

Salget mangler strategi

Mange danske leverandører formår ikke at tilføre kunderne konkurrencekraft. Salget kan med fordel løftes op på et strategisk plan, konkluderer forfatterne bag en ny bog om key account management

Tænder du over, om dit salg gør en konkurrencemæssig forskel hos kunden?

Alt for få leverandører bruger salget strategisk til at tilføre kunderne konkurrencekraft, så de får en stærkere markedsposition. Mange ved simpelthen ikke hvilken værdi, salget skaber hos deres kunder. De er ikke klar over, om salget forbedrer kundens konkurrenceevne eller ej. Og det på trods af, at kundens vækst er nøglen til leverandørens fremtidige udvikling.

Det er hovedbudskabet i en ny bog om key account management, "Kundefokus skaber konkurrencekraft", skrevet af lektor Mogens Bjerre, direktør Jens Refshøj og direktør og partner Torben Ulrich.

- Mange sælgere tænker kun på at få solgt noget ind til kunden og afdækker ikke kundens værdikæde. Det er en kortsigtet strategi, der ikke skaber konkurrencekraft hos kunden, pointerer Jens Refshøj.

Trekløvet bag bogen konkluderer, at mange danske virksomheder med fordel kan løfte salget op på et strategisk key account management-niveau. Fordelen er, at det giver et langsigtet fokus på kunderne. At højne salget strategisk gør

leverandøren i stand til at forbedre sine kunders konkurrenceevne. Det er nødvendigt at have for øje for at kunne gøre sig gældende i fremtiden, mener forfatterne. Ikke mindst fordi en af de centrale markedstendenser er, at kunderne skærer antallet af leverandører ned for at få et tættere samarbejde med udvalgte leverandører.

Start med et pilotprojekt

Jens Refshøj råder til, at salgsledelsen indfører key account management i det små og starter med et pilotprojekt, hvor en dygtig sælger i første omgang udnævnes til key account manager. Det er også vigtigt at gøre op med holdningen om, at alle skal behandles ens. I stedet skal leverandøren gøre en dyd ud af at håndtere kunderne forskelligt.

- Udpeg nogle nøglekunder og sig til dem, at I gerne vil udvikle jer sammen med dem. På den måde skaber man en tættere binding til kunderne, og det gør switching-omkostningerne højere, forklarer han.

Det er der brug for. Mange virksomheder sender stadig kun en enkelt sælger af sted, selv om ordren er oppe i million-klassen.



Mange danske virksomheder har for lidt fokus på kunden og det strategiske salg, mener direktør Jens Refshøj. Sammen med lektor Mogens Bjerre og direktør Torben Ulrich er han aktuell med bogen "Kundefokus skaber konkurrencekraft"

- Hvis sælger pludselig bliver uarbejdsdygtig, er der ingen bånd til kunden. På den måde gambler man og spiller russisk roulette med salget, for uden tætte relationer tager det kunden fem minutter at skifte leverandør, tilføjer Jens Refshøj.

Kundefokus bør ikke være overladt til en enkelt sælger. Key account management bygger på en teampræstation. Leverandøren sammensætter et salgscenter, der matcher kundens købscenter. Key account manageren har sin salgsdirektør foruden teknisk support med på sambesøg hos kunden.

Paradigmeskift i salget

Bogen kommer omkring implementering af key account management, kriterierne for at gøre en kunde til key account samt kundens perspektiv og købsadfærd. Læseren kan også hente inspiration til, hvordan markedet segmenteres, salget organiseres, hvordan salgscenteret sammensættes og hvilke elementer, der indgår i kundeplaner for hver enkelt kunde. Bogen bygger på nyere forskning og forfatterens erfaringer fra en lang række virksomheder. Forfatterens mission er ikke at glorificere key account management.

Jens Refshøj

- er direktør, MBA i Strategic Management og har i mange år ydet strategisk rådgivning til danske virksomheder inden for forskellige brancher. Har tidligere arbejdet som direktør med særlig fokus på key account management og er ambassadør for Strategy-Lab – et strategilaboratorium på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, der beskæftiger sig med strategi og forretningsudvikling.



Kundefokus skaber konkurrencekraft

- Key account management. Af Mogens Bjerre, Jens Refshøj og Torben Ulrich. Børsens Forlag, 2008. 306 sider. Mere information på keyaccountmanagement.dk

- Vi er ikke betingelsesløst tilhængere af key account management, for der er en række forudsætninger, som skal være opfyldt hos både leverandør og kunde. Men de virksomheder, der dyrker det, oplever, at der er en masse synergi at hente, understreger Jens Refshøj.

Han håber, at bogen bliver læst på direktionsgangen, for salget fortjener at blive set i et større perspektiv som et offensivt, strategisk redskab, der tænkes ind i hele organisationen. I mange år har ledelsesmodeller som lean og balanced scorecard trimmet produktion, logistik og kvalitet, men ikke salget.

Jens Refshøj forventer, at salgsorganisationen står over for et holdningsmæssigt og salgsmetodisk paradigmeskifte. Salgsledelsen og sælgerne skal til at tænke i nye baner og forstå, at det er nødvendigt at have fokus på kunderne og det strategiske salg, for det skaber konkurrencekraft.