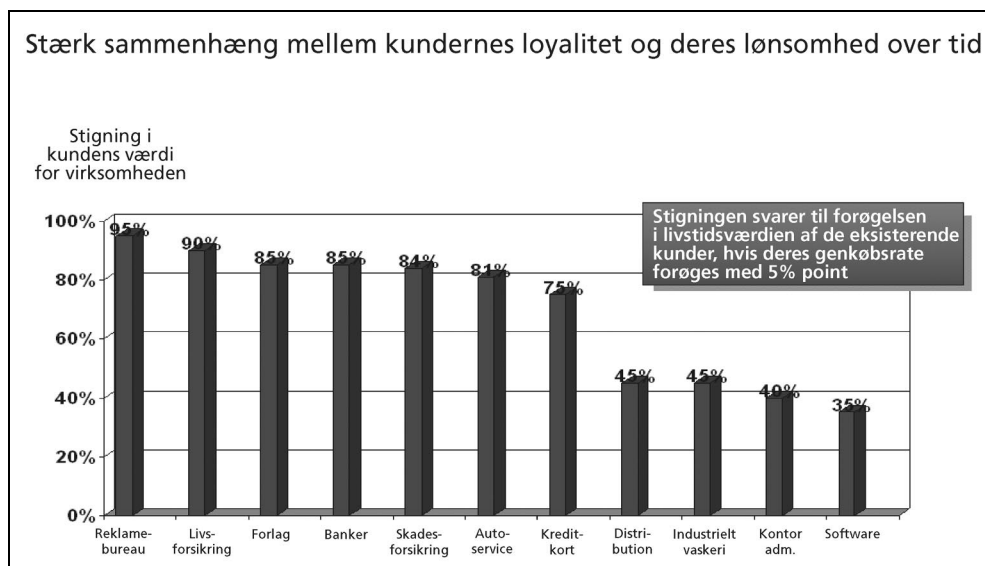
4. Kundelojalitet en afgørende driver af lønsomheden

Den mentale udfordring er at udskifte det økonomiske tankesæt, når fokus flyttes fra omkostningsreduktioner til omsætningsvækst

Kundefastholdelse er den relationsøkonomiske faktor, som isoleret set har den mest dramatiske indflydelse på lønsomheden over tid i de fleste virksomheder. Prøv at forestille dig, at alle dine kunder har en 12 måneders kontrakt med din virksomhed, og kontrakterne udløber i dag. Vil 100% forny kontrakten, 75% eller måske kun 50%?

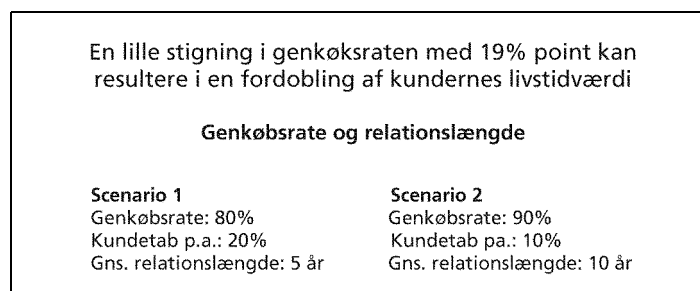
Nedenstående figur illustrerer effekten af genkøbsrater. Studiet blev gennemført af blandt andre forskere fra Harvard Business School. Der blev gennemført en række konkrete studier i 11 brancher. Man søgte svar på følgende spørgsmål: Hvad betyder det for kundernes økonomiske bidrag til virksomheden over tid, hvis genkøbsraten stiger med 5 procentpoint fra f.eks. 90% til 95%. Som det fremgår af grafen, er der

tale om meget dramatiske stigninger. Man skal her huske på, at det er over tid og ikke i år ét.



Figur 3.

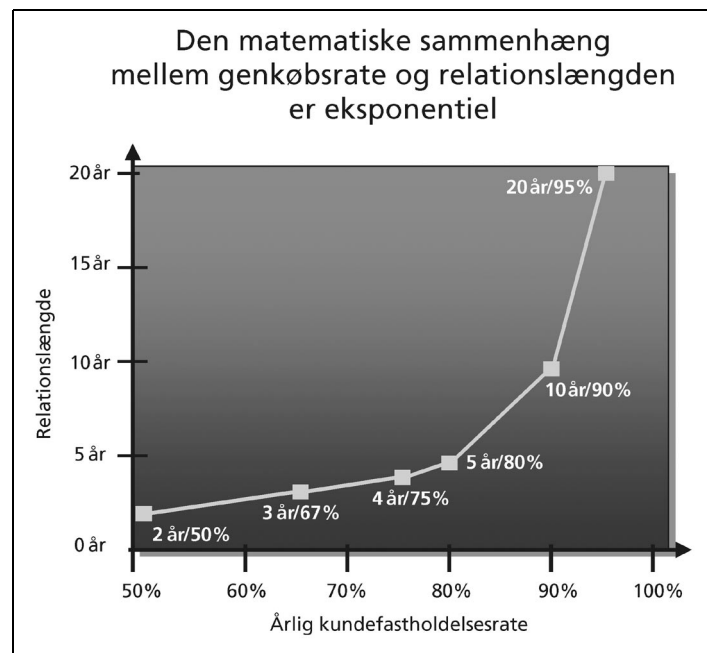
Som de fleste der ser disse tal første gang, bliver du sikkert skeptisk og tænker, disse sammenhænge eksisterer ikke i min virksomhed. Men det gør det, og fænomenet kan faktisk godt forklares rent matematisk.



Figur 4.

Tager vi eksempelvis en virksomhed med årlig kundefastholdelsesrate på 80%, så betyder det, at virksomheden mister 20% af sine kunder om året. Lad os for enkelhedens skyld forudsætte, at kunderne køber lige meget ofte. Hvis vi tager de 20% og dividerer dem op i 100, så får vi tallet 5. Dette tal fortæller os, at virksomheden i gennemsnit holder på kunderne i 5 år.

