

Gode kunder skal man gøre SIG FORTJENT TIL

Mange virksomheder er alt for fokuserede på kun at hæve omsætningen eller måske dækningsbidraget. Derfor bruger mange virksomheder alt for mange ressourcer på at servicere kunder, som ikke passer til virksomheden.

Er du sikker på, at de kunder med den største omsætning også er dem, du tjener flest penge på? Faktisk viser det sig ofte, at nogle af de største kunder faktisk er underskudsgivende.

FOKUSER PÅ HVAD DET KOSTER AT SERVICERE

For to kunder med det samme dækningsbidrag er sjældent lige gode kunder, da den ene meget let kan være mere servicekrævende end den anden og derved trækker de forskelligt på virksomhedens ressourcer. Den ene skal have produkterne pakket specielt og har altid reklamationer samt haste opgaver. Mens den andens opgaver flyder igennem virksomheden, næsten uden at man lægger mærke til dem.

Det kan i mange virksomheder være en rigtig sund øvelse at starte med at få opgjort, hvad det egentlig er for nogle kunder,



som der tjenes penge på - og opdel dem i A, B og C kunder. Prøv så at sammenligne dette med, hvor mange ressourcer der medgår til at servicere dem.

SKAL JEG SKILLE MIG AF MED DE DÅRLIGE KUNDER

Det er fristende bare at skille sig af med de dårlige kunder, når man finder ud af, hvordan sammenhængen reelt er. Men her det er vigtigt lige at stoppe op i bare et halvt sekund.

Inden den store oprydning bør man lige overveje, hvorvidt de dårlige kunder faktisk kan gøres bedre. Det viser sig jo, at det er nemmere at beholde en kunde end at skulle skaffe en ny. Så hvis det er muligt at analysere sig frem til, hvad det er der gør kunden dårlig, så kan det måske lade sig gøre, at gøre en dårlig

kunde til en god kernekunde med et godt dækningsbidrag. Måske er det muligt at differentiere priserne, således at de dårlige kunder kommer til at betale lidt mere.

Men det kan også være at kunden ved en konfrontation, selv kan komme med forslag til, hvor uhensigtsmæssigheder opleves. Hvis det ikke kan lade sig gøre at skabe en rentabel kunde, så er der kun én vej - og det er ud!

KIG PÅ DE INTERNE PROCESSER

Ofte kan det også betale sig at gennemgå de interne processer for at finde de steder, hvor værdien af samhandlen reduceres. Og ganske ofte viser det sig, at en eller flere processer er omdrejningspunktet for flere forskellige kunder enten fordi de

er dyre eller fordi de er uhensigtsmæssige.

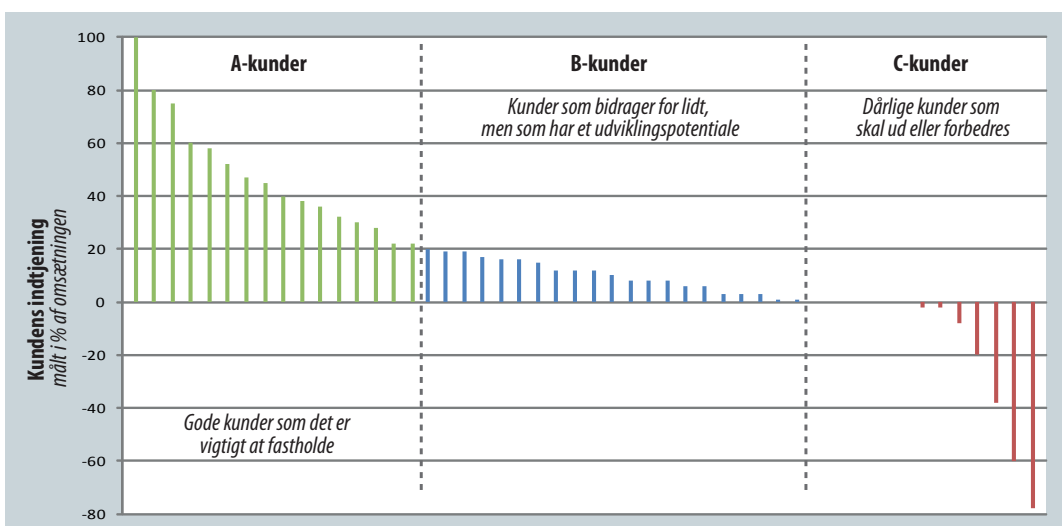
GLEM IKKE DE GODE KUNDER

En klassisk fejl i mange virksomheder er, at de gode kunder glemmes i dagligdagen. Her er det vigtigt at der holdes fast i dem og konstant arbejder på at styrke relationen. Ved systematisk arbejde med kunderne er det også muligt at lære, hvad det er som gør gode kunder gode. Og så bagefter prøve at overføre dette til de mindre lønsomme kunder.

EN STRUKTURERET PROCES ER VIGTIG

Hvis dette arbejder bliver en kontinuert proces, hvor virksomheden jævnligt evaluerer kundernes totale rentabilitet, så vil indtjeningen stige, processerne styrkes og der vil komme en højere grad af loyalitet hos kunderne. Virksomheden får de kunder, som den har fortjent!

