

Fyr ^{ikke} sælgeren

Når det pludselig bliver vanskeligere at få top og bund i regnskabet til at hænge sammen, skal der findes besparelser. Så er det jo fristende at skære en af de rigtig tunge poster væk: Sælgeren!

Af Kim Wilde
Direktør
ConCeptual ApS

”Vi skal skære to millioner på omkostnings-siden!” Det er en diffus, men ikke ukendt opgave for en ledelse. Budgetterne gennemgås med en tættekam, og der sættes forskellige scenarier op. Naturligvis skinner den samlede lønsum i øjnene, og i langt de fleste virksomheder er det den absolut største post. Nogle poster skiller sig mere ud end andre, for eksempel direktionen - og sælgeren!

Uden den store hovedregning er en stor del af den første million fundet dér. Yes, smart! Resten henter vi så på markedsføring. Ingen skade sket - på kort sigt. Kunderne er der jo, og de bestiller, som de plejer. Men efterhånden reduceres deres ordrestørrelse og -hyppighed, og nogle lukker. Sådan har det altid været, intet nyt i det. Det nye er, at der ikke kommer nye kunder til i samme omfang som før. Mærkeligt?!

Sæt fokus på salget i dårlige tider

Nu skal vi så til det igen: Nu skal der skæres fire millioner - og nu gør det ondt! Samtidig siger analysen, at vi er nødt til at sætte fokus på at indtage nye kunder. Så nu ansættes en sælger - en juniorsælger, for en af de ”dyre drenge” - eller piger - er der ikke råd til. Han skal lige læres op - både i branchen og i virksomheden - så der går lige et halvt års tid, inden han er oppe på fuld styrke. Så tager det lige de sædvanlige 6-9 måneder fra kontakt til kontrakt.

Mens græsset gror, dør køerne. Du sidder og griner? Det sker faktisk det her. I nedgangstider endda tit og ofte. En del kommer aldrig tilbage i kampen igen: Der sker simpelthen for lidt og for sent! Det synes næsten larmende indlysende, at det netop er i recessive perioder, at der skal sættes fokus på salget og af flere årsager:

For det første er det i disse tider, at fårene skilles fra bukkene. Nogle virksomheder er så tyndt funderet, at de går ned, så snart markedet bremser det mindste op. Det efterlader en stribe ”løse kunder” i markedet, der skal samles op.

De lavthængende frugter

Er der tale om et duo- eller oligopolmarked - det vil sige med to eller få udbydere - finder kunderne hurtigt deres nye plads. Men er der tale om et marked med fuld konkurrence, er der mulighed for at hente disse kunder som lavthængende frugter. Det kræver styrke i salget og synlighed i markedsføringen. Ellers bliver det de konkurrenter, der har forstæet det, der løber med kunden - og omsætningen. Så derfor: Fokus på salg i nedgangstider fører til konsolidering. Eller sagt lidt pops-mart: Du skal sælge dig ud af krisen!

For det andet kræver det en dyb forståelse for markedet, og sandsynligvis også et stærkt netværk for at kunne reagere hurtigt i det recessive marked. At få defineret en ny strategi og hurtigt få tilpasset salgsproces og budskaber til den nye situation, der er opstået. Det kræver, at sælgeren er ”tung”. Det vil sige, at han har et dybt branchekendskab og er kendt i markedet. Der er ikke tid til at skyde sig langsomt ind, eller skulle ud og skaffe sig troværdighed. Det er her og nu, der skal trykkes på de ”hemmelige knapper”.

Sæt kunden i centrum

Sidst men ikke mindst så skærpes konkurrencen i nedgangstider: Alle slås for at fastholde deres bid af markedet. Oftest ved at sænke priserne og dermed dækningsbidraget, der i øvrigt fører til den første situation, hvor virksomheder lukker.

Men pris er blot ét af mange parametre, der kæmpes om til alle tider. Den virksomhed, der ikke er stærk i at sætte kunden i centrum, kommer til at slås på prisen. Med mindre soliditeten er særdeles god, når starten går, så dør hesten, inden den når i mål. Man kan savne, at der i stedet tages et ansvar, når toget pludselig kører lidt langsommere. For eksempel:

- Sæt i stedet fokus på salget og styrk det. Gennemgå salgsprocessen, budskaber og markedsføring nøje.
- Er sælgerne uddannet godt nok til den nye situation? Hvis ikke, så sørg for at de bliver det. Ikke gennem alenlange salgskurser, der oftest resulterer i kursusmapper, der samler støv, men gennem direkte fokus på at implementere en ny og forbedret gennemførelse af salget.

- Sæt de eksisterende kunder i fokus, så de ikke bliver fristet af de døende konkurrenters sænkning af prisen.
 - Skab merværdi for dine kunder. Giv dem noget, som dine konkurrenter umuligt kan gøre dig efter, og som har en reel merværdi for dine kunder.
- og lige én til at lukke på: Salg er investering i fremtiden. Hvis du ikke tror på, at fremtiden kommer - så fyr sælgeren!

