

Mere salg i en krisetid

- Vinder i en krisetid

Enhver kan drive forretning i opgangstider. Det er modgang, der skiller fårene fra bukkene! Der renses ud! Der er altid nogle, der kommer styrket ud af en efterspørgselskrise. Og det er dem, der forstår at udnytte de nye muligheder i markedet og svagheder i konkurrencen, satser på målrettet og effektivt salg og som i det hele taget vælger ikke at lade sig skrue med ned i pessimismens malstrøm. For nogen er løbet kørt! For andre er der tale om et valg!

**Af Claus Due, Strategic Advisor,
Due & Partners, claus@due.dk**

Når man ikke sælger nok, så er det en god idé at ansætte flere sælgere! Det er nok vanskeligt at argumentere imod!

Hvorfor er det så reglen mere end undtagelsen, at sælgerstaben reduceres i krisetider?

Det eneste rationelle argument, jeg har kunnet finde på er, at krisen giver anledning til at skille sig af med de sælgere, man gerne vil undvære, og at en krise er et godt alibi for at træffe upopulære beslutninger.

Hvis økonomien er dårlig og salget stagnerer, så kunne jeg uden problemer pege på andre medarbejdergrupper, der kunne reduceres uden at skade salget på kort sigt. At fyre sælgere er som at tisse i bukserne en frostdag.

Det varmer lige nu, men bliver meget hurtigt endnu koldere!

Flere sælgere

Vi lever af salg! Når salget bliver vanskeligere, skal der flere sælgere i sving. For det er salget, vi lever af!

Måske skal nogle af dem, vi har ansat under opgangstiderne, hvor udbuddet var begrænset, udskiftes, men der er tale om udskiftning – ikke nedskæring!

En positiv konsekvens af konkurser og forpupningsfyringsrunder af sælgere er, at der bliver flere gode sælgere at vælge

imellem. At prisen for dem samtidig bliver mere attraktiv, skader heller ikke ROI beregningen.

Brug dem ordentligt

Uanset om vi opruster eller nedrunder



sælgerkorpset, så er det en god idé i krisetider at sikre, at vi bruger sælgerne så effektivt som muligt. Det er sådan set altid en god idé, men når krisen truer, så er motivationen større for at gøre noget ved effektiviteten.

Større salgseffektivitet

Effektivitetsforbedringer har intet at gøre med, at sælgerne skal løbe hurtigere. Det kommer der ikke noget godt ud af. De løber sikkert så hurtigt, de kan i forvejen. Effektivitetsforbedringer handler om at sikre, at sælgerne bruger deres tid effektivt, dvs. koncentrerer sig om de rigtige kunder og i øvrigt ikke spilder tiden med administrative rutiner.

Støt sælgerne massivt

Kampgejst og vinderånd! Sælgere er mennesker. Rigtige sælgere er rigtige mennesker! Dvs. at de i udpræget grad er styret af følelser og begejstring. En fyringsrunde og en aflysning af Julefrokosten er ikke befordrende for arbejdsglæde, kampgejst og vinderånd. Og det smitter kraftigt af på salget, hvis sælgernes arbejdsmotivation er drevet af pessimisme og frygt for at miste jobbet. Derfor skal sælgerne støttes på 3 måder:

1. Vi skal hjælpe dem til at fokusere på de kunder, hvor indtjeningsmulighederne er mest lovende.
2. Vi skal strømline arbejdsgangene, så arbejdet glider så nemmere.
3. Vi skal støtte dem moralsk, så de opretholder vindergejsten og optimismen i et samfund, hvor majoriteten går og sukker.

Effektivisering af salgsindsatsen

Måske er der røget nogle hoveder i salgsafdelingen som følge af crise-cost-cutting. Måske skal der blot kæmpes hårdere for at nå målene. Uanset hvad, så er der god grund til at sikre, at sælgerressourcerne bruges så optimalt som muligt.

Mere salg i en krisetid

Brug sælgerne på kunder, hvor udbyttet er størst

CRMmatrix^{®1} er en kundeportefølje-model, der bygger på en enkel grundlæggende tankegang, som giver mening og letter arbejdet for alle ledere og medarbejdere. Kunder og emner placeres i en matrix efter 2 informationer:

- Kundepotentiale fortæller om kundens mulige værdi for virksomheden og er som standard defineret som kundens potentielle omsætning. Det kan fx også være det potentielle DB.
- Kundeandel er din virksomheds andel af kundens køb af de ydelser, du alt i alt kunne have leveret. Værdien beregnes som fx ”faktisk omsætning” eller ”faktisk DB” i procent af kundepotentialet.

Hvilke kunder kan udvikles?

Sælgerens opgave er således at trække kunderne mod højre i matricen. Den hurtigste og billigste vej til øget indtjening er nemlig at øge virksomhedens kundeandele - især for kunderne i sølv- og guldsegmenterne. Tiden til denne indsats finder sælgerne ved at bruge mindre energi på bronzesegmentet, måske især wienerbrødkunderne nederst til højre, der erfaringsmæssigt er de kunder, der besøges oftest!

