

Vad är egentligen affärsutveckling?

Affärsutveckling är inte en lyckad reklamkampanj, inte en ny order, inte heller fler säljare, inte ens en ny marknadschef och heller inte ett nytt affärssystem.

Det är summan av alltihop, och lite till!

Man bör därför dela in sin affärsutveckling i två delar; de inre arbetena och de yttre. De inre är allt det arbete som utförs innan och samtidigt som erbjudandet når marknaden.

Den yttre handlar om hur erbjudandet hanteras på marknaden. Båda sakerna är lika väsentliga, för utan den ena förmår inte den andra.

Kom dock ihåg, att förträfflighet i den ena inte kan kompensera brister i den andra. Det inre arbetet kombinerat med det yttre är det som ger den faktiska affärsutvecklingen

Låt oss ta några exempel på de **inre arbetena**:

Analys & Marknad

Som hundens väderkorn, orienterarens kompass, gruvarbetarens pannlampa, statistikerns dator eller falkens blick. Sätten är olika, men avsikten densamma. Gemensamt är att var och en använder sig av sina hjälpmedel för att hitta sina möjligheter. Det gäller företagaren också.

Affärsidén

Affärsidéns syfte bör vara en ansats till koncentration av den egna kapaciteten mot ett tydligt marknadsutbyte, alltså ett sätt att kunna rikta den egna samlade förmågan mot något uttalat, som i sin tur ger ett utbyte i form av sökt resultat.

En affärsidéns kvalitet kan inte utläsas av dess formulering utan enbart av dess tillämpning. Härigenom får ändå formuleringen betydelse eftersom den underlättar eller fördunklar tillämpningen. Den ska vara enkel och snabbt kommunicerbar, förstås av alla och ändå vara korrekt i sin färdanvisning.

Interninformation

Detta ständigt missköta instrument ska ses som organisationens smörjmedel. En fel sammansatt organisation kan klara jobbet ändå – om interninformationen sköts bra. Det omvända – en fulländad organisation – kan ändå misslyckas om detta sköts undermåligt.

Det optimala således, är en fungerande organisation med korrekt skött interninformation.

Snabbhet och saklighet är nyckelorden.

Organisation & funktion

Katolska kyrkan och militären är de gamla klassiska organisationerna, där pyramidens höjd speglar prestige och överlägsenhet. Den moderna organisationen baseras mera på funktion och flöden mellan de egna enheterna, och är på det viset vida överlägsen.

Balansgången är oftast den optimala funktionen kontra personliga ambitioner.

En duktig ledare hanterar denna balansgång. Nyckelorden är funktion, effektivitet och ständiga anpassningar. Och betydelsen är som motorn för bilen

Säljledning

Nyckelord är precision, koncentration och anpassning. Och alltid under stimulerande former. En svår uppgift, som alltid går att förbättra och med ett aldrig upphörande prestationskrav!

Betänk nedanstående frågor noga:

- Känner du dina kunder?
- Och de som varit dina kunder?
- Och icke minst de, som skulle kunna vara dina kunder?
- Är din marknadsbearbetning effektivt inriktad?
- Bearbetar ni den del av marknaden, där bästa resultatet kan förväntas?
- Eller bestämmer säljarna kanske själva?
- Har du rätt organisation och rätt säljkanaler?
- Är säljkåren rätt dimensionerad?
- Och tillräckligt kompetent?
- Kanske har du för många säljare?
- Eller för få?
- Besöker säljarna helst bekanta storkunder och glömmer de mindre?
- Eller tvärtom?
- Annonserar ni stort och dyrt – när en riktad insats skulle ge • bättre utfall?
- Lyckas ni behålla kunderna?
- Bearbetar ni tappade kunder?
- Eller lämnar ni dem till konkurrenterna?
- Är kundomsättningen stor?
- Tappar ni småkunder och ger ytterligare rabatter till storkunderna?
- Är det kanske lönsammare, att söka nya medelstora kunder än att övervårda befintliga storkunder?
- Eller jagar ni allt på en gång?

Produktportfölj

Läkemedelsföretag och bilindustrin värderas till stor del gentemot sina produktportföljer.

Alltså, utöver vad som säljs idag – vad kommer närmast?

Detta synsätt skulle de flesta andra branscher må väl av. Har man inga nyheter att erbjuda marknaden utöver sitt befintliga sortiment, blir företagets livscykel parallell med produktlivscykeln.

