

# Økonomi

Yes! Jeg har fået en stor ordre med en enorm omsætning! Det er sælgerens bedste motivation, og omsætningen er naturligvis forudsætningen for, at virksomheden kan overleve – men hvad har vi tjent?

Mange sælgere aflønnes efter omsætning, og vi har set mange groteske eksempler på, hvordan sælgeren selv kan sætte prisen ved at give rabat. Ofte uden at ledelsen stiller spørgsmålstejn, og så sker der automatisk det, at vi er ude på en glidebane. For når sælgere står i salgssituationen, og kunden spørger om rabat, og hans aflønning er provision efter omsætningen, er det alt for nemt at imødekomme kunden med den ønskede rabat – for det har ingen konsekvenser for hans egen indtjening.



Læs også om *forhandlingsteknik* på side 141.

## Aflønning efter dækningsbidrag

Flere og flere sælgere, der tidligere var på provision, afregnes nu efter en meget mere fornuftig model, nemlig efter dækningsbidrag. Hvad tjener du til firmaet? På den måde er alle mere motiverede til at styre firmaets omkostninger, for når man giver rabat, betyder det ikke mere i lønposen.

Ved mange lejligheder har vi gennemført kurser i økonomisk argumentation. Ofte når vi spørger: – Hvad er forskellen på dækningsgrad og dækningsbidrag? – er der nogen, der ikke helt er med.

## Dækningsbidrag og dækningsgrad

Dækningsbidraget er det, der bliver tilbage, efter at alle salgsomkostninger, rabat og så videre er trukket fra salgsprisen. Dette tal er væsentligt, da det er det, du og din virksomhed

skal leve af. Derfor bør vi fokusere meget på dækningsbidrag og knap så meget på omsætningen.

Dækningsgraden udregnes sådan:

$$\text{Dækningsgrad (i \%)} \\ = \text{Dækningsbidrag} \times 100 / \text{salgspris}$$

Dækningsgraden gør det muligt at sammenligne dækningsbidraget fra år til år.

## Omkostninger

Alle sælgere er vel godt klar over, hvad omkostninger er. Det er noget, der skal trækkes fra, når fortjenesten skal gøres op, og det endelige dækningsbidrag udregnes. Det er vigtigt som sælger at være bevidst omkring de salgsomkostninger, sælgeren selv har ansvar for.

## Besøgsplanlægning

Det klassiske eksempel er besøgsplanlægning, hvor besøgene helst skal lægges sådan rent geografisk, at der er færrest mulig kilometer og rejseomkostninger. Det har sælgeren en direkte indflydelse på.

Meget ofte ringer en kunde og spørger, om du kan komme til møde på et bestemt tidspunkt. Den dag har du for øvrigt planlagt at være i Nordjylland, men kunden bor i Sønderborg, som du i øvrigt skal besøge ugen efter. Hvis man omgående ændrer sine planer og kører fra Nordjylland ned til Sønderjylland uden først at spørge kunden, om det kan vente til næste tirsdag, hvor man alligevel er i Sønderjylland, kan man ikke påstå, at sælgeren er omkostningsbevidst.

Ofte er virksomheden selv ude om det. For som en sælger udtrykte det: – Jeg får statens takster i kilometerpenge, og kan jeg ikke sælge gagen hjem, så kan jeg i hvert fald køre den hjem. En sjov bemærkning – men han mente det, desværre.

## Salgsomkostninger

Du har også stor indflydelse på salgsomkostninger i form af brochurer og salgsmateriale. At det kun bliver udleveret til relevante kunder, og at det bliver brugt på den rigtige måde. Når du udleverer brochurer og ajourfører kataloger, må du også sikre dig, at kunden virkelig bruger dit salgsmateriale i dagligdagen, for ellers er det spild af penge.

Prøv at lave en liste over de salgsomkostninger, du selv har indflydelse på:

- Rejseudgifter
- Opholdsudgifter
- Unødig snak i biltelefonen
- Overflødige opkald til internettet via din pc
- Repræsentation
- Og så videre.

