

Et dybt profitabelt spadestik

Af Claus Nordahl-Petersen, adm. direktør, Institut for Business to Government

Hvis du vil maksimere værdien af dine rammeaftaler, som for eksempel med SKI, bør du tænke i dybdesalg.

Stor omsætningsvolumen og succes kræver, at der bliver solgt i dybden og bredden til kunderne. Mange leverandører til det offentlige marked kommer imidlertid sjældent ned under overfladen, fordi vilkårene er så markant anderledes end i erhvervslivet. På afstand kan den offentlige sektor nemlig virke topstyret og utilnærmelig. Nogle falder derfor for fristelsen til at tro, at omsætningen alene afhænger af centrale indkøbsaftaler, laveste pris – og gerne flest mulige fætre på rådhuset. Sådan er det ikke helt.

Det karakteristiske ved guldforekomster er, at kun en lille del befinder sig over jorden. Rammeaftalen giver dig adgang til det synlige guld på overfladen. Hvis du vil have fat i de store forekomster, skal der leveres noget knofedt og graves dybere. I det offentlige handler det om, at man forstår og tager højde for de potentielle barrierer, som kan opstå i det offentliges budgetter og beslutningsprocesser. Som resultat af dette bør du sikre, at aftalerne har en incitamentsstruktur, som skaber fordele centralt såvel som decentralt. Sidst, men ikke mindst, bør du tage ansvar for, at alle centrale- og især decentrale aktører er bekendt med aftalens indhold og fordele. Det er nemlig langt fra altid tilfældet.

Hvor havner rabatten?

Jeg har talt med talrige virksomheder, som har haft det problem, at de var på de rigtige aftaler, men at det alligevel kun udmøntede sig i et meget begrænset salg. Ofte viste det sig, at en del af forklaringen skulle findes i budgetterne – og mellem linjerne også i det faktum, at indkøbsafdelingerne har begrænset magt og midler til at diktere brugen af rammeaftalerne.

Aftalen er eksempelvis indgået centralt med indkøbsafdelingen på et rådhus. Men en indkøbsafdeling har imidlertid ikke selv noget budget. Og det klassiske problem er, at de produkter, som aftalen omfatter, købes og betales via decentrale budgetter, som disponeres af institutionsledere, fagfolk og andre. Og hvis rabatterne i den centrale aftale kun tilgodeser kommunekassen, er motivationen, til at benytte dem, selvsagt yderst begrænset. Den enkelte folkeskole er mere optaget af deres eget budget end i at spare penge for den samlede kommunekasse. Logisk nok benytter de decentrale indkøbere derfor de leverandører, de kender, og aftaler så selv nogle rabatter, som kommer deres egen kasse til gode.

Aftale – hvilken aftale?

En anden hyppig barriere for dybdesalget er, at de decentrale beslutningstagere ganske enkelt er uvidende om de centrale aftaler! Umiddelbart kan dette virke særdeles overraskende, når det offentlige i øvrigt er så regelstyret. Med til billedet hører imidlertid, at folkeskoler, plejehjem,

universitetets institutter og hospitaler har talrige opgaver, som er langt vigtigere end indkøb i det daglige. Desuden er der en psykologisk afstand mellem de decentrale organisationer og rådhuset eller regionsgården. Lærerne definerer deres tilhørsforhold til den skole, de er ansat på, frem for kommunen, læger og sygeplejersker til hospitalet frem for regionen og så videre. Desuden har de centrale indkøbsafdelinger traditionelt været små og uden større magtmidler. Der er kort sagt nogle ganske enkle forklaringer på den manglende, centrale styring.

Dybe vindenslag

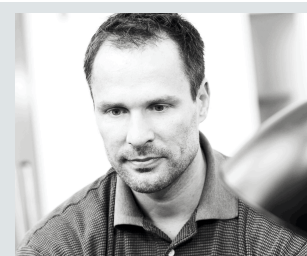
De dygtigste virksomheder tager bestik af de ovennævnte forhold og adresserer dem effektivt i deres salg og markedsføring. På et nyligt møde i Institut for Business to Government blev de vigtigste identificeret og drøftet. Dét, der kendetegner initiativerne, er, at de i realiteten hjælper de offentlige kunder med at skabe et bedre samarbejde mellem indkøbsafdeling og decentrale organisationer.

En af de vigtigste komponenter er, at leverandørens tilbud og den endelige aftale rummer fordele centralt for indkøbsafdelingen såvel som decentralt for den organisation og de brugere, som disponerer indkøbet. Små justeringer i rabatstruktur og services kan således afgøre, om kundegrundlaget eksempelvis er de 500 ansatte på rådhuset eller alle de 5.000 ansatte i hele kommunen.

På markedsføringssiden kan det klart anbefales, at leverandøren udnytter kundens egne, interne kommunikationskanaler. Det kræver ikke kvantefysik, men handler om, at leverandørens egen information om aftalen nemt kan adopteres af indkøbsafdelingen, således at det kan videresende i mails, på intranet og andre relevante sammenhænge.

Øvrige væsentlige indsatser er at aktivere referencer og skabe en ambassadøreffekt. 'Ambassadører' er i denne sammenhæng de personer, som har en stor fælles interesse i din virksomheds hovedbudskaber, hvad enten det er besparelser, færre fejl, øget kvalitet eller bedre arbejdsmiljø.

Fordele ved systematiske dybdesalgsindsatser er markante i kundetilfredshed og kroner og ører. De offentlige kunder oplever en bedre service og bliver gladere. Nok så vigtigt opnår leverandøren, at man kommer dybere og hurtigere ud med salget, uden at sælgerne skal slide flere unødvendige lag af skosålerne.



”Hvis du vil maksimere værdien af dine rammeaftaler, som for eksempel med SKI, bør du tænke i dybdesalg”

Claus Nordahl-Petersen