Nyckelord är långsiktigt ansvar. Och betydelsen är som Golfen för Volkswagen.

Personal

Inget är viktigare!

Nyckelord är omdöme, motivation och ansvar i dess mest omfattande mening, både mot ägare och medarbetare. Betydelsen är som hjulen för bilen.

Nyheter och omvärldsbevakning

Det finns tre sorters människor, sa Henry Kissinger. De som skapar skeendet, de som inser skeendet och de som undrar vad som har hänt.

Skapa skeendet är väl få förunnat, men att inse det är ett absolut krav.

Revision

Vad som göms i snö kommer fram i tö, sa man förr. Föga förvånande betyder latinets revisio – just återseende. Korrekt redovisning är inte bara ett myndighetskrav, det är en förutsättning för framgångsrikt och hälsosamt företagande.

Vision & strategi

Dessa missbrukade ord skrämmer ofta mer än de hjälper.

Att hjälpa till, var faktiskt avsikten. För vision betyder kort och gott tydliggörande, gärna i bildform. Strategi är grekiska (även språkmässigt) och betyder krigskonst och tillvägagångssätt. Att förtydliga sitt tillvägagångssätt således.

Utmaningen kvarstår dock! Hitta målen och gör sedan planen.

Att förtydliga sitt tillvägagångssätt således. Har du detta klart för dig, så blir det plötsligt betydligt enklare.

Utmaningen kvarstår dock! Hitta målen och gör sedan planen.

Det finns flera områden än dessa, men nu tar vi några exempel på de **yttre arbetena**:

Distribution

Fysisk distribution, alltså när det köpta levereras, är sanningens ögonblick. En order är inte en avslutad affär – det är en påbörjad relation. Nu ska löften infrias och förväntningar uppfyllas.

IT

Driva företag är att hantera information och förstå den. Datorn hanterar information, men förstår den inte. Det får man försöka göra själv. För mycket information fördunklar,

IT-stödet ska underordnas nyttjarnas behov. Absolut inte tvärtom!

Nyckelord är effektivt understöd och betydelsen är som hästkrafterna för farten

Internationell affärsutveckling

Med liten hemmamarknad och en gigantisk utlandsmarknad ställs vi förr eller senare inför denna frestelse. Export är dock inte ett sätt att sälja sådant, som man inte lyckas med hemma. Tvärtom – ju större hemmaframgångar, desto större exportförutsättningar.

Valmöjligheterna är dock enorma och prioriteringarna och kanalvalen motsvarande svåra. Och som vanligt kommer kostnaderna långt tidigare än intäkterna. Omsorgsfull planering och prioritering är således absoluta måsten för framgångsrik och lönsam exportförsäljning.

Positionering

Så här förhåller det sig; de flesta förväxlar idag operationell effektivitet med strategi.

Man för in nya produktivitetshöjande och kostnadssänkande insatser för att bli billigare än konkurrenterna, som i sin tur gör samma sak och prisspiralen går rakt ner, tillsammans med lönsamheten. Få företag kan i längden behålla sin konkurrensfördel om den enbart baseras på, att göra samma sak som konkurrenterna ännu billigare.

Tänk så här: En äldre dam står och matar fåglar. Där finns svanar, änder, kråkor och i luften några måsar. Plötsligt slänger damen en större brödbit och en mås dyker kvickt och kniper den före dom andra fåglarna.

Svanarna och änderna ser brödbiten, men har ingen chans att hinna ta den. Kråkorna och kajorna däremot – försöker – men hinner inte. De gör i stället gemensam sak mot denna fiende. De anfaller i luften och försöker hacka måsen i huvudet. Det är strid på liv och död.

Måsen får inte tillräckligt med utrymme för att kunna flyga ordentligt – utan flaxar, nästan stillastående – medan de andra går till allt vildare anfall. Måsen har ett enda val, som det synes – att släppa brödbiten och låta någon annan ta över den ensamma fienderollen – annars går den mot en snar död.

Nu gör inte måsen det. I stället slutar den flyga och nästan ramlar ner i vattnet, där den sätter sig gungandes på måsars vis. De andra tvingas avbryta sina attacker, för de kan inte vara i vattnet. Dom kan inte heller tillåta sig att flyga så nära, att dom riskerar att hamna i det. Måsen har vunnit och kan ensam och oskadad avnjuta sin nyvunna brödbit, trots en i antal överlägsen fiende.

