

Det er nu, virksomhederne skal sadle om til det kommende opsving. Her er Jesper Ellings seks bud på, hvor virksomhederne skal sætte ind for at vinde slaget i recessionens anden fase.



6 indsatspunkter

Flyt fokus fra omkostninger til indtægter

Lav et markant og synligt fokus-skifte fra omkostningssiden til indtægtssiden. Det betyder naturligvis ikke, at du slipper bremsen på omkostninger, men det drejer sig om at få gejsten og vindermentaliteten tilbage i din organisation. Tag beslutningen om, at recessionen i din virksomhed er ovre, og at det fremover handler om vækst. Det er nu, det er lettest og billigst at stjæle markedsandele fra konkurrenterne.

1

Stil krav til øget return on sales

Det er afgørende, at din salgs- og marketingdirektør forstår meldingen. Du har reduceret omkostningssiden med eksempelvis 20 procent. Nu skal indtægtssidens resultatbidrag øges med tilsvarende 20 procent. Recessionen har længe nok været en undskyldning for manglende vækst i omsætningen.

2

Få styr på kundernes betydning for virksomheden

At øge return on sales og at skabe den ønskede vækst handler i væsentlig grad om at finde frem til, hvem der er de rigtige kunder for virksomheden. Det er nærliggende og naturligvis ikke uvæsentligt, at kigge på, hvilke segmenter, som har det største forbrug i markedet. Men endnu vigtigere: Hvad er det, kunderne efterspørger, og passer det til din virksomheds kernekompetencer? Forholdet mellem kundønsker og virksomhedens kompetencer er kernen i den horisontale økonomi. Derudover er prisen for en ny kunde, kundefølelsesomkostninger samt omsætnings- og indtjeningspotentialt over tid af relevans.

3

Sådan aflyser du

Af Vibeke Vestergård. Nu skal det være slut med nedskæringer og besparelser - hvis det kommende opsving skal udnyttes, skal virksomhedernes fokus flyttes til indtægtsstigninger og vækst. Læs her hvordan.

Hos virksomheden 3M har tidens tristesse og recession været en del af hverdagen, som i så mange andre danske virksomheder i øjeblikket.

Men på en ødegård i Sverige - *in the middle of nowhere* - var det slut med dommedagsprofetier og snak om "ih, hvor går det skidt."

På rad og række sværgede de i slutningen af marts måned: "Nu er recessionen slut i 3M."

Det var salgs- og marketingchef Jan Wenner, der havde truffet beslutningen.

"Selvfølgelig var det lidt af en event. Her stod vi - på Hallandsåsen - uden påvirkning fra

Artiklens indhold

- Ledelsen skal turde erklære recessionen for slut
- Fokus skal skiftes fra udgifter til indtægter
- Seks metoder til at skifte fokus

omverdenen - og afblæste recessionen. Men det var også alvor. For i stedet for at blive ved med at se på huller-

ne i osten - at vores salg ikke nåede stjernerne - så blev vi enige om at nu ville vi fokusere på, hvad der kunne lykkes."

Hvad 3M gjorde i Sverige, er netop den udfordring, som danske virksomheder nu bør have for øje. Det mener direktør Jesper Elling fra konsulentfirmaet Stig Jørgensen & Partners, der er medforfatter til bestselleren "Vej-

Afdæk tabsrisiko og mersalgspotential

4 Dette er måske det vigtigste budskab. Det handler her om at kaste et net ud over virksomhedens kundelandskab i form af en loyalitetsanalyse. Formålet er at få et reelt og faktabaseret overblik over hvilke kunder, der er på vej væk, hvilke kunder, der er meget loyale, og hvor der konkret er potentiale for mersalg. Overblikket bør etableres på segmentniveau og gerne helt ned på enkeltkundeniveau, fordi det skaber mulighed for en meget handlings- og resultatorienteret angrebsvinkel. Denne aktivitet skal naturligvis kobles sammen med, hvilke kunder der er lønsomme.