## Betragt det som egne omkostninger

Det er godt for en sælger med en stor omsætning at leve op til budgettet, men det er lige så godt at gennemføre salget med lavest muligt, nødvendige omkostninger og betragte alle salgsomkostninger som sine egne penge. Du skal altid stille dig selv følgende spørgsmål: – Ville du have afholdt denne omkostning, hvis det var dit eget firma? – Nej, under ingen omstændigheder, så ville jeg ikke gå ud at spise med ham, det er han ikke værd. Men jeg skulle alligevel til frokost, og så tog jeg ham med, for så kan jeg trække det hele fra inde i firmaet.

Omkostningsbevidste sælgere er guld værd for deres virksomhed. De viser på deres måde, at de er ansvarsbevidste, og det er den type, der avancerer, hvis det er deres ønske.

Fordi man har et frit kreditkort, er det ikke en automatisk lønglidning, og vi kender mange salgschefer/direktører, der naturligvis tjekker deres sælgers omkostninger, men som alligevel siger: – Vi har ansat voksne mennesker, som selv ved, hvad der er ret og rimeligt. Vi ønsker at styre efter rammer og ikke efter regler. Men det kan godt få en svag sælger, der ikke er omkostningsbevidst, til at køre af sporet.

Husk, at du har ansvar for omkostningerne. Vis, at du kan styre det på en fornuftig og forsvarlig måde. Det giver altid kredit.



*Læs også afsnittet **A/S Mig** på side 22, som handler om, at man som sælger med fordel kan betragte sig selv som en lille virksomhed, der skal lykkes.*

## Forretningssans

Forretningssans er ligesom en sporhund, der hele tiden støver en ny forretning op. Den har næsen i sporet hos såvel eksisterende som nye kunder og går efter muligheder på en rentabel måde.

Sælgeren må lære at sige nej, hvis kunden presser så meget, at det måske giver omsætning, men ikke dækningsbidrag.

**Hvis du har en dækningsgrad på 25 % og giver 10 % rabat, skal du omsætte 67 % mere, før det giver det samme dækningsbidrag.**



*I afsnittet **Økonomisk argumentation** på side 205 kan du læse mere om, hvilke konsekvenser det har at give rabat.*

Som sælger skal du være klar over, at hvis du giver rabat, skal du have noget andet igen. Det kan være fremrykket betaling, mindre service eller en rammeaftale, der giver så stor volumen, at rabatten kan retfærdiggøres.

Ordet prisforsvar skal have en ny betydning hos sælgere. Du skal ikke have ordren for enhver pris, fordi der er hård konkurrence og det er bedre, at du får ordren end konkurrenten. Nogle gange er det bedre at sige nej, når kunden beder om rabat, og så oplever du ofte, at kunden siger: – Jeg skulle også bare lige høre, hvor langt jeg kunne trække dig.

Forretningssans er, at man som sælger forstår begrebet A/S Mig, fordi det er et selvstændigt job, og man skal hver dag kunne sige til sig selv: – I dag påvirkede jeg kunderne på den og den måde, eller jeg omsatte for det og det – med en god avance til firmaet.

**Nogle gange skal man stille sig selv følgende spørgsmål: – Hvis jeg ejede virksomheden, ville jeg så give denne rabat, eller ville jeg besøge denne kunde og bruge tid på det? – Nej, for her vil jeg ikke kunne tjene min egen løn. Så skal du også lade være, selvom du har kendt kunden i mange år.**

Forretningssans er at kunne skabe forretning på en rentabel og sund måde, så du kan være stolt af de resultater, der skabes.

I mange drøftelser med salgsansvarlige salgsdirektører/salgschefer oplever vi ofte, at der i nogle distrikter altid gives rabat, og i andre ikke, på det selv samme marked med de samme varer og priser. Årsagen er naturligvis, at den sælger, der har forretningssans, ved, at økonomisk argumentation og prisforsvar er en del af sælgerens værktøjskasse, og derfor skaber han rentable resultater på kort sigt og på langt sigt.

De sælgere, der arbejder med den åbne bogs politik, er meget mere bevidste omkring virksomhedens omkostninger med videre. Derfor siger de aldrig ja til en forkert ordre og er heller ikke spor kedede af at komme hjem og sige: – Vi fik ikke ordren, fordi der ikke var sund forretning i den.

