

Hvordan øger jeg mit salg?

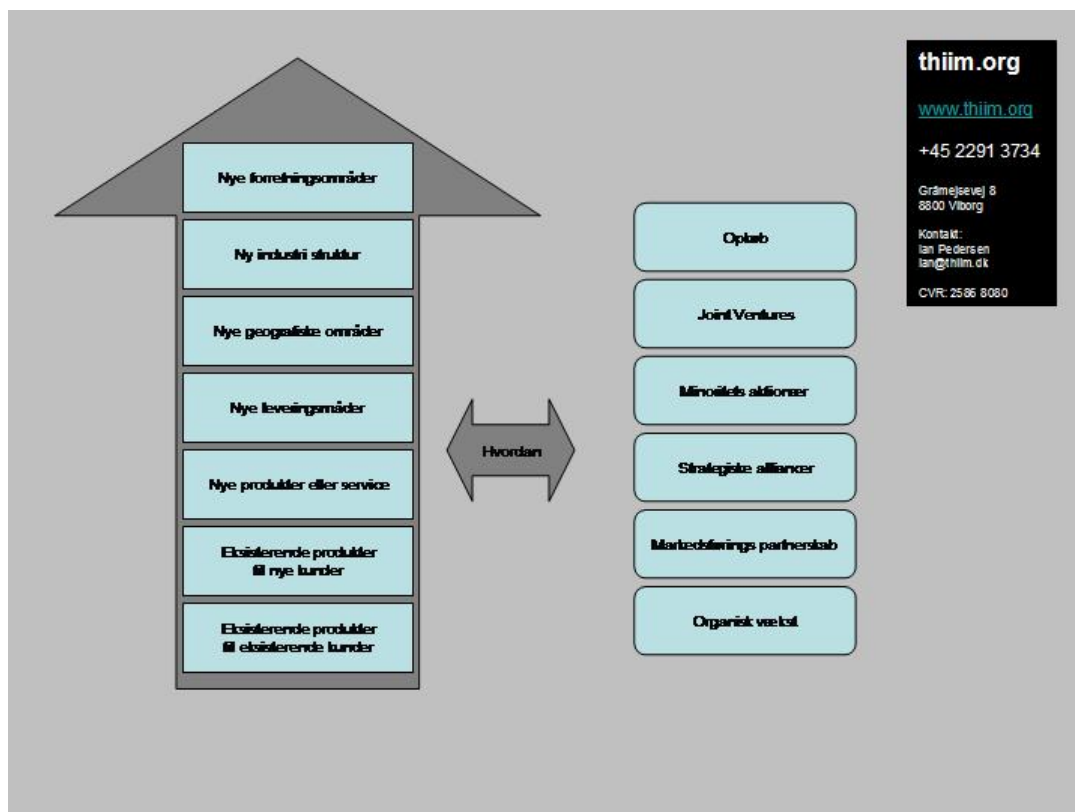
Omsætning er et af de få punkter, hvor man som virksomhed ikke selv er i kontrol. Der er kundens beslutning om at købe produktet som kan påvirkes via analyser af deres købsadfærd og branding. Ydermere kan omsætningen påvirkes via produkt sammensætning, distributionsform etc., hvilket denne artikel vil give eksempler på.

Eksemplerne er hentet fra det virkelige liv fra både små og store virksomheder. Casene er absolut ikke udtømmende men skal blot illustrere at der ofte ikke skal meget til væsentligt at øge omsætningen i en virksomhed.

Oversigt over muligheder for at øge sit salg.

Figur 1 giver 7 forskellige måder at øge salget på, samt 6 metoder til at gøre det på. Modellen dækker faktisk alle muligheder for at øge virksomhedens salg.

Figur 1: Model for salgsudvikling.



Metoderne

Som sagt findes der 6 forskellige metoder til at øge salget som kan anvendes indenfor alle 7 måder at øge salget på.

- Organisk vækst er når øgningen i salget sker via virksomhedens egne produkter. Begynder eksempelvis at sælge køkkener i Norge via en eksportassistent og langsom udvider med en norsk sælger.
- Markedsførings partnerskaber kan foregå på flere leder. Et eksempel er når adidas og Intersport går sammen og markedsfører nogle produkter i et katalog. Det kan også være flere leverandører der markedsfører sig sammen. Eksempelvis nå Lego og McDonald's går sammen om at ligge legetøj ved deres Happy Meals i USA. Begge parter byder ind med noget for at kunne markedsføre sig og dermed øge salget.
- Strategiske alliancer er når flere parter går sammen om at udvikle et salg. Alliancer er mere bindende for begge parter end markedsføringspartnerskaber. Et eksempel er en distributionsaftale med en virksomhed i et andet land. I udnytter deres kendskab til markedet, salgsstyrke, logistik etc.
- Minoritets aktionær sker ved at man opkøber en andel i en virksomhed. Til forskel for de tidligere løsninger skal der ske en aktiv økonomisk investering som gør at man har direkte indflydelse og andel i virksomhedens resultat. Indflydelsen er dog afhængig af ejerandel.
- Joint Venture stifter man i samarbejde med nogle andre virksomheder en fælles virksomhed, hvor man udnytter mulighederne for at kombinere produkter, service eller viden for at øge salget. Samarbejdet er formaliseret og vil ofte kræve en økonomisk investering.
- Opkøb af et selskab. Herved overtager man omsætningen i selskabet. Samtidig overtager man også den økonomiske risiko ved driften af et selskab. Dantherm A/S har eksempelvis øget deres omsætning væsentligt ved opkøb indenfor VVS m.v.

