

Konsulenter advarer mod dødsspiral

AF SUSANNE THOLSTRUP

De topchefer, der har modet til at handle offensivt og få medarbejderne til at følge trop, kommer ud af krisen som vindere. Det konkluderer konsulentfirmaet Stig Jørgensen & Partnere, der har samlet og analyseret erfaringerne fra sidste store krise i 2001-2003 og koblet dem sammen med de sidste seks måneders arbejde hos kriseramte kunder.

»Selvfølgelig er det ude på markedet, at slaget skal slås, men det starter inde fra med en topledelse, der har mod til at handle proaktivt, og som tror på fremtiden. Det er nu, færene skilles fra bukkene, men det er oploftende at se, at det langtfra er alle virksomheder, der er gået i sort,« siger adm. direktør Stig Jørgensen.

Sammen med et forskerteam fra Copenhagen Business School var han for få år siden med til at udvikle en model for, hvordan god ledelse afleverer sig på bundlinjen. Sammen med seniorpartner Jesper Krogh Jørgensen har han nu formuleret ni gode råd til at komme styrket ud af krisen. De falder i tre kategorier: Det ledelsesmæssige mod og tankeset: en offensiv strategi for salg og markedsføring og endelig evnen og kulturen til at mobilisere ledere og medarbejdere. De ni råd lyder:

● **Gennemfør »intelligente« omkostningsreduktioner:**

Det er vigtigt, at topledelsen hurtigt får indsigt i, hvad der driver de mest lønsomme

kunders oplevelse af værdi. Ellers risikerer man at spare de forkerte steder og skære omkostninger, der fjerner så megen oplevet værdi for de vigtigste kunder, at de reducerer deres køb yderligere, bliver endnu mere prisfølsomme eller forsvinder helt fra virksomheden.

● **Hav is i maven, og tænk offensivt:**

Når de »intelligente« omkostningsreduktioner er gennemført, gælder det om så hurtigt som muligt at blive mere kundeorienteret end konkurrenterne ved at gå i offensiven. Kun sådan vinder man markedsandele fra de konkurrenter, som er langsommere til at omstille sig.

● **Undgå dødsspiralen som følge af massive prisned sættelser:**

Når konkurrenterne dumper priserne, kan det være fristende at følge trop med mindst lige så store prisreduktioner for ikke at miste omsætning. Men det viser sig at være en kortsigtet og på længere sigt ulønsom løsning. Virksomheden havner i en dødsspiral af prisreduktioner i det i forvejen blodrode ocean med faldende indtjening som konsekvens.

● **Giv kunderne det og kun det, de er villige til at betale for:**

Fjern de ekstra servicier og produkttegneskaber, som kunderne alligevel ikke tillægger den store værdi. Derved fastholdes omsætningen og indtjeningsmarginen. Samtidigt får kunderne en oplevelse af, at virksomheden er mere konkurrencedygtig på pris. Det

er mere lønsomt end at forsøge at bibeholde omsætningen gennem rabatter og generelle prisreduktioner.

● **Segmentér kunderne ud fra deres behov, lønsomhed og loyalitet:**

Del kunderne op i segmenter alt efter deres behov. I enkelte kundesegmenter kan man reducere omkostningerne ved at håndtere kunderne og samtidig betjene dem bedre ud fra netop deres præferencer. Det kan f.eks. være ved at reducere antallet af salgsbesøg hos kunder, der alligevel ikke værdsætter dem. Man kan også identificere de mere krævende, men samtidig mindre prisfølsomme kunder. Her er kunsten at fastholde både pris og serviceniveau, så man på den ene side ikke mister kunderne, men på den anden side heller ikke reducerer sin indtjening på dem.

● **Behandl kunderne forskelligt:**

At forskelsbehandle kunderne med succes kræver dyb viden om kundernes behov og ledelsesmæssigt mod til for alvor at skabe differentierede ydelsepakker til de forskellige kunder ud fra deres behov, lønsomhed og loyalitet. Samtidig bør man formulere de værdier, der kommunikerer til de forskellige kundesegmenter, så de netop matcher deres behov og præferencer. Det kræver, at alle kundevedtente medarbejdere trænes i at betjene de forskellige kunder forskelligt.

● **Gå fra ordremodtagelse til en effektiv salgsproces:**

Paradoksalt nok kræver en mere differentieret servicering af kunderne mere effektive og ensartede processer i tilgangen til kunderne. Der skal være en klar sammenhæng mellem kundernes behov og forventninger og så den pris, der rent faktisk betaler for ydelserne.

● **Lav innovative reduktioner af kundernes totalomkostninger:**

En anden vej til at fastholde indtjeningen på er sammen med kunderne at udvikle metoder til at reducere deres totalomkostninger ved at ændre på deres indkøb og forbrug af virksomhedens varer og ydelser.

● **Fasthold nøglemedarbejdernes stolthed, engagement og handlekraft:**

Når topledelsen har skåret organisationen til og på den bedst mulige måde hjulpet de tidligere medarbejdere videre, skal den hurtigt fokusere på de nøglemedarbejdere, der er tilbage, så deres stolthed, engagement og handlekraft ikke mindskes, men i bedste fald styrkes som følge af krisen.

»Det gælder om at få alle tilbageværende medarbejdere til at levere mere værdi for kunderne uden at anvende store og dyre armbevægelser, som der var råd til for 12 måneder siden. Vi skal nu arbejde med innovation og virkelyst, som giver et hurtigt konstant udbytte,« siger seniorpartner Jesper Krogh Jørgensen.