Øger virksomheden genkøbsrate til 90%, betyder det, at virksomheden i gennemsnit holder på kunderne i 10 år. Hvis du sammenstiller disse ekstra 5 år med modellen, hvor vi så at lønsomheden i kunderelationen stiger over tid, er det tydeligt at kundernes genkøbsrate er en meget væsentlig driver for lønsomheden. Nu er det jo ikke altid således, at genkøbsraten stiger. Er virksomheden i en situation, hvor den falder fra 90 til 80, ja så er kundernes livstidsværdi faktisk blevet reduceret med minimum 50%.



Figur 5.

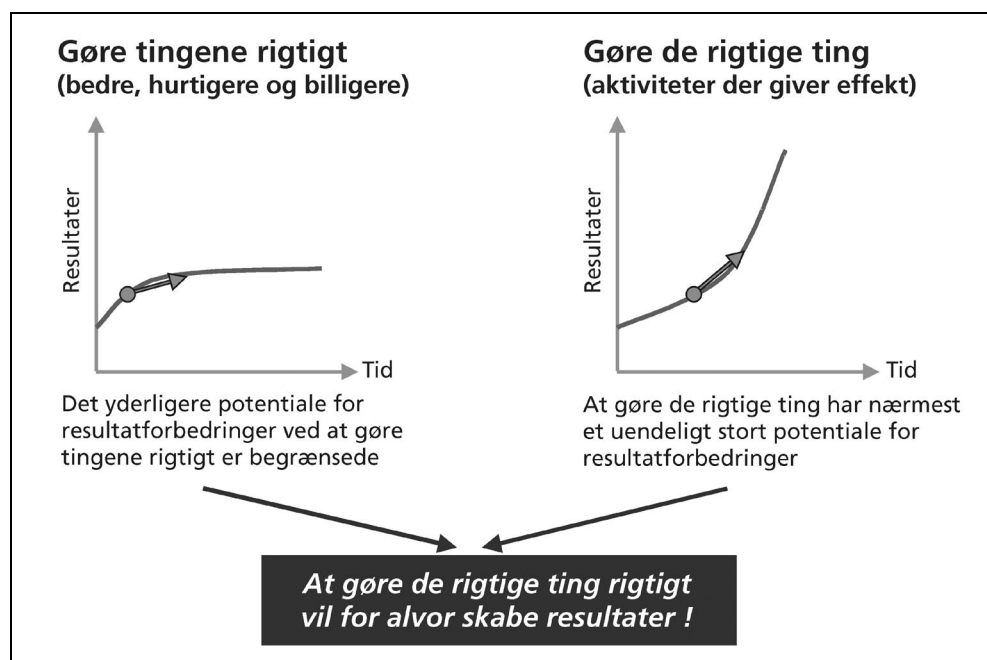
Du bør derfor spørge dig selv, hvilket niveau dine kunders genkøbsrate ligger på? Dette nøgletal fortæller oftest mindst lige så meget om virksomhedens lønsomhed som f.eks. dækningsgraden, og er nok det mest sigende måltal for, hvorledes virksomheden klarer sig i markedet. Og måske vigtigst af alt, hvorledes virksomheden vil klare sig i fremtiden, da fremtidens salg primært afhænger af den "opsparede" loyalitet hos de eksisterende kunder. Det er derfor en mental udfordring for ledelsen at udskifte det økonomiske tankesæt, når fokus flyttes fra omkostningsreduktioner til omsætningsvækst.

Det er vigtigt at kende forskellen på salgsproduktivitet og salgseffektivitet

5. Return on sales

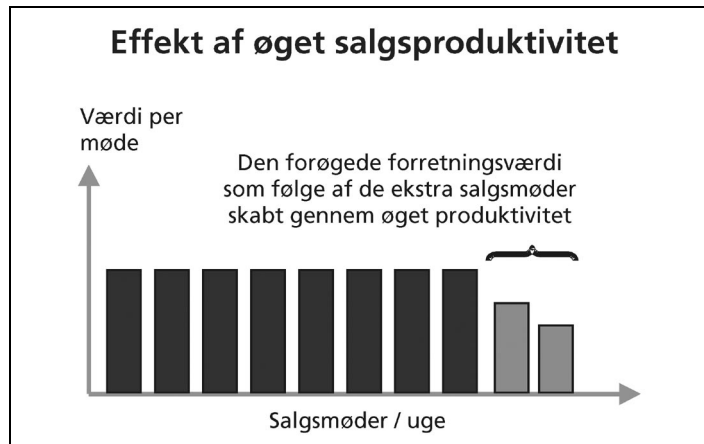
Da fokus nu er flytte over på indtægtssiden, er tiden inde til at rette fokus mod et andet vigtigt nøgletal Return On Sales. Et fornuftigt sted at starte jagten er hos de eksisterende kunder. For der er oftest et meget stort mersalgspotentiale, der typisk er meget mere omkostningseffektivt at realisere end ved at forøge omsætningen gennem akkvisition af nye kunder (der dog også er et vigtigt vækstområde, som både skal forfølges og effektiviseres).

Det er meget almindeligt, at et realistisk meromsætningspotentiale ligger i størrelsesordenen 40% til 50%. Om man kan få fat i dette potentiale afhænger naturligvis af, om det virksomheden tilbyder sine kunder, er det de efterspørger, og om den generelt set er konkurrencedygtig. Dette antager vi, da den jo ellers ikke ville være i markedet ret længe. Det nye er her, at forøge udbyttet af salgsarbejdet markant. En stor del af hemmeligheden ligger i at forøge både produktiviteten og effektiviteten i virksomheden salgsaktiviteter.