## Skjulte rabatter

Ud over de synlige rabatter, som nogle sælgere giver i form af eksempelvis afslag i prisen, er andre former for rabatter mere skjulte. Alt efter branche kan de bestå af ekstra serviceydelser som installation, levering, konfiguration, ekstraudstyr, specialfunktioner og så videre, som ikke bliver beregnet særskilt. Dette kan være en god strategi, hvis man vil give rabat, men ikke vil give afslag i prisen. Risikoen for, at kunden næste gang forlanger de samme betingelser, er mindre, end hvis man giver rabat i form af nedslag i prisen. Hvis du benytter dig af skjulte rabatter, er det vigtigt, at de ekstra serviceydelser og produktudvidelser fremgår klart af dit tilbud, så de ekstra fordele for kunden er tydelige, hvis kunden sammenligner med andre tilbud.

Men brug de skjulte rabatter med omtanke, og husk, at de ligesom kontantrabatterne betyder omkostninger for din virksomhed. Derfor skal skjulte rabatter lige såvel som kontantrabatter indgå, når du beregner dækningsbidraget og provisionen. Kun på den måde sikres en ansvarlig brug af dette værktøj til rabatgivning. Og husk så: Du skal aldrig give kunden noget uden at få noget igen.

## Økonomisk argumentation

En stor omsætning er ikke nødvendigvis ensbetydende med en god indtjening. Skal din virksomhed opretholde et fornuftigt resultat med en god lønsomhed, må der skabes en fornuftig sammenhæng mellem salgspris og indtjeningsmargin.

Hvis vi lader prisen stige, vil indtjeningen alt andet lige også stige, selv hvis salget går en smule ned. Hvis prisen derimod reduceres, ved at der for eksempel gives rabat, er det vigtigt at være opmærksom på, hvor meget ekstra der skal sælges for at bibeholde den oprindelige indtjening. I figurerne 56 og 57 ser du, hvilken betydning prisreduktioner har for den nødvendige omsætningsforøgelse, og hvilken betydning prisforhøjelser har for, hvor meget salget kan gå tilbage, før det går ud over dækningsbidraget.



% prisreduktion	Dækningsgrad %								
	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2.0	25	15	11	9	7	6	5	5	4
3.0	43	25	18	14	11	9	8	7	6
4.0	67	36	25	19	15	13	11	10	9
5.0	100	50	33	25	20	17	14	13	11
7.5	300	100	60	43	33	27	23	20	18
10.0	-	200	100	67	50	40	33	29	25
15.0	-	-	300	150	100	75	60	50	43

**Nødvendigt mersalg i % for at nå det oprindelige dækningsbidrag (alle tal er afrundet efter de almindelige regler for op- og nedrunding).**

### Når du overvejer prisreduktion/rabat

*Figur 56:* Når prisen reduceres, skal du kende den nødvendige omsætningsforøgelse, der skal til for at holde det nuværende indtjeningsniveau.

**Vigtigt:** Større mængde medfører øgede omkostninger til lager, håndtering, distribution m.v.



### Når du overvejer prisreduktion/rabat

**Download 30:** Skemaet "Når du overvejer prisreduktion/rabat" kan du printe ud og bruge hver gang du overvejer at give rabat. Find det her:

[www.detgodesalg.dk/download\\_prisreduktion](http://www.detgodesalg.dk/download_prisreduktion)

### Eksempel på prisreduktion

Ved en dækningsgrad på 25 % og en prisreduktion på 15 % skal du sælge 150 % mere end tidligere for at opnå samme dækningsbidrag som tidligere. Det betyder, at hvor du tidligere skulle sælge 10 enheder, skal du nu sælge i alt 25 enheder, altså **150 % mere end tidligere**, for at opnå samme dækningsbidrag (se figur 56).

% prisforhøjelse	Dækningsgrad %								
	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2.0	17	12	9	7	6	5	5	4	4
3.0	23	17	13	11	9	8	7	6	6
4.0	29	21	17	14	12	10	9	8	7
5.0	33	25	20	17	14	12	11	10	9
7.5	43	33	27	23	20	18	16	14	13
10.0	50	40	33	29	25	22	20	18	17
15.0	60	50	43	38	33	30	27	25	23

**Mulig nedgang i salget i %, før det går ud over det oprindelige dækningsbidrag (alle tal er afrundet efter de almindelige regler for op- og nedrunding).**

### Når du overvejer prisforhøjelse

*Figur 57: Når prisen øges, skal du være opmærksom på, hvor meget omsætningen kan falde, før det går ud over indtjeningsniveauet.*



