

KREPPA – SALA OG ÞJÓNUSTA

Hólmur Svansson

Það er í lagi að segja það. Íslenskur efnahagur er í lægð eftir langa uppsveiflu og mikinn vöxt og velgengni. Þessi niðursveifla er dýpri og lengri en við höfum séð á síðustu árum. En einnig má segja að upp sé kominn annar flötur á niðursveiflunni. Ekki aðeins verða fyrirtækin fyrir samdrætti í rekstrarreikningi sínum heldur er ekki minni pressa frá hinni hliðinni þ.e. efnahagsreikningnum. Skýringin er sú að allmörg fyrirtæki hafa verið skuldsett verulega á síðasta vaxtarskeiði til að fjármagna vöxt og útrás. Slíkt fjármagn er dýrt og gerir miskunarlausu kröfu um stöðuga arðsemi. Í þeim tilfellum að fyrirtækin hafa ekki verið skuldsett þá eru oftast en ekki nýjir eigendur að baki fyrirtækjunum sem sjálfir eru skuldsettir fyrir eignarhlut sínum í félögunum. Þessi skuldsetning byggði á áætlunum sem nú er ljóst að munu ekki ganga eftir jafn hratt og excel líkönin sögðu til um. Þetta leiðir til þess að margir stjórnendur upplifa flóknari stöðu og mun minna umburðarlyndi en áður.

Í grunninn er auðvelt að bregðast við kreppunni. Við þurfum að annað hvort lækka kostnað eða auka tekjur. Í algleymi er þessa dagana er að minnka kostnað t.d. með uppsögnum. Hinsvegar er tekjuhliðin stundum vanrækt og leiðir til þess að fyrirtækin horfa of mikið inn á við í stað þess að huga betur að viðskiptavinunum og hvernig við getum aukið tekjur á kreppu tímum. Tekjuaukningu má skipta í tvennt; annars vegar að auka tekjumyndun frá núverandi viðskiptavinum en hins vegar að ná til nýrra viðskiptavina.

Að auka tekjur af núverandi viðskiptavinum kann að hljóma sem fáránleg hugmynd í niðursveiflu. En er það nú svo. Í miklu vaxtarskeiði eins og verið hefur undanfarin ár verða oft innkaup viðskiptavina frjálslægri. Ekki er óalgengt að fyrirtækin kaupi ákveðnar vörur eða þjónustu frá þínu fyrirtæki en einnig sambærilega vöru eða þjónustu frá öðrum aðilum. Það kann að hljóma sem órökrétt en vaxtarskeið geta haft þetta í för með sér. Persónuleg tengsl nýrra starfsmanna við þjónustuaðila sem þeir þekkja frá fyrra starfi gætu spilað inn í eða þá að þjónusta okkar var kannski ekki nægilega góð samhliða þeirri miklu útrás eða þeim umsvifamiklu verkefnum sem við vorum í á meðan þenslan var sem mest.

Mikilvægt er því fyrir stjórnendur í sölu og markaðsmála að huga vel að því hversu stóran hluta af heildarviðskiptum viðskiptavinirnir okkar hafa látið okkur í té. Erum við með allt sem viðskiptavinurinn er að kaupa inn af þeim vörum eða þjónustu sem við bjóðum (e. share of wallet). Ef svo er ekki – getum við óskað eftir fundi farið í gegnum þessi tækifæri. Hagsmunir allra viðskiptasambanda, sér í lagi á þessum tímum, er að lækka heildarkostnað við innkaup aðfanga. Hverjir eru sértækir hagsmunir þessa viðskiptavinar? Getum við aðlagð þjónustuveitingu okkar að þeim sértæku hagsmunum? Slík aðlögun er ekki bara eitthvað sem mun styrkja tengslin í niðursveiflunni – heldur sýnir reynslan að slík efling viðskiptasambands getur, ef vel er að staðið, náð inn í næstu uppsveiflu og lengur. Þarna eru tvímælalaust tækifæri sem ber að nýta.

Önnur leið til söluaukningar á krepputímum er að byrja á því að greina samkeppnina. Hvernig standa samkeppnisaðilarnir að vígi? eru þeir í vandræðum? Er samsetning efnahagsreiknings þeirra þannig að svona tímar gera þeim erfiðara fyrir en ykkur? Hverjir eru þeirra viðskiptavinir? Er hagstæðara fyrir okkur en samkeppnina að þjóna ákveðnum tegundum viðskiptavina? Getum við farið í „kirsuberjatínslu“ (e. cherry picking) úr þeirra viðskiptavinagrunni, þ.e. freista þess að ná arðbærustu viðskiptavinunum yfir til okkar?

Af ofangreindu má vera ljóst að fleiri aðgerðir eru færar á krepputímum en uppsagnir á starfsfólki. Kannið því vel þau tækifæri sem leynast í markvissri tekjuaukningu á krepputímum. Það sem mun greina þá sem munu ná árangri frá hinum er best lýst með tilvitnun í sölugúruinn Zig Ziglar sem sagði eitt sinn: „Það er ekki það sem kemur fyrir þig sem ákveður hversu langt þú nærð, heldur hvernig þú bregst við því sem upp kemur.“



Byggt á ýmsum greinum og sögulegri reynslu annara þjóða sem ekki hafa búið við jafnlangvarandi vöxt og við Íslendingar.

Höfundur er stjórnunarráðgjafi hjá Capacent

© 2009 Capacent/Hólmur Svansson. Þær greinar sem birtast á vefnum eru eign Capacent og má ekki afrita án leyfis.