Pluk kirsebærerne hos konkurrenterne

5 En anden model, som er meget anvendelig, er at udvide din analyse til også at omfatte konkurrenternes kunder. Ideen er at finde potentielle attraktive kunder hos konkurrenterne, hvor loyaliteten over for konkurrenten er lav, og hvor dine produkter og løsninger er mindst lige så attraktive. Har du disse informationer, kan du målrette dine nykundeaktiviteter med kirurgisk præcision og med en høj *hit rate*.

Få overblik over salgseffektiviteten

6 Find ud af, hvor sælgerne bruger deres tid. Stil værktøjer til rådighed for dine sælgere, så de kan prioritere deres salgsaktiviteter overfor såvel eksisterende som potentielle kunder. Kig på følgende: Tid der bliver brugt på direkte personlig kundekontakt. Tid til salgsforberedelse. Tid til salgsrelaterede aktiviteter - f.eks. administration, rejsetid, ventetid mellem møder mv. Et fif: Ofte kan en stor del af sælgernes aktiviteter uden problemer løses af et kunde-servicecenter.

recessionen

en til loyale kunder" og forfatter til en række artikler om *managing customer capital*.

"Kriseledelse bør i den kommende tid tage en markant drejning i de danske virksomheder. Nu skal fokus flyttes fra omkostningsreduktion til indtægtsstigninger og vækst," siger Jesper Elling.

I det scenarium er den psykologiske faktor ikke uvæsentlig.

Jan Wenner: "Det har en enorm god effekt, når ledelsen tør sige: 'Nu kan I rende os med al jeres snak om recession. Vi kan ikke længe spare os til succes. Nu vil vi fokusere på mulighederne - mersalg'."

Langt de fleste virksomheder har skåret fedtet væk - og har været igennem kriseledelsens første fase, hvor blikket hos den administrerende direktør var fast rettet mod bundlinjen og omkostninger.

Virksomhederne er slanket, uden at det har skadet kerneforretningen.

"Hvis det kapitel er overstået, gemmer der sig ikke yderligere gevinster i omkostningsreduktioner," siger Elling.

Fortsætter en virksomhed med at slanke sig ud over dette punkt, er der en risiko for, at den kommer til at lide af økonomisk anoreksi. Hvilket ifølge Elling betyder, at virksomheden

er havnet i en ond cirkel, hvor den faldende indtjening har ført til en reduktion af medarbejdere. Det giver faldende motivation og engagement. Og i værste fald er konsekvensen, at de bedste medarbejdere forsvinder, fordi de synes, at klimaet er blevet for kedeligt. Medarbejderne føler ikke, at de er med i en succes, og at ledelsen er fremadrettet og visionær.

"Kunderne oplever, at de får en dårligere service - loyaliteten falder og indtjeningen falder endnu mere. Derfor er det vigtigt at få stoppet i tide," lyder hans bud.

Selvfølgelig skal der stadig være fokus på ►

omkostninger, men det mentale fokus skal flyttes til indtægtssiden og vækst. Jagten gælder lønsomheden.

Det er penge i loyale kunder - og det er her virksomhederne nu skal sætte ind for at forbedre den forkætrede bundlinje. Det viste kundeanalysen også i Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin for nylig.

Ny general: I recessionens anden fase er det ledelsesmæssigt er ikke længere økonomidirektøren, der er den centrale hærfører, men derimod salgs- og marketingdirektøren.

Målet er krystalklart - kundernes bidrag til bundlinjen skal øges betydeligt gennem øget omsætning, højere dækningsgrader, lavere omkostninger til kundebehandling, øget kundefastholdelse og lavere salgs- og markedsføringsomkostninger.

Partner i Stig Jørgensen & Partners, Jesper Krogh Jørgensen, siger: "Det er slut med at dyrke markedsføring som en kunststart. Topledere skal betragte markedsføring på lige fod med discipliner som produktion, logistik og økonomistyring. Det kræver, at der bliver fokuseret på de rigtige nøgletal - præcise nøgletal, der fokuserer på *shareholder value*."

