

SÆLGEREN RYKKER IND HOS KUNDEN

Artikel fra Ingeniøren. www.ing.dk

Af Annika Ipsen, 2008

Lær udtrykket key account management, for i dag skal sælgere sidde hos kunden og skabe en fælles vision om, hvordan begge parter skal skærpe konkurrencen ved at samarbejde.

Den gamle sælger er død - ham der bankede på døren, leverede en vare og smuttede igen. I dag skal sælgeren være en fast sparringspartner i kundens hverdag. For den enkelte virksomhed og kunderne har et fælles projekt, nemlig at styrke begge parters konkurrencekraft gennem et samarbejde.

Det konstaterer direktør og MBA i Strategic Management, Jens Refshøj, der er medforfatter til bogen 'Kundefokus skaber konkurrencekraft'. Men mens det flyver rundt med ledelsesmodeller og HR-tilgange i danske virksomheder, har salget sjældent i samme grad topledelsens bevågenhed, og det er dumt, fordi salget jo netop er møntet på forretningsgrundlaget: kunderne.

Derfor har han skrevet bogen om kundefokus - sammen med lektor på Handelshøjskolen i København, Mogens Bjerre, og direktør og partner i Activatum, Torben Ulrich.

Slut med talende jakkesæt

Hver dag stiller kunderne større krav, de køber deres konkurrenter op, og kompleksiteten i virksomhederne stiger, ordrerne bliver større, kontrakterne mere omfattende. Men hvorfor sender mange virksomheder så alligevel kunderne et talende jakkesæt, der ikke har lært at sætte sig ind i kundens organisation og behov?

»Ledelsen er skurken. Key account management kører i grøften på ledelsesgangen, fordi topledelsen tror, at det tager de sig af i salget. Men ledelsen skal netop tage ansvar for, at hele virksomheden løfter salget i samlet flok,« siger Jens Refshøj.

En tommelfingerregel siger, at det ofte er de fem største kunder, der står for 80 procent af omsætningen i en virksomhed. Derfor er det uklogt kun at sende én sælger af sted.

»En god kundekontakt bygger på flere relationer. Derfor skal kunden både møde sælgeren, specialister og måske også direktøren. Det skal koste kunden penge at skifte leverandør,« påpeger Jens Refshøj.

Det kan få katastrofale følger, hvis relationen brister, og virksomheden kun har sendt den sædvanlige sælger af sted. Så skal kunderelationen bygges op fra start igen.

Alle skal tænke i salg

Key account management kan være løsningen - altså at virksomheden får en strategi for, hvordan den håndterer nøglekunderne. Ved at skabe lydhørighed i topledelsen kan ideen spredes og nå ud til hele organisationen. For alle skal forstå at arbejde på tværs og løfte sammen.

»Det er vigtigt, at salget tænkes ind i hele organisationen, for alle skal vide, hvorfor netop dén kunde er vigtig. Udviklingsafdeling, HR, topledelsen og andre afdelinger skal sætte sig sammen i en kampstyregruppe og finde ud af, hvordan man får mest ud af kunden,« siger Jens Refshøj, der har erfaret at key account management er umuligt at indføre, hvis ikke ledelsen erkender, at hele organisationen skal tænke salg.

Virksomheden skal også turde fortælle kunden, at den er en nøglekunde.

»Man skal droppe frygten for, at kunden så vil have ekstra rabat, og at det da er farligt. En af mine kæpheste er, at synergien og den fælles konkurrencekraft netop kun kan indfris, hvis man løfter i fælles flok,« siger han.

Fra jæger til bonde

Sælgerne får naturligvis også en helt anden rolle i key account management. Jægeren, der kæmper for at indfange nye kunder, skal nedtones for at gøre plads det til den såkaldte bonde, der dyrker og nurser kunderne.

»I dag er der brug for key account managers, der kan bevæge sig både i deres egen og kundens organisation. Her skal nurses og plejes alle mulige relationer. Netværket skal styres, det er lidt 'edderkoppespinds-agtigt'. Det er en stor udfordring for en gammeldags sælgertype,« siger Jens Refshøj.

Tænk strategisk, ingeniør

Det kan en anden af bogens forfattere, Torben Ulrich, der er direktør og partner i konsulentvirksomheden Activatum, skrive under på. Han mener, at især ingeniører kan have svært ved at bevare overblikket og ikke bare tænke i en løsning til kunden.

»Ingeniører tænker for meget indefra og ud, mens en key account manager skal tænke udefra og ind. De skal droppe at tænke på, hvilken løsning de kan levere, og lytte til hvad kunden har behov for,« siger han.

Ingeniøren skal altså indse, at helten ikke er den, der er teknologisk stærk. Det handler om at tænke strategisk og i helheder frem for at optimere sin egen indtjening, påpeger Torben Ulrich.

»Paradigmeskiftet betyder, at den enkelte sælger eller key account manager skal inddrage andre forretningsområder og se, hvilke problemstillinger, der skal løses som virksomhed og ikke bare som forretningsområde,« fastslår Torben Ulrich.

Kom godt i gang i KEY Account Management

Key account management er en bestemt måde at håndtere virksomhedens nøglekunder på. En bevidst strategi om, hvad man konkret skal gøre ude hos kunden, og hvad man måler sin egen succes på:

Skab opbakning fra topledelsen - hele organisationen skal være med på ideen, og det kan kun topledelsens engagement sikre.

Få accept fra organisationen - det er vigtigt at få fortalt hele virksomheden, hvorfor der er brug for 100 udviklingstimer på en bestemt kunde, når det nu er en anden kunde, der tjenes penge på nu og her.

Udvælg key account manager-piloter - kompetente medarbejdere med positive holdninger og attituder er en af de vigtige kompetencer for at lande projektet succesfuldt.

Identificér en til to nøglekunder - find nogle pilotprojekter og begynd i det små. Topledelsen skal beslutte, hvad der er vigtigt. At fastholde en i forvejen stor kunde eller opdyrke en kunde, der er udviklingspotentiale i.

Sæt tal på projektet - der skal nu sættes andre mål end de kortsigtede økonomiske mål: teamet skal fungere, kunden skal være tilfreds, milepæle i produktudviklingsfasen skal overholdes, antallet tallet af møder med kunden skal indfris osv.

Evaluér projektet - har vi succes med pilotprojektet? Har vi scoret tilfredsstillende, eller har vi sat overlæggen for højt? Er det realistisk at opnå alle de opstillede mål? Er vores 'beredskab' gearret til flere nøglekunder?

Kilde: 'Kundefokus skaber konkurrencekraft' af Jens Refshøj, Torben Ulrich og Mogens Bjerre.