#### Når du overvejer prisforhøjelse

**Download 31:** Med skemaet "Når du overvejer prisforhøjelse" kan du slå op og se, hvor meget omsætningen kan falde, før det går ud over indtjeningsniveauet. Download skemaet her: [www.detgodesalg.dk/download\\_prisforhoejelse](http://www.detgodesalg.dk/download_prisforhoejelse)

### Eksempel på prisforhøjelse

Ved en dækningsgrad på 25 % og en prisforhøjelse på 15 % kan salget gå ned med 38 %, før det går ud over dit dækningsbidrag. Det betyder, at hvor du tidligere har solgt 10 enheder, kan salget gå ned til 6,20 enheder, altså 38 % mindre end før, før det går ud over dækningsbidraget (se figur 57).



### Dækningsbidrag

**Download 32:** Download Excel-arket "Dækningsbidrag" og se, hvad det betyder for dit dækningsbidrag, hvis du giver kunden rabat, eller hvis du sætter prisen op: [www.detgodesalg.dk/download\\_daekningsbidrag](http://www.detgodesalg.dk/download_daekningsbidrag)

## Gennemsnitskøb pr. ekspedition

Gennemsnitskøb pr. ekspedition er det nye nøgleord for den succesrige del af dansk detailhandel. Der er langt mellem de søde, smilende og positive ekspedienter, der virkelig gør, at kunden føler, han eller hun har fået noget ekstra. Det, der før i tiden var en selvfølge, er nærmest blevet det ekstraordinære i dag. På den måde graver detailhandelen sin egen grav, for det bliver vanskeligt at få sat gennemsnitskøbet op pr. ekspedition, fordi ingen kunder ønsker at være i butikken længere end højest nødvendigt.

## Et hverdagseksempel

En kunde prøver et par jeans og er i tvivl om, hvorvidt de sidder rigtigt. Ekspedienten siger, at hun selv har et par magen til, og at hun også i starten var i tvivl. Men så fandt hun ud af, at bukserne passede meget bedre, hvis hun tog et bælte på, og at hun nu er meget glad for sine bukser. Hvis ekspedienten havde været kvik, havde hun hentet et bælte og ladet kunden prøve det på sammen med bukserne. Men hun hentede ikke noget bælte og fik hverken solgt jeans eller bælte.

## De små tals store lov

Et af de store benzinselskaber har 330 bemandede stationer med i gennemsnit 700 ekspeditioner pr. dag. Hvis de øger gennemsnitskøbet pr. ekspedition, ud over brændstof, fra 42 kr. til 48 kr. pr. gang, vil deres omsætning stige med over ½ milliard kroner om året.

Det er de små tals store lov. Alle, der beskæftiger sig professionelt med salg, ved, at det altid er lettere at sælge noget til en tilfreds kunde end at sælge noget til en helt ny kunde. Derfor er det vigtigt, at alle medarbejdere er bevidste om virksomhedens lønsomhed og er træned i at give kunden den bedst mulige service og kvalitet. Tilfredse og velmotiverede medarbejdere giver kundetilfredshed, loyalitet og dermed en bedre lønsomhed.

## Fokusskift og salgsledelse

Balancen mellem salg, service og rådgivning er hårfin, og det er derfor op til medarbejderne i butikken at sørge for at skabe ekstra omsætning, altså større gennemsnitskøb pr. ekspedition, ved at have præcise succeskriterier i hver ekspedition, men også ved at sørge for at skabe et fokusskift ved for eksempel at henvise til andre af firmaets produkter, ydelser eller afdelinger.

Her er det op til lederen i butikken at sætte scenen til fokusskiftet i enhver relevant kundeekspedition for at skabe mersalget. Da balancen mellem salg, service og rådgivning er så hårfin, er det nødvendigt, at medarbejderne trænes, og at der udarbejdes løbende planer for alle medarbejders udvikling.

Det betyder også, at medarbejderne kommer hele vejen rundt om salg, service og rådgivning i kædernes salgs- og serviceakademier. Der er ingen tvivl om, at investeringen i dygtige og veluddannede medarbejdere kommer igen mange gange, fordi medarbejderne er velmotiverede og glade. Så stiger kundetilfredsheden og dermed kundeloyaliteten.