"Der er derfor et stort uudnyttet vækstpotentiale - typisk på mellem 15 og 20 procent - i mange danske virksomheder, som kan realiseres igennem mere effektive salgs- og marketingaktiviteter, men det kræver, at topledelsen vogter dem lige så nidkært og systematisk som de øvrige discipliner i virksomheden," siger Jesper Krogh Jørgensen.

Det er ikke nok at acceptere nøgletal, der måler den gennemsnitlige kundetilfredshed. Tallet er ikke specielt relevant, fordi det kan forbedres, uden at det forbedrer lønsomheden - eksempelvis hvis en højere gennemsnitlig kundetilfredshed ikke resulterer i øget kundeloyalitet.

Derudover kan et gennemsnitstal godt dække over en forringelse for de 20 procent mest lønsomme kunder, men en forbedring for de resterende 80 procent. Det giver et flottere tal for kundetilfredshed, men betyder en dårligere indtjening.

"Tilfredshed er en følelse, hvorimod loyalitet er *cashflow*," siger Krogh Jørgensen.

Et andet tal salgs- og marketingdirektøren ofte anvender som sin succesrate er, hvor mange nye kunder der kommer ind. Men nye kunder er ikke lig med lønsomhed - hvis de kun bliver kort i biksen. ►

Sats på de lønsomme: Hos konsulentvirksomheden Stig Jørgensen & Partner - der har specialiseret sig i udvikling og implementering af loyalitetsprogrammer - foreslår man derimod, at virksomhederne arbejder med nøgletallet *return on customer capital*. Tallet afspejler virksomheders evne til forrente deres kundekapital.

“Hvis virksomhederne skal klare recessionen, er det afgørende, at de ændrer deres opfattelse af, hvad økonomi er for en størrelse. Vi skelner 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 - alle de klassiske nøgletal,” siger Elling.

“Indtægts- og omkostningsstrømmene skæres over hver tolvte måned for at tilfredsstille reglerne i regnskabsloven. I denne model er den grundlæggende opfattelse, at det er produktet som indeholder indtjeningen. Derfor tager alle nøgletal og dermed ledelsesprocessen udgangspunkt i produktet. Men et produkt er en omkostning fra start til slut. Den potentielle indtjening bliver først bragt til live, når produktet kobles sammen med en kunderelation. Det er altså kunderelationen og ikke produktet, som er *triggeren* i indtjeningen,” siger Elling.

Udfordringen er ifølge Elling kunderelation, der tilhører den horisontale økonomi, hvor lønsomheden opstår akkumuleret over tid og ofte på tværs af tre, fire eller fem regnskabsperioder.

Derfor er god recession management på indtægtssiden at konsolidere de lønsomme kunderelationer.

Kodeordet er lønsomhed: Kundefastholdelse er den økonomiske faktor, som isoleret set har den mest dramatiske indflydelse på lønsomheden over tid.

Lad os forstille os, at alle kunder i en virksomhed har 12 måneders kontrakter - og at alle kontrakterne udløb i dag. Spørgsmålet er: ville 100, 75 eller måske kun 50 procent forny kontrakten?

Forskere fra Harvard Business School har gennemført konkrete studier i 11 brancher, hvor de undersøgte, hvor meget livstidsværdien af en kunde steg, hvis kundernes lyst til at et genkøb steg med fem procent point - fra f.eks. 85 til 90 procent. Undersøgelsen viste dramatiske stigninger - i reklamebranchen 95 procent, i banker og forlag med 85 procent og

for softwarebranchen med 35 procent.

Skeptisk? Fænomenet kan faktisk forklares matematisk.