Vad var nu detta? Jo, ett maximalt hanterande av den egna operationella effektiviteten och nyttjande av den strategiska positionen.

Passion – hängivet företagande

Precis som den mest välplanerade brasa inte tar eld utan tändstickor – tar inte heller framgångsrik affärsutveckling fart utan passion.

Forskarna och tillika författarna Collins och Porras från Harvard ägnade sex år åt, att försöka finna någon gemensam nämnare hos framgångsrika företag. De kom att undersöka mängder med företag i olika branscher – med en enda sak gemensam – den ständiga framgången.

Man började söka i termer av överlägsna planer, sofistikerade affärsidéer, karismatiska ledare, snillrika organisationer, geniala produkter, raffinerad marknadsföring och distribution, datamognad och naturligtvis uppmärksam reklam.

Det visade sig t o m att beryktade ledare inte alls var någon självklar tillgång. Det mesta kom på skam, för inget visade sig vara en allomfattande framgångsformel. Man tvingades vidga söktekniken till att omfatta också mjuka värden. Och då fann man, att samtliga framgångsrika företag, utan undantag, hade en sak gemensam – passionen. Samtliga hade ett passionerat förhållande till sin vision – sin ideologi. Vinstmedel återinvesteras till att säkerställa visionens infriande. All personal står enigt och passionerat bakom.

Chefen är mera arkitekt och vårdar och värnar om visionens efterlevnad. Han är dessutom oftast internrekryterad. Prioriteringar blir enkla och alltid relaterade till betydelsen för visionens uppfyllelse.

Intressant är också iakttagelsen, att dessa företag är oerhört riskbenägna – om det handlar om äventyr, som ligger inom ramen för visionens förverkligande.

Reklamationer

Bara det som målsätts blir värderat och korrigerat. Reklamationer målsätts aldrig. Blir därför inte värderade. Och på så sätt heller inte korrigerade.

Reklamationer är en källa till ständiga förbättringar och förnyelser. Använd den!

Reklam

Ropa högt eller genljuda, som är den svenska betydelsen av latinets reclamo. Kraven är dock betydligt högre än så.

I första hand resultatskapande och i andra hand uppseendeväckande. Uppseendeväckande utan resultat är misslyckad reklam. Resultatskapande reklam utan uppseende är ouppnåeligt.

Resultatskapande genom uppseende är således uppgiften.

Säljkanaler

Kanske har bara den torgförsäljande bonden full kontroll över både produktion och försäljning. Vi andra tvingas passera mellanhänder innan vi äntligen når våra slutkunder. Konkurrenten redan innan vi når vår riktiga marknad med andra ord!

Krav på lönsamhet för mellanhänderna och kvalitet för slutkunden är nyckelord.

Personlig försäljning

Den personliga försäljningen – kapitalismens grundpelare nummer ett – själva överlåtandet av ägandet eller nyttjandet mot betalning. Denna konst utvecklas ständigt i takt med ökande krav.

Förr, när utbud och efterfrågan stod i hygglig balans med varandra ställdes lägre krav om ens några. Orderna kom ju ändå!

Idag, när utbudet vida överträffar efterfrågan i alla branscher ställs helt andra och nya krav. Personlig försäljning är dessutom en mycket kostsam verksamhet för företaget.

Av dessa båda skäl, alltså stor konkurrens och dyrbara säljare, förstås att detta område är satt i ständig process mot kostnadseffektivare metoder. En överlägsen produkt är tyvärr inte längre nog. Det krävs en lika överlägsen säljfunktion för att säkerställa framgången.

Att ha just den säljfunktionen är utmaningen!

Strategi i praktiken. Eller, hur utnyttjar du dina marknadsmöjligheter?