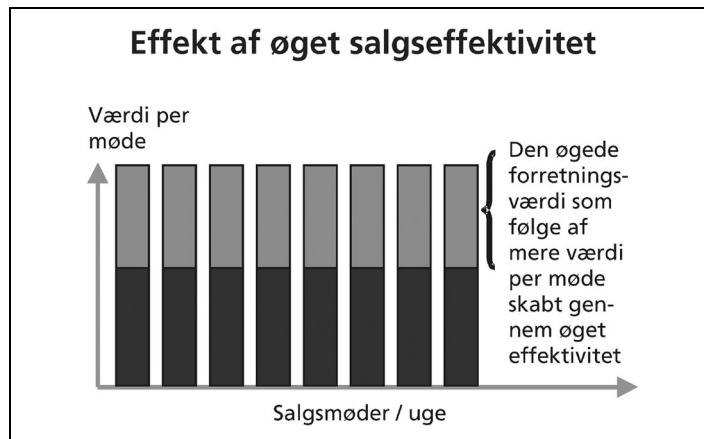
Figur 6.

Salgsproduktivitet handler om at gøre det samme hurtigere, bedre og billigere. Her er der oftest kun mulighed for at opnå marginale forbedringer. Lad os tage et eksempel med antal salgsbesøg pr. uge.



Figur 7.

Som det ses, tilfører salgsmøderne i udgangspunktet generelt ikke så stor værdi, hverken for virksomheden eller dens kunder. Og de to ekstra møder som en øget salgsproduktivitet vil resultere i gør stort set ingen forskel. Dette skyldes bl.a., at "mere af det samme" betyder, at man får et lavere marginalt udbytte af aktiviteten – ellers havde virksomheden jo bare ansat nogle flere sælgere til at gennemføre disse ekstra salgsmøder. Denne betragtning er illustreret i figur 6, der viser, at de eksisterende aktiviteter er ved at nå mætningspunktet for produktivetsforbedringer.

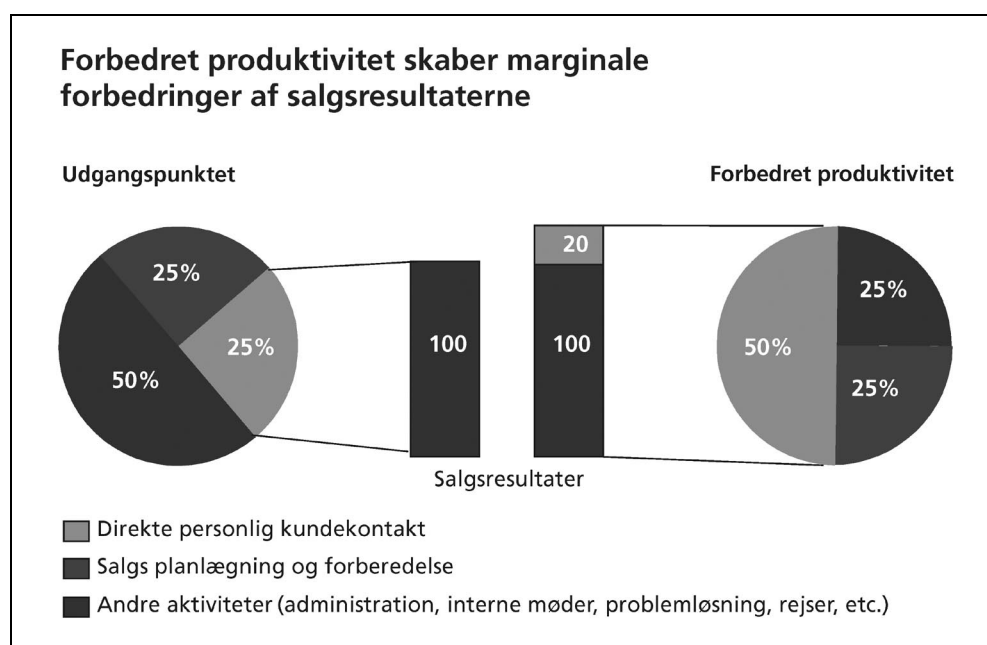


Figur 8.

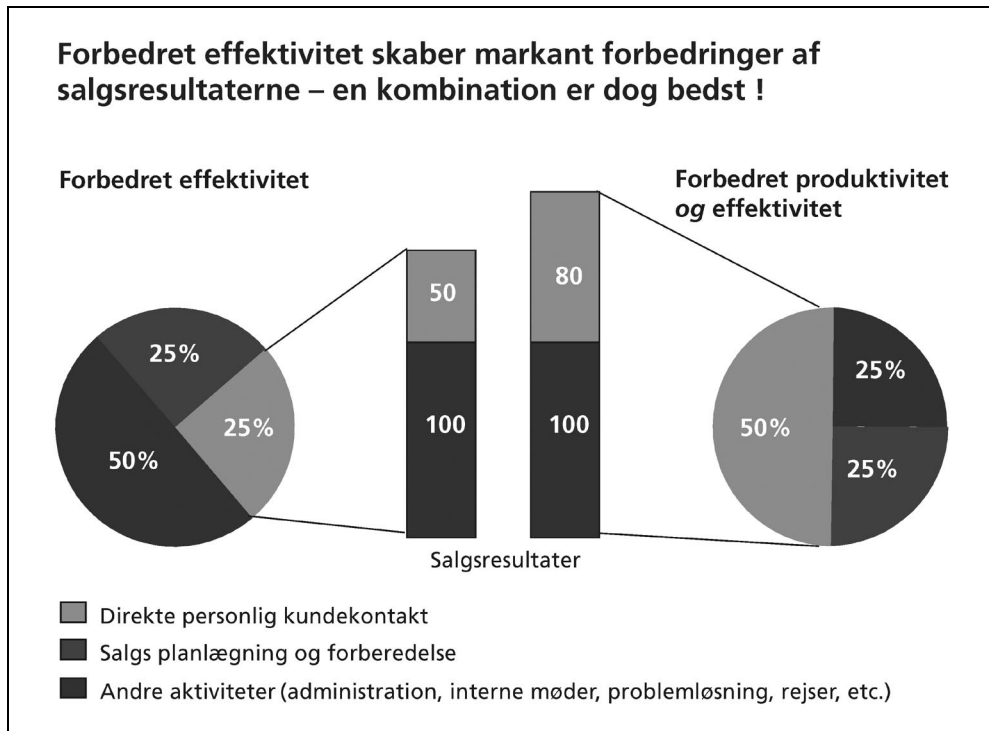
Den største gevinst fås ved både at forbedre produktiviteten og effektiviteten – med andre ord at gøre de rigtige ting på den rigtige måde