Hos New Way Consulting har vi gode erfaringer med denne øvelse. Som hver gang ender med, at virksomhedens kundeportefølje bliver stærkere og mere lønsom.



Ved at lave en ABC analyse over alle kunder og så korrigerer for den årlige omkostning til servicering, reklamationer og salgsmæssig håndtering vil der fremkomme et klart billede over, hvilke kunder der skal fastholdes og hvilke kunder, der systematisk skal arbejdes med for at de bliver til bedre kunder.



Virksomheder mister salg på grund af mangelfuld kundepleje

Nutidens kunder er krævende hvad angår service og den oplevelse, som der fås i forbindelse med gennemførelse af en handel. Jo større fokus virksomhederne har på kundeoplevelser, desto flere penge tjener de. Og jo mere er det muligt at differentiere sig fra konkurrenterne i markedet.

Men alt for mange glemmer kunden allerede inden produktet er leveret og det bliver dyrt fremgår det af en omfattende analyse fra Copenhagen Business School, CBS.

DE KUNDEFOKUSEREDE TJENER BEDST

Af analysen fremgår det, at de 20% virksomheder, som har den stærkeste orientering mod deres kunder også har den sundeste bundlinie.

Det overordnede problem er, at der ikke findes en overordnet strategi for, hvordan kunden skal opleve virksomhedens service. Det kræver en overordnet systematisk tilgang samt en identifikation af berøringspunkter mellem kunden og virksomheden. Men hvis alle berøringspunkter giver kunden en god oplevelse, så får kunden også en god oplevelse - hver gang.

SYSTEMATISK MÅLING AF KUNDETILFREDSHED

For at skabe de bedste oplevelser og høj kundetilfredshed kræves det, at der jævnligt gennemføres kundetilfredshedsanalyser og i en del tilfælde kan antropologer samt mystery shopping ligeledes give værdifuld information.

Ved at gennemgå og forstå en "customer journey" kan virksomheden styrke kundens oplevelser og derved sikre genkøb samt forstå, hvad det egentlig er kunden "udsættes for" i en forbindelse med en handel.

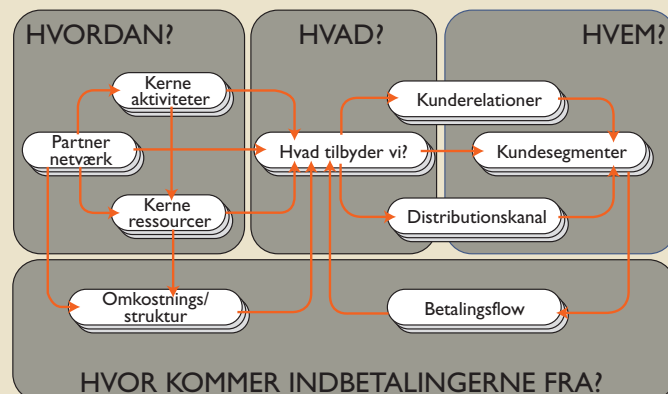
Gentænk måden virksomheden tjener sine penge

At virksomhedens forretningsmodel kan være skrøbelig er gået op for mange virksomheder under den finanskrisen. Det kan være afgørende at nytænke og udvikle tilgangen til markedet.

HVAD SKAL OVERVEJES I FORRETNINGSMODELLEN

En forretningsmodel kan have mange udformninger, men skal som minimum tage stilling til:

- Hvilken værdi skaber vores service/produkt for kunderne?
- Hvad er det for et problem/behov, som vores produkt/service skal løse? Hvad er kundens købskriterier?
- Hvilke kundesegmenter er det, vi skal servicere og kan vores produkt/service udvikles, således at det sker på en bedre måde? Har vi den rigtige distributionskanal?
- Hvordan er relationen og samspillet i værdikæden til leverandører, kunder og øvrige partnere? Hvordan differentierer vi os i forhold til vores konkurrenters tilbud?
- Hvordan vil vi sælge vores produkt i den ønskede mængde, således at vi kan opnå den ønskede indtjening - og er omkostningsstrukturen stærk nok?



Når modellen skal gentænkes er det vigtigt at overveje muligheden for at fjerne eller tilføje komponenterne ud fra deisen "Hvilken betydning tillægger kunderne dette element, hvad enten vi fjerner eller tilføjer det?":

- Produkt innovation - kan produktet servicere kunden på en anden og bedre måde, som evt. har lavere omkostninger
- Sælge gennem nye salgskanaler - som enten fjerner ikke værdiskabende led eller anvender nye typer af partnere
- Tjen penge på tilhørende ydelser - i nogle tilfælde kan det endda betale sig at give noget væk for derved at skabe helt andre indtægter?
- Bruger vi vores kerne aktiviteter og ressourcer på en fornuftig måde - eller kan vi forbedre vores omkostningsstruktur?
- Kan vi forbedre vores relationer til kunderne, således at de vil være mere tilbøjelige til at købe vores varer? Kan vi bruge elementer fra CSR (klima, miljø og socialansvarlighed) i kampen om kunderne?