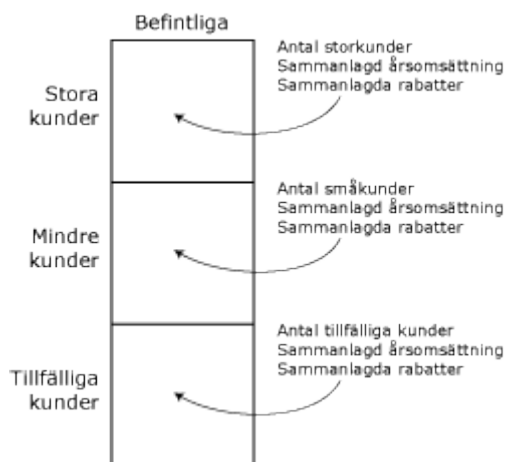
Det handlar om konsten är göra rätt, när ingenting egentligen är helt fel. Ett enda drag kan bli så mycket mer effektivt än andra. Att hitta just dessa drag är uppgiften!

Precis som i schack handlar detta om, att hitta rätt ruta att satsa på. Och därmed naturligtvis också förstå vilka rutor man kan bortse från. (Den insikten är få företagare förunnad, tyvärr.)

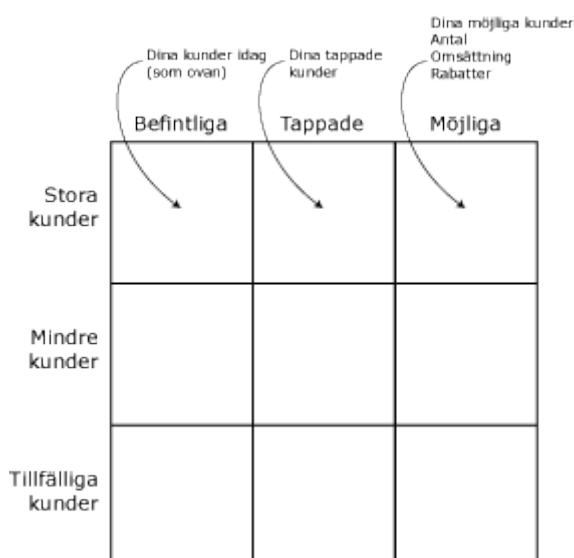
Hur du hittar dina framgångsrutor framgår av följande modeller. Att ta sig igenom detta är alltid tidskrävande och ibland också smärtsamt. Bäst görs detta i samarbete med några kollegor från marknads- och ekonomiavdelningarna och kanske ytterligare några.

Det är arbetsamt, men inte så arbetsamt att man kan tillåta sig att avstå. Belöningen är stor, väldigt stor, precis som bestraffningen om man avstår. Känner du dina kunder?

De som har varit dina kunder? Och icke minst – vilka som skulle ha kunnat vara dina kunder? Är din marknadsbearbetning effektiv och riktad? Eller jagar du allt på en gång? Frågorna är många och svaren väsentliga!



Bearbetar ni den del av marknaden, där bästa resultatet kan förväntas? Eller bestämmer säljarna kanske själva? Har du rätt organisation och rätt säljkanaler? Är säljkåren rätt dimensionerad? Och tillräckligt kompetent?



Kanske har du för många säljare? Eller för få? Besöker säljarna helst bekanta storkunder och glömmer de mindre? Eller tvärtom? Annonserar ni stort och dyrt – när en riktad insats skulle ge bättre utfall? Lyckas ni behålla kunderna? Bearbetar ni tappade kunder? Eller lämnar ni dem till konkurrenterna?

	Befintliga	Tappade	Möjliga
Stora kunder	Antal storkunder Omsättning Rabatter Antal säljare + annan personal knuten hit	Dito	Dito
Mindre kunder	Dito	Dito	Dito
Tillfälliga kunder	Dito	Dito	Dito

Möjliga storkunders omsättning och rabatter

Vilka resurser krävs för att nå detta?

Är kundomsättningen stor? Tappar ni småkunder och ger ytterligare rabatter till storkunderna? Är det kanske lönsammare, att söka nya medelstora kunder än att övervårda befintliga storkunder? Eller jagar ni allt på en gång?

Detta är det sista steget, som är ett kontrollsteg. Räkna ihop kolumnerna i djupled och sedan i sidled. Första lodräta kolumnen sammantaget visar er årsomsättning. Alla rutor sammanräknade visar totalmarknaden. Gå igenom detta med den personal som har det bästa kunnandet. Det är sannolikt ekonomifolk samt sälj- och marknadsansvariga.

De prioriteringar som ska göras framstår nu tydligare. Och anpassade insatser på marknaden blir lättare. Det kan handla om resursförflyttningar och riktade aktiviteter mot bestämda målgrupper. Det kan också visa, att ni gör allt rätt - en trygghetsbekräftelse i så fall. Men mycket ovanligt!