Risikoen ved de forskellige metoder stiger ikke mindst fordi løsningerne bliver mere komplekse og stiller krav til juridisk og økonomisk forarbejde da exit omkostningerne vokser i forbindelse med den økonomiske investering i selskaberne.

De 7 måder at øge sit salg på.

1. Sælg mere til de eksisterende kunder.

Det at skaffe en ny kunde er både tids og omkostningskrævende. Det mest oplagte er derfor at fokusere på de kendte kunder.

Case 1 - Kend dine kunder.

En produktionsvirksomhed som producerede udstillingsmaterielt til kunderne var meget optaget af at finde nye kunder – fordi kunderne efter sælgernes opfattelse ikke foretog genkøb til deres messestande. Der blev derfor brugt megen tid på at søge nye kunder og udvikle oplæg til nye stande. En væsentlig del af de oplæg blev ikke til noget mest fordi kunderne økonomisk valgte at prioritere anderledes. En analyse viste at op mod 60 % af virksomhedens salg bestod af salg til eksisterende kunder. Kunder som var blevet "glemt" i trangten efter at opnå nye kunder. Ved at ændre fokus på i højere grad at servicere eksisterende kunder lykkedes det selskabet at opnå en væsentlig stigning i omsætningen og indtjeningen.

Case 2 - B2B salg af fiskeudstyr.

Et salgsselskab med flere divisioner havde drevet en selvstændig division med b2b salg af fiskeudstyr med et væsentligt økonomisk tab. En grundig analyse af det eksisterende salg viste at meget få produkter drev salget. En analyse af kunderne viste at det eksisterende rabatprogram ikke understøttede salget. Markedsføringen blev ændret så det understøttede de mest sælgende produkter og rabatprogrammet blev tilpasset så det medvirkede til at understøtte salget. Få ændringer som gav en 20 % stigning i salget allerede efter det første år, hvilket betød at afdelingen bidrog positivt til virksomhedens samlede resultat.

Case 3 - Opdel dine kunder.

Et selskab var ressourcemæssigt presset på salgssiden da sælgerne ikke kunne nå rundt tit nok til alle kunderne. Selskabet havde samtidig vanskeligt ved at prioritere sine markedsføringsaktiviteter i forhold til de enkelte kunder. Selskabet gennemførte en økonomisk analyse af alle kunder så man havde et klart billede af hvad hver enkel kunde bidrog med. Sjovt nok matchede billede ikke den tidligere opfattelse af hvilke kunder der var vigtigst. Selskabet opdelte herefter sine kunder i kategorier og fastsatte regler for besøgsfrekvens og lokalmarkedsføring udfor de enkelte kategorier.

Eksempler på at det nemt kan lade sig gøre at udvide salget til eksisterende kunder.

2. Sælg eksisterende produkter til nye kunder.

En mulighed er at udvide salget af de eksisterende produkter til nye kunder eller kundegrupper.

Case 4 – Strategisk alliance for at nå nogle ny kundegrupper.

En sko producent havde ikke mulighed for at udvide sit salg af mode sko til de eksisterende kunder. Skoene skulle distribueres til modebutikker, hvor producenten ikke havde markedskendskab. I stedet for at opdyrke et nyt marked indgik producenten en distributionsaftaler med en modevirksomhed indenfor tekstil. Modevirksomheden havde sit normale marked indenfor modebutikkerne. Sko producenten fik via en ny kunde adgang til over 50 modebutikker og dermed forøget salget væsentligt.

En analyse af konkurrenternes salg vil ofte også afslører nye kunde muligheder, som kan medvirke til at øge salget.

3. Nye produkter eller service.

Når man ser på nye produkter vil det ofte være en fordel at fokusere på produkter der kan supplere det nuværende salg til eksisterende kunder. Er omsætningen sæsonbetonet kan man gå efter produkter der fylder omsætningshullerne ud. Derved kan omsætningen øges uden at belaste omkostningerne væsentligt.

Case 5 – Produktion af tog dele.

En produktionsvirksomhed indenfor metalbranchen udnyttede sine kontakter til at opnå en kontrakt på produktion af tog dele herunder togsæder. En produktion der i løbet af kort tid udviklede sig til at udgør en væsentlig del af virksomhedens omsætning. Virksomheden udnyttede bidraget fra den nye omsætning til at videreudvikle den "gamle" omsætning så virksomheden stod væsentlig stærkere da tog omsætningen faldt bort.