FOR AT FÅ SUCCES MÅ VIRKSOMHEDEN HAVE EN KLAR VISION OG DER SKAL VÆRE KLARE FÆLLES MÅL. EN UNDERSØGELSE Gennemført af NEW WAY CONSULTING viser, at dette er et problem i 48% af de ejerlejede virksomheder

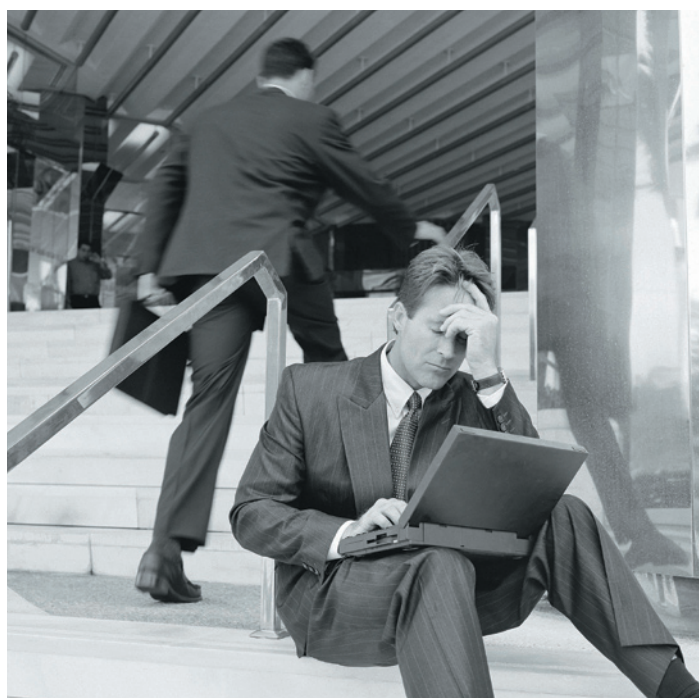
Mål og visioner bør drive VIRKSOMHEDERNE

En undersøgelse gennemført af New Way Consulting viser, at danske ejerledere har problemer med at få fastlagt klare mål samt at skabe en klar og tydelig vision, som kan kommunikeres til virksomhedens ansatte og dens omgivelser. Kun halvdelen af virksomhederne har en vision om, hvor den skal hen!

Ejerlederne savner i udpræget grad administrative & strukturelle evner. Der fokuseres for meget på ”at gøre tingene rigtigt” istedet for ”at gøre de rigtige ting!” Dette er medvirkende til, at hovedparten af de ejerlejede virksomheder forbliver små og derved ikke får udnyttet deres potentiale til vækst.

FÅ EN PROFESSIONEL BESTYRELSE

En effektiv bestyrelse vil i mange virksomheder betale sig hurtigt hjem. Det skaber fokus på virksomhedens kerneforretning og den kan medvirke til, at der skabes de nødvendige strukturer. Det betyder, at det bliver legalt for virksomhedens ansatte og sige nej tak til en ordre, som ikke passer til virksomhedens kompetencer. Alt for mange virksomheder udvikling kundetilpassede



løsninger, men får aldrig gensolgt løsningen til andre.

En bestyrelse bestående af erfarne kræfter, som kender til ”livet” i en ejerlejet virksomhed kan for alvor skabe den nødvendige udvikling og fokus på indtjening i stedet for omsætning.

SÆT STRUKTUR I DELEGERINGSPROCESSEN

Mange ejerlejede virksomhe-

der har en ledelsesform, som kan kaldes stjernebaseret. Her sidder ejeren i centrum af alle beslutninger og han gør sig selv uundværlig. Men det er en fejlet politik, hvis virksomheden skal vokse - og ikke mindst, hvis den en dag skal sælges.

Der skal ske en decentralisering af beslutningskompetencen, f.eks. gennem afdelings- eller funktionsopdelte teams, som i

første omgang kan få det operationelle ansvar og senere også det budgetmæssige ansvar.

Det kræver at ejeren over tid inddrager nøglemedarbejdere i de strategiske beslutninger, således at ejeren langsomt kan frigøres fra de daglige beslutninger, hvilket kan give plads til mere strategisk rettede beslutninger. Ja, måske kan der endda blive plads til lidt mere ferie.

OPSTIL MÅL OG FØLG OP

Det klassiske problem i mange virksomheder er, at der ikke foreligger konkrete mål for virksomhedens udvikling. Det gør det svært for den engagerede medarbejder at være en ordentlig sparringspartner for ejeren.

Mange virksomheder styres efter niveauet på kassekredit, men det er en farlig vej - specielt i en situation, hvor bankernes villighed til at udlåne penge kan svigte. Der er brug for simple økonomiske nøgletal, som viser om virksomheden er på rette vej.

Og i en del virksomheder skal den hjælp komme fra personer, som ikke er en del af dagligdagen.