Hvis vi i stedet ser på salgseffektivitet, handler det om at gøre de *rigtige ting* rigtigt. Ved at gøre de rigtige ting – f.eks. besøge de rigtige kunder med de rigtige produkter, løsninger, kompetencer og attituder på det rigtige tidspunkt – har man mulighed for at opnå en meget større effekt af den samme ressourceindsats. Det skyldes, at man nytænker den måde man prioriterer og gennemfører sine salgsaktiviteter på. Ved at flytte fokus fra udelukkende at gennemføre *flest mulige møder* til at sikre størst mulig *værdi per møde*, vil virksomheden meget ofte kunne skabe meget større samlet værdi og dermed øge effekten, selvom produktiviteten (her målt som møder per uge) er uændret.

Figureerne herunder viser dog, at de bedste salgsresultater opnås ved en kombination af salgsproduktivitet og salgseffektivitet, idet der så skabes en multiplikatoreffekt.



Figur 9.



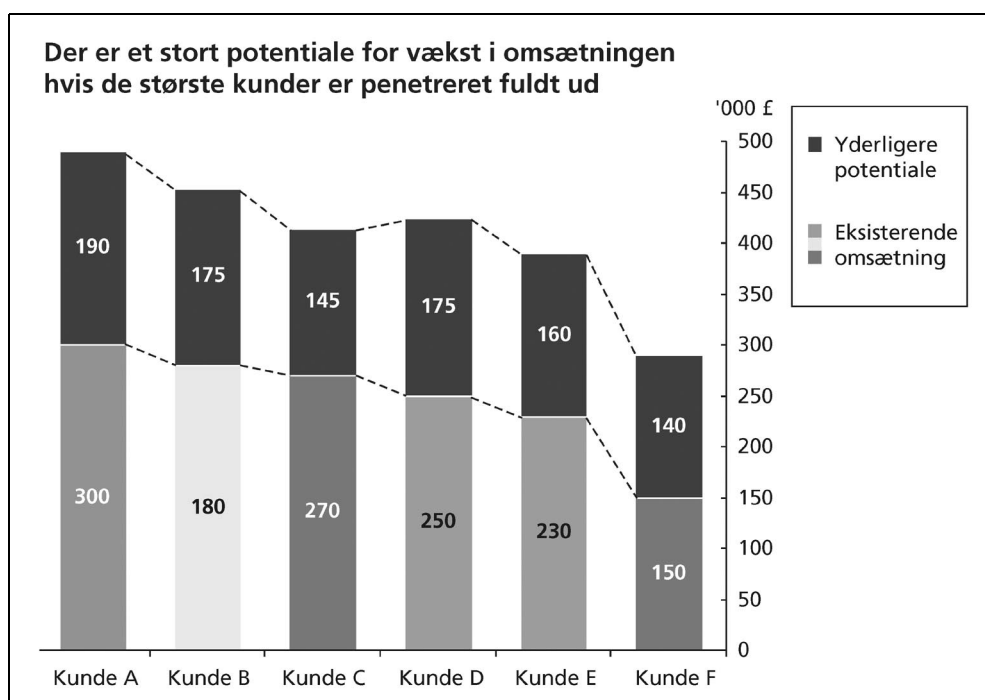
Figur 10.

Når både produktiviteten og effektiviteten skal forbedres, så drejer det sig om både at få frigivet mere tid til direkte personlig kundekontakt, så der kan gennemføres flere salgsmøder og *samtidig* udnytte den kostbare tid sælgerne har sammen med kunderne mere effektivt. Dette gøres bedst ved at gøre sælgerne i stand til at skabe større værdi per kundemøde både for virksomheden og kunderne.

Den større værdi, som kunderne oplever, er forudsætningen for at virksomheden kan gøre sig fortjent til kundens fortsatte loyalitet og eventuelt øgede køb.

Det er meget almindeligt, at mere end 50% af sælgerens tid går til aktiviteter, der intet har med salg at gøre. 25% går til salgsplanlægning og forberedelse, og alene 25% benyttes til direkte personlig kundedialog. Et andet problem er, at den tid der benyttes til direkte personlig kundedialog desværre langt fra altid bruges på de mest interessante kunder med størst nuværende eller potentiel fremtidig værdi for virksomheden. Selv mange af de virksomheder, som har et præcist billede af de enkelte kunders mersalgspotentiale har ikke mulighed for at prioritere salgsindsatsen optimalt.