4. Nye leveringsmåder.

Oftest hører man om virksomheder der begynder at sælge via internettet for ad den ved at øge omsætningen.

Det omvendte er også en mulighed.

Case 6 – Internet virksomhed som starter B2B salg op.

En mindre internet virksomhed sælger elektronik direkte til forbrugerne via internettet. For at øge salget begynder virksomheden at kontakte autohandlere for også at sælge B2B. En beslutning der fordobler salget i virksomheden.

Case 7 – Tilbud om ny service til eksisterende kunder.

En distributør af autoreservedele beslutter at knytte kunderne tættere til sig. Derfor stiller virksomheden gratis et regnskabsprogram til rådighed, hvor der sker automatisk bogføring af ordre afgivet til virksomheden. Den nye service gør det nemmere for kunderne at bruge virksomheden frem for en anden distributør, hvilket er med til at øge omsætningen.

5. Nye geografiske områder.

Typisk er der her tale om at påbegynde eksport. Det kan dog også være en mindre lokal virksomhed som udvider indenfor landets grænser.

Case 8 – En køkkenproducent begynder eksport til Norge.

Som beskrevet i Erhvervsbladet har Designa Køkkener overtaget 2 norske butikker og har planer om at øge butik antallet i Norge væsentligt. Alene overtagelsen af den ene butik har givet 75 mill. kr. i omsætning.

Case 9 – En tøj producent udvidede sit salg ved hjælp af agenter.

En tøj producent udvidede sit salg med 40 % ved at udvælge sig nogle centrale markeder, hvor man via salgsagenter fik udviklet sit eksport salg. Fordelen ved denne metode er at den økonomiske binding til et marked bliver relativ lille, men man får med det samme adgang til en stor viden om markedet.

6. Ny industri struktur.

Her vælger man at opkøbe andre virksomheder som enten har problemer eller hvor produktprogrammet bliver optimeret.

Case 10 – Dannelse af Skandinavisk Køkkengruppe.

Til at starte med gik Nettoline og Biga Køkkener sammen. Begge selskaber var veldrevet men lå i forskellige segmenter i markedet. Fordelen var ud over den stigende omsætning at selskabet kunne hente besparelser på indkøb og styrke begge virksomheder organisatorisk.

Case 11 – Opkøb i Sportsbranchen.

adidas og Puma opkøber deres skandinaviske agenter, som det er sket i den øvrige del af Europa, for at øge deres omsætning, samt for at opnå en bedre styring af det europæiske marked.

7. Nye forretningsområder.

Her går man ind at udnytter at selskabet er stærk på nogle områder det kan eksempelvis være ledelse, distribution etc. Opkøbene kan være produkter som kan sidestilles med virksomhedens egne produkter eller være helt nye forretningsområder.

Case 12 – Grossist indenfor isenkram køber dug virksomhed.

En stor virksomhed vælger at opkøbe en mellemstor dug virksomhed. Fordelen ved opkøbet er at salget hovedsagligt sker gennem de samme salgskanaler og selskabet derved kan udnytte at de ikke skal lave mange organisatoriske ændringer i forbindelse med overtagelsen. Samtidig passer produktet ind i virksomheden logistiske rammer.

Andre forhold.

Når virksomheder skal udvikle omsætningen er det nødvendigt at tilpasse sin organisation og forretningsprocesser efter den stigende omsætning. Sker det ikke vil virksomheden drukne i sin egen succes.

Deloitte har lavet en analyse, hvor konklusionen er således:

”Det er en stor udfordring for mange små virksomheder at skabe holdbar vækst. Vi ser overraskende mange virksomheder, som kommer godt igennem de første leveår, men efterfølgende sætter for mange ting i gang på samme tid. Enten fordi de ikke har gjort sig klart hvad deres mål er, eller fordi de ikke fokuserer nok på, hvordan de skal nå målene.

...

De skal blandt andet sørge for at bryde virksomhedens vækstsmål ned i overkommelige processer og sørge for, at hele virksomhedens fundament understøtter vækstmålene på de enkelte trin i væksten. Og så gælder det om at fokusere benhårdt på de mål man har sat sig og turde vælge noget fra.

...

De rette netværk og rådgivere kan hjælpe ledere med at udnytte vækstpotentialet bedre, og sænke risikoen for, at vækstvirksomheden udvikler sig til en kriseramt virksomhed.”

thiim.org kan være behjælpelig med at sætte processen i gang og fastholde virksomheden på sine målsætninger. Dette gælder både hvad angår salg, de interne forretningsprocesser og medarbejder udvikling.

Artiklen stammer fra www.thiim.org, hvor der findes flere artikler og cases omkring salg & branding, organisation og medarbejdere, samt forretningsprocesser. Er der spørgsmål er I velkommen til at kontakte Ian Pedersen på ian@thiim.org.