Salgsindsats som 3. dimension

Bruger vi tiden rigtigt? Loyalitetsdrivere er forhold, der har indflydelse på kundens loyalitet og dermed vores kundeandel. Fx ”Tid siden sidste salgsbesøg”. Det er sandsynligvis et

+6 mths.	3-6 mths.	u. 3 mths.
6	17	2

ges salgsressourcerne? Kan vi optimere indsatsen?

En case: 40 mill. kr. på 6 måneder

”Vi ønsker at gennemføre en proces, der inden for ét år sikrer succesfuldt valg af og implementering af et CRM system i de danske og svenske selskaber. Det skal gøres ordentligt og sikre os et højt ROI. Senere følger resten af koncernen.”

Kundecase: Sådan nogenlunde lød briefingen i hovedtræk. Men der var et men...

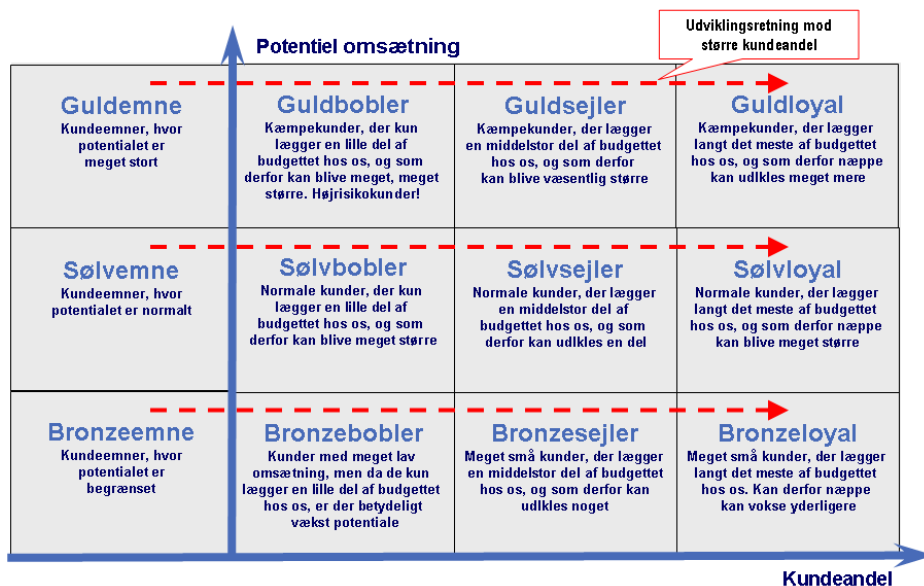
”Men det er ikke gået så godt på det sidste, så vi er nødt til også at igangsætte aktiviteter, der styrker salget hurtigt. Vi overvejer et salgskursus.”

I stedet for at udvikle et salgskursus som en enkeltstående aktivitet blev vi enige om at gennemføre en hurtigt virkende udvikling af salgsfunktionen som integreret del af den proces, der et skulde ende med anskaffelse og implementering af et egentligt crm system.

CRMmatrix[®] blev hurtigt valgt som den grundlæggende ledelsesmodel, der skulle indarbejdes som ledelsesredskab og salgs- og servicekultur. Et grundlæggende redskab, der skulle understøttes af det CRM og ERP system, der senere skulle implementeres.

Vi etablerede CRMmatrix[®] software for virksomheden i eksternt miljø, og importerede alle relevante kundeoplysninger (kundenavn, salgsdata, forretningsområde og sælgernavn) fra det danske og svenske selskab til systemet.

Fra systemet udsendtes til alle sælgerne individuelle kundelister i Excel tilrettet formålet, herunder en ekstra kolonne med computergeneret potentiale-vurdering.



Figur1 CRMmatrix[®] segmenterer kunderne, så indsatsprioriteringen bliver optimal.

¹ CRMmatrix[®] er en managementmodel og et varemærke ejet af Due & Partners © 1992-2008 Due & Partners. KONTINEO CRMmatrix[®] © 2004-2008 Due & Partners. © 2006-2008 Kontineo. Alle rettigheder forbeholdes.

relevant valg i den aktuelle krisesituation.

Ud fra kundens placering i matricen er der lagt op til en række åbenlyse prioriteringer og valg. Fx i hvilke af de 12 segmenter tjenes pengene? Hvor er udviklingsmulighederne? Og hvor læg-

Mere salg i en krisetid

Sælgerens opgave bestod alene i at vurdere den genererede potentialevurdering og korrigerende om nødvendigt.

Sælgerne mailede de redigerede Excel regneark tilbage, der med write back funktion blev lagt ind i systemet.

Sælgerseminar

Kort tid efter den første briefing på projektet mødtes de 14 sælgere og deres chefer til salgseminaret. Cheferne var blevet introduceret til planerne en lille måned forinden.

5. Beslut dig for, hvor meget du vil sælge til hver af dem inden for de kommende 6 måneder – ud over det, du plejer at sælge til dem!