Varumärken

Antalet gurus på detta område är oräkneliga. Bara detta indikerar betydelsen. Varumärket i sin vidaste bemärkelse är det visitkort du lämnar efter dig i allt du gör – med och mot alla kontakter du har. Uppgiften är att inse vilket visitkort du faktiskt lämnar efter dig, jämfört med det du önskar lämna efter dig.

Förr påverkade, och ibland till och med behärskade, företaget sin marknad genom sin egen tillverkning och sina egna säljkanaler. Nu är det precis tvärtom, för nu hämtar företaget kraft och mod på marknaden. Härigenom kan företaget i stället dominera tillverkningen och säljkanalerna just genom kraften av sitt varumärke.

Egen produktion och egen försäljning var tidigare självklarheter för att kunna driva ett företag. Idag är dessa snarare att betrakta som belastningar, för de begränsar flexibiliteten och därmed handlingsfriheten. Och just handlingsfriheten är avgörande i en tid där det, som var nytt igår ej duger idag.

Ingen har råd längre att ständigt hålla sig med det modernaste och bästa. Man tvingas köpa allt fler tjänster externt för att kunna sälja en konkurrenskraftig produkt till ett konkurrenskraftigt pris.

Ericsson låter allt fler telefonkomponenter tillverkas externt.

Armani syr inte en enda kostym själva.

Det är här som varumärket kommer in i bilden – för det skapar tryggheten, som gör att man kan våga låta andra ta hand om delar av den egna kärnverksamheten. Och det kan man bara tillåta sig om man har ett starkt varumärke.

Så vad är det som sker egentligen? I en tid av allt snabbare förändringar tvingas företagen till ständiga och snabba anpassningar, som i sin tur betyder, att långtidsplaner ej enkelt låter sig göras. Koncentrationen läggs i stället på handlingsfriheten, som syftar till att snabbt kunna ställa om till nya situationer. En stark kassa är därför viktig, och ett starkt varumärke ännu viktigare.

Så det är på tiden, att medlemmarna i ledningsgruppen intresserar sig för denna fråga.

Det egna namnets kraft på den egna marknaden är således avgörande för det mod man kan tillåta sig vid val av vad som ska läggas ut på externa underleverantörer, eller vid val av nya säljkanaler.

- Kända managementförfattare lånar sitt namn till skrivkunniga och kompetenta men okända författare.
- Nintendo designar inte ens sina "videogames".
- Nike designar sina produkter fortfarande, men tillverkar inget.

Också distribution och försäljning påverkas kraftfullt av varumärkets kraft. Ett starkt namn med upparbetat förtroende, kan lättare säljas och därmed också enklare distribueras över exempelvis Internet. En nyöppnad McDonald löper inga risker i jämförelse med en lika bra men okänd hamburgerrestaurang, som nyöppnar.

Desto starkare varumärke desto större valfrihet med andra ord. Ett starkt varumärke ger således förutsättningar för företagets svängrum och därmed dess struktur. Och är därmed en direkt ledningsfråga.

Varumärkets kraft avgör farten i produktutvecklingen;

Man kan förvänta sig, att de bästa produkterna också i framtiden kommer att säljas av de mest kända namnen, för dessa kan agera friare utifrån kraften av sitt namn på sin marknad. Varumärkesuppbyggnad sker på olika vis men syftena är alltid desamma. För den som har ett starkt förtroende bland sina kunder, har större frihet att både produktutveckla, sälja och därmed expandera.

Just därför är varumärket att betrakta som det egentliga kapitalet. Att sköta detta rätt är en förutsättning för framgång.

Detta visste redan Leonardo da Vinci, som lät sina elever göra merparten av målningarna för att sedan ensam signera dem. Och det var på 1400-talet.

Och till sist men absolut inte minst - två saker:

1. Kom ihåg att underlägsenhet inom ett område aldrig kan kompenseras av överlägset inom ett annat.

2. Sätt upp förslagslådor på alla avdelningar och funktioner, där personalen uppmanas och uppmuntras att komma med förslag på förbättringar. Töm lådorna ofta, så personalen ser, att ledningen bryr sig. Det omvända - en överfylld låda - signalerar ledningens ointresse.