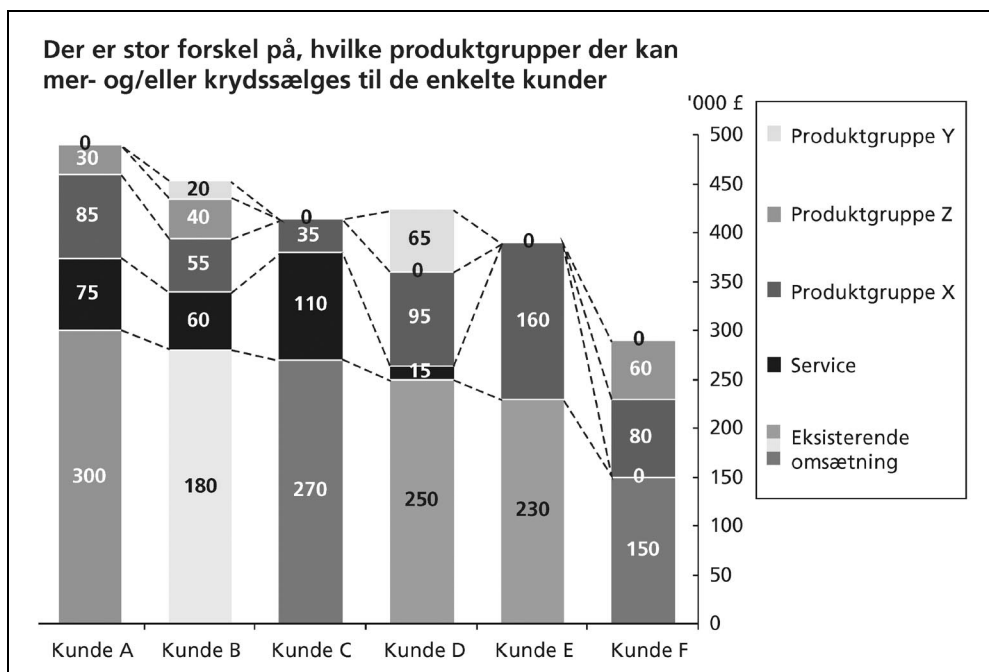
Det skyldes, at de ikke kender hver enkelt kundes tilfredshed og loyalitet. Problemet er imidlertid, at bruge tid på at mersælge til en utilfreds kunde, som er på vej væk (som f.eks. de to røde kunder – C og F – i figuren herunder) er ikke bare spild af ressourcer, men faktisk ofte bare med til at gøre tingene værre – idet virksomheden risikerer at miste kunden tidligere ved dette. Det sidste, en utilfreds kunde på vej væk er interesseret i, er jo at købe mere af virksomheden. Så over for den slags kunder bør virksomheden i stedet gennemføre en kunderedning – der har til formål, at man på kort sigt ikke mister kunder og på lidt længere sigt igen gør den tilfreds og loyal. Senere når man har gjort sig fortjent til kundens loyalitet, bør man så forsøge at sælge mere til den. Også her er man nødt til at så, før man kan høste!



Figur 11.

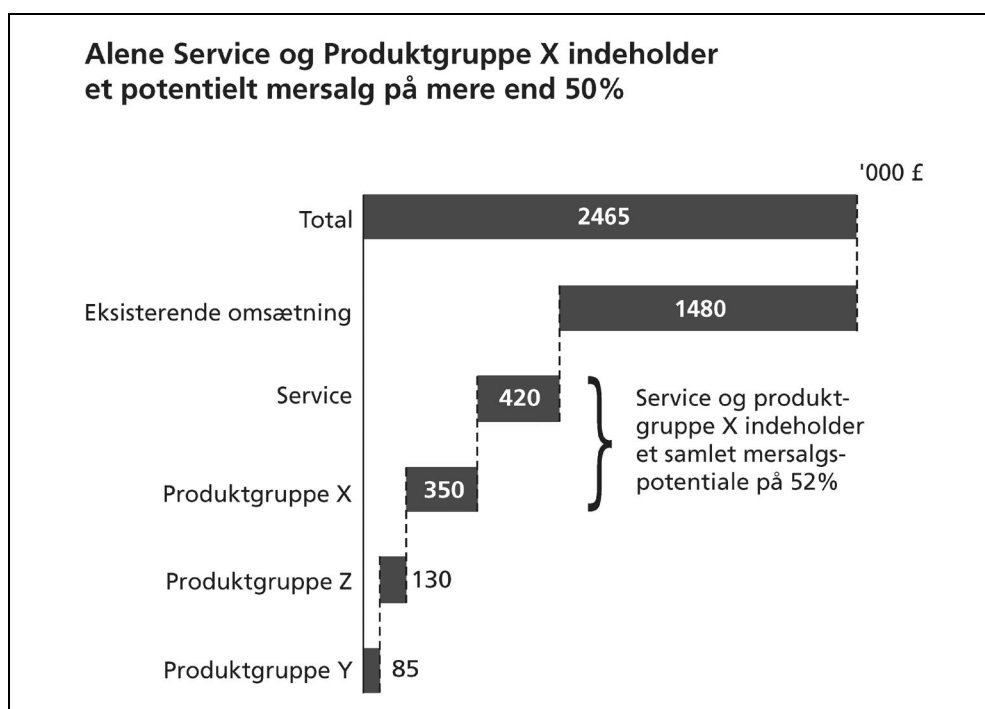
Især de mørkegrønne (Søjle: Kunde A nederst), men også de lysegrønne kunder (Søjle: Kunde D+E nederst) er oplagte mersalgsemner. De er glade, tilfredse og loyale kunder, som oftest er interesseret i at købe mere af virksomheden. Der er således tale om en ikke kapitaliseret loyalitet, idet kunden har "købt" virksomheden, men endnu bare ikke placeret hele sit budget hos virksomheden.

Det er dog langt fra sikkert, at kunderne kender til hele virksomhedens portefølje af produkter, services og kompetencer. Det er derfor vigtigt, at virksomheden proaktivt udnytter den høje loyalitet til at sælge mere til disse kunder. Virksomheden bør selvsagt først og fremmest fortælle om alle de andre produkter, som er relevante for kunden, men som kunden endnu ikke køber hos virksomheden. For at kunne gøre dette bør virksomhedens sælgere have et overblik over sin egen kundeportefølje, der svarer til eksemplet i figur 12 herunder.



Figur 12.