“Tager vi en virksomhed med en årlig genkøbstilbøjelighed hos kunderne på 80 procent, så betyder det, at virksomheden mister 20 procent af sine kunder om året. Hvis vi forudsætter, at kunderne køber lige meget lige ofte - og tager de 20 procent og dividerer dem op i 100, så får vi tallet 5. Tallet fortæller, at virksomheden i gennemsnit holder på kunderne i fem år. Øger virksomheden genkøbstilbøjeligheden til 90 procent, betyder det, at virksomheden i gennemsnit holder på kunderne i ti år,” forklarer Elling.

Nu er det ikke altid, at lysten til et genkøb hos kunderne stiger. Er der tale om en virksomhed, hvor tilbøjeligheden til et genkøb falder fra 90 til 80 - så bliver nutidsværdien reduceret med mere end 50 procent.

“På hvilket niveau befinder dine kunders lyst til genkøb sig?” spørger Elling.

“Nøgletallet genkøb fortæller mere om lønsomheden end f.eks. virksomhedens dækningsgrad. Og er nok det mest sigende tal for, hvordan din virksomhed klarer sig i markedet. Og måske vigtigst af alt, hvordan din virksomhed klarer sig i fremtiden, da fremtidens salg er resultatet af den opsparede loyalitet hos dine kunder. Når man flytter fokus over på indtægtssiden er tiden inde til at sætte fokus på *return on sales*.

Et fornuftigt sted at starte jagten er hos eksisterende kunder. Det er nemlig langt dyrere at kapre nye kunder end at pleje eksisterende.

For her er uden tvivl et meget stort salgspotentiale. Det er ikke ualmindeligt ifølge Elling, at “et realistisk potentiale ligger i størrelsen 40 til 50 procent målt i omsætningskroner.”

Gør de rigtige ting: Nu gælder det om at øge produktiviteten og effektiviteten i virksomhedens salgsaktivitet. Det handler om ikke kun at gøre tingene rigtigt, men at gøre

de rigtige ting. Forskellen er, at når man gør tingene rigtigt, så fokuserer man på at gøre sin indsats bedre, hurtigere og billigere. Gør man det, opnår man kun marginale forbedringer, siger Elling. Eksempelvis antal salgsbesøg pr. uge. Møderne tilfører generelt ingen væsentlig værdi til hverken kunde eller leverandør.

“To ekstra møder gør stort set ingen forskel,” siger Elling.

Hvis man derimod gør de rigtige ting - f.eks. at besøge de rigtige kunder med de rigtige produkter, løsninger, kompetencer og attituder på det rigtige tidspunkt - gør man det er muligheden for at opnå en effekt meget større vel at mærke med

“Hvis virksomhederne skal klare recessionen, er det afgørende, at de ændrer deres opfattelse af, hvad økonomi er for en størrelse”

Jesper Elling, direktør i Stig Jørgensen & Partners.

den samme ressourceindsats.

“Ved at flytte fokus fra udelukkende at gennemføre flest mulige møder til at sikre størst mulig værdi pr. møde vil en virksomhed meget ofte kunne skabe meget større samlet værdi og dermed øget effekten,” siger Elling.

Hos 3M er de i gang.

Jan Wenner: “Vi befinder os i en fase, hvor vi arbejder sammen med Jesper Elling. I øjeblikket er vi i færd med en situationsbeskrivelse af hele vores kundeportefølje. Vi skal have fundet ud, hos hvilke kunder, vi kan øge salget. Vi skal have afdækket nye produktområder - og vi skal have fundet ud af, hvordan vi kan udvide samarbejdet med vores kunder og hvor dialogen skal forbedres.”

Wenner forventer, at han og hans 35 medarbejdere, der bidrager med 40 procent af 3M's samlede omsætning i Danmark inden for de næste 24 måneder vil vokse med to cifret beløb. Vel at mærke med de eksisterende ressourcer.

3M er i gang. Er din virksomhed i gang?

■ vv@bny.dk

Deltag i BNY og Stig Jørgensen & Partners' executive brunch torsdag 15. maj og **bliv en af recessionens vindere.** Læs om arrangementet på side 66.