Og så var der kaffepause!

Efter kaffepausen kunne vi konstatere, at de 14 sælgere til sammen havde besluttet sig for at sælge for 40 mill. kroner mere, end de ellers ville have gjort.

Resten af seminaret gik med at planlægge de tiltag, der skulle føre til målet.

4 (0%) Gold Prospects	3 (u. 20%) Gold Bubbles	2 (20% - 80%) Gold Sailors	1 (80%+) Gold Loyal
24 Prospects	19 Customers	13 Customers	4 Customers
Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 17 7 0	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 16 2 0	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 1 11 1	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 0 4 0
Silver Prospects	Silver Bubbles	Silver Sailors	Silver Loyal
73 Prospects	66 Customers	25 Customers	16 Customers
Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 67 6 0	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 49 16 1	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 6 17 2	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 3 12 1
Bronze Prospects	Bronze Bubbles	Bronze Sailors	Bronze Loyal
130 Prospects	30 Customers	74 Customers	35 Customers
Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 105 25 0	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 18 12 0	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 22 22 0	Last Visit +6 mths. 3-6 mths. u. 3 mths. 6 29 0

Figur 2. Screenshot fra en IT-løsning – Kontinuo CRMmatrix®, hvor man kan se perioden siden sidste salgsbesøg for hvert segment.

Efter at være blevet introduceret til CRMmatrix® modellen fik hver især udleveret et udprint af sin individuelle matrix (rapport). Opgaven lød:

1. Hvilke kunder/kundegrupper i matrixen tjener du penge på?
2. Hvor ligger salgsbesøgene?
3. Kunne du bruge dine ressourcer bedre?

Og dernæst...

4. Vælg 3-5 kunder, som, du ud fra deres placering i matrixen kan se, kan udvikles betydeligt på kort sigt!

Energien var stor. Og det er måske ikke så underligt. For hvem vil ikke være begejstret over at kunne sælge for 3 mill. kr. mere på et halvt år - uden at skulle løbe stærkere? Det er, hvad de arbejder på nu! Gejsten er der.

Strømlinede arbejdsgange

Gøre tingene smartere? Brug en dags tid på sammen med sælgerne og deres bagland i organisationen at gennemgå de eksisterende arbejdsgange. Det er meget sandsynligt, at I med hovedrysten bliver enige om, at tingene kan gøres meget nemmere og enklere. Fx finder I procedurer sat i gang uden, at gamle er fjernet. Gamle arbejdsgange sat i verden for at møde behov, der for længst er glemt!

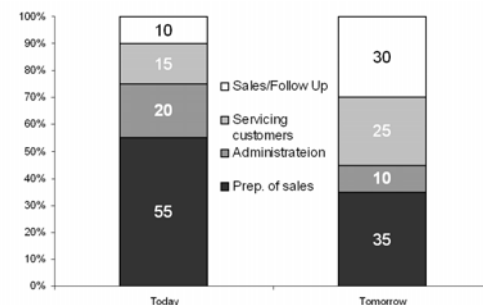
Frigør salgsressourcer

Er du i tvivl om, der er noget at vinde ved at kigge på processerne eller overvejer hvor, du skal sætte ind, så spørg sælgerne, hvad de bruger deres arbejdstid til.

Lad dem fx rubricere det daglige tidsforbrug i følgende fire kategorier:

- Tidsforbrug forbundet med at forberede salgsindsatsen. (fx finde korrespondance, checke kundelysninger, finde rabattsatser og kreditvilkår, udarbejde tilbud, checke tidligere tilbud, finde priskalkulationsark, drøfte sagen med kolleger eller chef)
- Tidsforbrug forbundet med traditionel administration (fx timesedler, kørselsregnskaber, budgetlægning, besøgs-rapportering)
- Servicering af kunderne (fx behandle forespørgsler, diskutere løsninger og leverancer, håndtere problemer)
- Salgsindsats og salgsopfølgning (fx aftale salgsmøder, afholdelse af møder, telefonopfølgning)

Hvis tilbagemeldingen minder om "Today" situationen i figur 3, så kan der effektiviseres en hel del nu og her.



Figur 3. Der kan nemt være meget god sælgertid gemt i ting, der ikke har noget med salg at gøre.

Mere salg i en krisetid

Sådan gør vi fremover!

Mener I, at der kan frigøres sælgerressourcer ved at gøre tingene smartere, så kig fx nærmere på arbejdsprocesserne knyttet til følgende aktiviteter:

1. Marketing skaffer et lead til sælgerne
2. En kunde henvender sig med en forespørgsel
3. En sælger skal forberede et salgsmøde
4. En sælger skal udarbejde et tilbud/løsningsforslag
5. En kunde klager

Med i overvejelserne omkring effektivisering af processerne, så tænk hele tiden på, hvor den eksisterende it-løsning med eller uden småjusteringer fra it-afdelingens side kan forenkle eller forbedre processerne.

Energi til at vinde i krisen

Hent mere inspiration til at vinde i krisen på www.due.dk/krisevinder.asp