Virksomhedens marketingansvarlige bør endvidere overveje, hvordan marketing kan bidrage til at støtte sælgerne i deres mer- og krydssalgssindsats over for hver enkelt af de relevante kunder. Da der her er tale om en tværgående supportaktivitet, er det selvsagt vigtigt, at der foretages en overordnet prioritering af de omkostninger og den ressourceindsats, der skal til for at udøve tilstrækkeligt marketingsupport i form af nye produktbrochurer, kundearrangementer, e-services o.l. Et vigtigt input til denne prioritering er et samlet overblik over mersalgspotentialet for hver enkelt produkt eller produktkategori på tværs af hele kundeporteføljen. Figur 13 herunder viser et eksempel på en sådan.



Figur 13.

Mange marketingafdelinger har godt nok i forvejen rigeligt med markedsanalyser, der vurderer det samlede markedspotentiale for de forskellige produkter og produktkategorier. Problemet er her, at selvom man kender virksomhedens markedsandel, så kender man ikke mersalgspotentialet til de eksisterende kunder nedbrudt på produktområder.

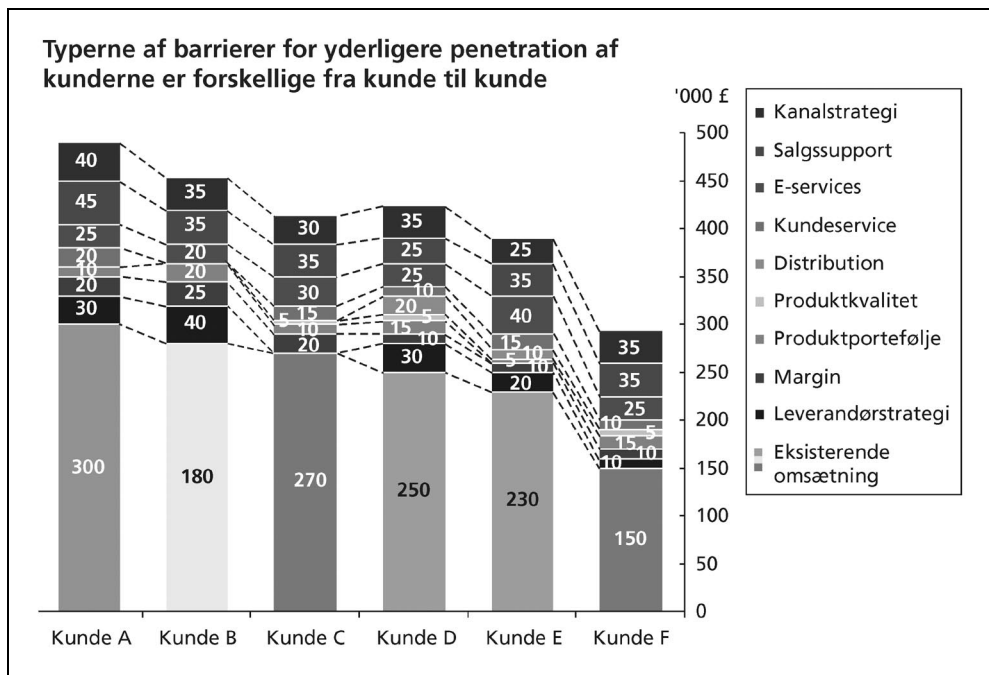
Det er vigtigt at kende, dels fordi den øgede vækst i første omgang jo netop bør komme gennem mersalg til de eksisterende kunder, hvorfor det er dette potentiale, som skal være styrende for prioriteringen. Dels fordi udformningen og eksekveringen af de salgsfremmende marketingtiltag bør tilrettes så de tager hensyn til, at målgruppen er de eksisterende kunder.

Alt for ofte ser man desværre, at virksomheder anvender den samme tilgang overfor de eksisterende kunder, som de der ikke kender virksomheden, dens produkter, medarbejdere og kompetencer i forvejen. Der bliver derfor lagt alt for megen vægt på generel branding, profilering, positionering og information om virksomheden. De eksisterende kunder, som jo har "købt" virksomheden, er langt mere interesseret i at få konkretiseret, hvilket forretningsmæssigt udbytte de

kan opnå ved placere en større del af sit budget hos virksomheden.

I tillæg til viden om de enkelte kunders loyalitet og mersalgspotentiale nedbrudt på produktområder, vil det være meget nyttigt at vide, hvilke barrierer der eksisterer for at penetrere de enkelte kunder yderligere.

Med mindre at sælgerne er både dovne og dumme, og fordi de ikke har gidet tage mod merkøbsordrer fra de eksisterende kunder, så er der jo nok en årsag til at virksomheden ikke har penetreret de enkelte kunder fuld ud. Disse barrierer for yderligere penetration af kunderne kan være forskellige fra branche til branche, virksomhed til virksomhed og kunde til kunde. Der vil dog være en række typiske barrierer, som går igen. Figur 14 herunder viser nogle af de barrierer, som kan eksistere for en virksomhed, der sælger gennem grossister eller andre typer forhandlere. Hvis der er tale om direkte kunder, vil kategorien kanalstrategi sandsynligvis ikke være så relevant.



Figur 14.

Penetrationsbarriererne kan brydes på to måder. Enten gennem bedre kommunikation og reelle forbedringer.

Bedre kommunikation

Kundens loyalitet og dermed hvor stor en andel af sit budget den placerer hos en virksomhed, afhænger jo af kundens opfattelse af situationen og ikke de faktiske forhold.

Eksempelvis har vi hos en global markedsledende virksomhed oplevet, at de fleste af deres forhandlere havde en "armslængde" relation til dem, på trods af at de producerede markedets suverænt bedste produkter, der både bidrog med gode indtjeningsmarginer og øget "butikstrafik" til forhandlerne.

Problemet var imidlertid, at virksomheden tidligere havde haft en kanalstrategi, der gik ud på at skimme markedet ved selv at tage sig af de største slutkunder. Denne uhensigtsmæssige kanibalisering af deres forhandlerkanal, var de stoppet med for over tre år forinden.

Men da vi gennemførte kundeanalysen, opdagede vi, at det stadig var en meget udbredt opfattelse blandt forhandlerne, at virksomheden ikke var loyal over for sine forhandlere, hvilket selvsagt resulterede i, at de ikke følte sig forpligtede til at være loyale over for virksomheden, hvorfor de placerede det mindst mulige budget hos virksomheden og ikke gjorde noget aktivt for netop at sælge virksomhedens produkter.

At fjerne denne barriere krævede således ikke nogle reelle forandringer, men alene en mere klar kommunikation omkring virksomhedens nye kanalstrategi så de misopfattelser, der eksisterede blandt kunderne, blev manet i jorden én gang for alle.

Selvom det tog en lidt tid at genopbygge tilliden og dermed loyaliteten hos forhandlerne, så var det trods alt muligt at forøge salget på en meget omkostningseffektiv måde.

Reelle forbedringer

Selv når alle misforståelser er ryddet af vejen, er der ofte stadig penetrationsbarrierer. For at rydde dem af vejen kræver det, at virksomheden ændrer sine strategier, politikker eller praksis. Derved oplever kunderne, at virksomheden bliver en mere attraktiv og/eller loyal leverandør, der gør dem interesserede i at placere en større del af indkøbsbudgettet hos virksomheden.

Som det fremgår af figur 14, så er gælder det for alle eksemplerne på penetrationsbarrierer, at de både kan reduceres gennem bedre kommunikation/salgsarbejde og reelle forbedringer. Nogen vil måske spørge om den barriere, der hedder kundens leverandørstrategi, overhovedet kan ændres af leverandøren. Det kan den sikkert heller ikke på kort sigt. Men virksomheden kan i mange tilfælde påvirke, hvilke konsekvenser leverandørstrategien har for deres budgetandel hos kunden.

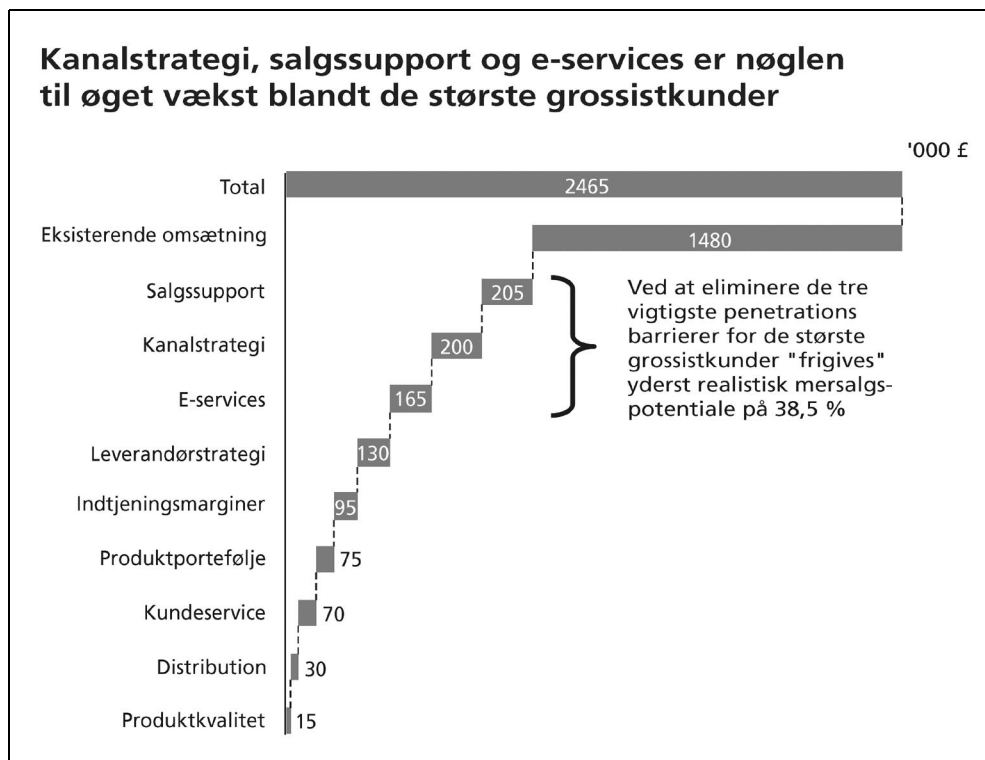
Det gælder f.eks., hvis kunden alene anvender andre leverandører for at sikre, at virksomheden (der måske er den primære leverandør) holder sig konkurrencedygtig. Hvis ikke kunden anvender andre leverandører for at øge leverancesikkerheden, er der jo ikke behov for reelle sekundære leverandører, men bare en kontrolleverandør, som får en marginal andel af kundens budget. Det er derfor ikke urealistisk, at virksomheden f.eks. kan forøge sin kundeandel fra 75% til 95%, hvis sælgeren evner at overbevise kunden om, at dette er en fordel for kunden.

Når det fulde umiddelbare udbytte for mersalg er realiseret ved at nedbryde de dele af penetrationsbarriererne, som sælgerne selv kan påvirke, skal virksomheden nøje overveje, hvad den så skal gøre for at nedbryde barriererne yderligere. Det skyldes, at der nu bliver tale om mere strategiske beslutninger relateret til prispolitik, produktmix, distribution, kundeservice, etc. Forbedringer på disse områder kan kræve investeringer i udviklingsprojekter og for prispolitikens vedkommende offeromkostninger i form af tabt indtjening som følge af prisreduktioner.

Det er derfor vigtigt, at virksomheden har et meget præcist billede af, hvad det er, der skal til for at fjerne barriererne. Den – efter vores erfaring – mest velegnede metode til at sikre dette er at gennemføre en loyalitetssimulering, der afdække driverne for kundernes loyalitet. Det er uden for rammerne af denne artikel at beskrive, hvordan virksomheden kan anvende loyalitetssimuleringer, men artikel 6.3 i denne håndbog ("Ingen nemme løsninger" af Simon Skaning) giver en god introduktion til loyalitetssimuleringer.

Samtidig er det vigtigt at holde disse investeringer op i mod det mersalgs-potentiale, der frigives, hvis hver af penetrationsbarriererne elimineres eller nedbringes. Figur 15 viser et eksempel på, hvordan en sådan oversigt kan se ud for grossistsegmentet i en virksomhed. Eksemplet viser, at man

alene ved at forbedre områderne salgssupport, kanalstrategi og e-services kan frigive et mersalgspotential på næsten 40%.



Figur 15.

6. Seks bud på rigtig fokus

Tag beslutningen om at recessionen nu skal være slut i din virksomhed, og at fokus skal rettes mod at skabe markant højere vækst end konkurrenterne

Lad os som i den forrige artikel opstille en række bud på, hvad god Recessionsledelse er. Denne gang når fokus er rettet mod vækst gennem effektivisering af virksomhedens salgs- og marketingaktiviteter.

1. Foretag fokusændringerne fra omkostninger til indtægter

Lav et markant og synligt fokusskifte fra omkostningssiden til indtægtssiden. Dette betyder naturligvis ikke, at bremsen på omkostningerne skal slippes. Men få gejsten og vindermentaliteten tilbage. Tag beslutningen om, at recessionen i din virksomhed nu skal være slut, og at fokus derfor skal rettes mod at skabe markant højere vækst end konkurren-

terne. Det er nu, det er lettest og dermed billigst at stjæle markedsandele fra konkurrenterne.

2. Stil krav til øget Return on Sales

Det er afgørende, at de ansvarlige for salg og marketing forstår meldingen. Vi har nu reduceret omkostningssiden med f.eks. 10-15%. Nu skal omsætningen øges med f.eks. 10%. Recessionen har længe nok været en god undskyldning for manglende vækst i omsætningen.

3. Få styr på kundernes betydning for virksomheden

At øge Return on Sales og skabe den ønskede vækst handler i væsentlig grad om at finde frem til, hvem der er de rigtige kunder for virksomheden. Det nærliggende er her at kigge på, hvilke kunder og segmenter, som har det største forbrug i markedet. Dette er naturligvis ikke uvæsentligt. Men endnu vigtigere er, hvad det er kunderne efterspørger, og om det stemmer overens med din virksomheds "Value Proposition". Det er dette match mellem, hvad kunderne efterspørger, og hvad virksomheden i bredeste forstand tilbyder kunderne, som er kernen i den horisontale økonomi. Af andre forhold med relevans her er prisen for en ny kunde, kundefølelsesomkostninger samt omsætnings- og indtjeningspotentialer over tid i den pågældende kundeforhold.

4. Afdæk tabsrisiko og mersalgspotentialet

Dette er måske nok det vigtigste budskab. Det handler her om at kaste et net ud over virksomhedens kundeportefølje i form af en loyalitetsanalyse. Formålet er at få et reelt faktabaseret overblik over, hvilke kunder der er på vej væk, hvilke kunder der er meget loyale, og hvor der eksisterer et konkret mersalgspotentiale nedbrudt på konkrete produkter, nuværende leverandører og penetrationsbarrierer.

Dette overblik bør som minimum skabes på segmentniveau og allerhelst på enkeltkundeniveau. Dette skaber mulighed for en meget aktions- og resultatorienteret tilgang. Denne aktivitet skal naturligvis kobles med punkt 3, så man sikrer, at mersalgs- og kunderedningsaktiviteterne ikke bare er lønsomme, men også gennemføres, der hvor der er størst sandsynlighed for at realisere den største del af virksomhedens mersalgspotentiale.

5. Cherry Picking hos konkurrenterne

En anden model som har vist sig meget anvendelig er at udvide analysen som nævnt i punkt 4 til også at omfatte konkurrenternes kunder. Ideen er her at finde potentielle attraktive kunder hos konkurrenterne, hvor loyaliteten over for konkurrenten er lav, og hvor din virksomheds produkter og løsninger er mindst lige så attraktive. Med disse informationer kan man målrette sine nysalgsaktiviteter med kirurgisk præcision og med en meget høj "hit rate".

6. Få overblik over salgseffektiviteten

Hvad bruges sælgernes tid til? Hvilke værktøjer stilles til rådighed, så sælgerne, dels kan prioritere sine salgsaktiviteter over for såvel eksisterende som potentielle kunder optimalt, dels sikrer så værdifulde kundemøder, at de enten bidrager med mersalg, kunderedninger eller loyalitetsopbygning?

Virksomheden bør også fokusere på at forbedre sælgernes produktivitet, så de får mere tid til at planlægge, forberede og gennemføre værdifulde møder med kunderne. Her vil det være hensigtsmæssigt f.eks. at se på følgende elementer:

- Tid anvendt på direkte personlig kundekontakt
- Tid til salgsforberedelse
- Tid til ikke salgsrelaterede aktiviteter (f.eks. administration, rejsetid og ventetid mellem møder)

Hvis sælgerne skal have frigjort mere tid til kundemøder og salgsforberedelse, kan dette ofte ske ved at uddelegere en stor del af sælgernes opgaver til salgssupport, et kundeservicecenter, en telemarketingafdeling, bogholderiet, marketing og andre lignende supportfunktioner.

Alt for mange virksomheder har imidlertid begrænset viden om disse forhold, hvilket desværre ofte resulterer i store offeromkostninger i form af et stort urealiseret mersalgspotentiale og en unødigt stor kundefgang. Dermed forpasses muligheden for at forbedre forrentningen af virksomhedens kundekapital, hvilket jo ellers er enhver salgs- og marketingdirektørs fornemste opgave.