## Ressourceforbrug

Mange sælgere arbejder meget selvstændigt. Og derfor er det nemt at få en kortere arbejdsdag, hvis det er det, de ønsker. Du skal tænke på det, som var det din egen virksomhed. Ville du så arbejde på den samme måde, som du gør i dag? Tænk over mersalgsmulighederne, kvaliteten i arbejdet og måske endnu vigtigere: Ville du overhovedet have brugt dine ressourcer og tid på samme måde? En ting er i hvert fald sikker: I alle tilfælde ville du have gjort dig fuldstændigt klart, hvad formålet med din indsats var, hvad kunderne kunne forvente, og hvad der ville være et positivt resultat. Der er sandsynligvis mange sælgere, der ikke har gjort sig det klart, inden arbejdsdagens start.

Spørg dig selv: – Kan det betale sig, det jeg gør, eller skulle jeg hellere have ladet være? – Er der muligheder i det, eller er det bare, fordi det er anden onsdag i denne måned, at jeg gør det? De bedste sælgere er utroligt målrettede. De er hele tiden opmærksomme på, når nye muligheder opstår.

**Husk, at det nok er sådan, også i din virksomhed, at 80 % af dækningsbidraget – og det er det, du skal leve af – kommer fra 20 % af kunderne. Derfor ville det være interessant at finde nogle nye kunder, der er magen til disse 20 %. Det er at være ekstremt målrettet. Husk, det er kunden, der betaler din løn.**

## Sælgerens rolle i debitorarbejdet

I de fleste tilfælde betaler kunden for det, han har købt, men i nogle tilfælde bliver kunden til en dårlig betaler og dermed en opgave for bogholderiet. De juridiske processer omkring det er der som regel andre end sælgeren, der tager sig af, men du som sælger spiller også en vigtig rolle, når du omgås de kunder, som er dårlige betalere. Her er det nødvendigt, at du har et tæt samarbejde med dem, der sidder med debitorbogholderiet.

På den ene side står din virksomhed, som forståeligt nok ønsker at få sine penge fra kunden. På den anden side står kunden – den dårlige betaler – som din virksomhed i mange tilfælde håber også vil være en kunde fremover. Det er dog usandsynligt, at kunden har lyst til at handle med din virksomhed fremover, hvis ikke han bliver behandlet ordentligt.

Mange virksomheder er på rette vej og gør sælgerens eventuelle provision afhængig af, om kunden også betaler eller forbeholder sig retten til at trække provisionen tilbage, hvis kunden ikke gør det. Det betyder, at sælger til enhver tid er interesseret i, at kunden betaler og gør det rettidigt.

## Signalement af den effektive debitorarbejder/sælger

- 1. Troen på, at det vil lykkes**  
Nogle koncentrerer sig om at få succes – andre om at forsvare fiaskoerne. Kan du lide at rykke? Du må føle dig sikker, føle dig i din gode ret til at løse opgaven.
- 2. Forståelse for opgavens rækkevidde og konsekvenser**  
Rentebyrden vejer tungt og formindsker virksomhedens rådighedsbeløb. Dårlig likviditet har kvalt mange i øvrigt sunde virksomheder. Tab på debitorer har rystet mange virksomheder alvorligt.
- 3. Forudsætningen er: viden og selvsikkerhed**  
Enhver usikkerhed og svaghed hos dig vil blive udnyttet. Debitorer bliver mere og mere professionelle. Det skal du også være. Men hvad vil det sige at arbejde professionelt?
  - Fuldt kendskab til egne beføjelser. Hvor ophører din beslutningskompetence? Hvad kan du indrømme, hvad kan du true med, hvornår skal sagen opgives, hvornår skal den overgives til andre?
  - Grundig planlægning. Hvordan vil du nå dit mål? Når nogle forehavender lykkes bedre end andre, skyldes det ofte den forudgående planlægning.
  - Indgående kendskab til den enkelte sag. Vær helgarderet. Få fat i alle facts, fortolk alle informationer, og brug dem til at træffe de rigtige beslutninger.
  - Godt værktøj er det halve arbejde. Der kan rationaliseres med tid og kræfter, og der opnås bedre resultater, når de rigtige værktøjer benyttes: procedurer, planer, systemer, kartoteker, kalendere, blanketter og så videre.



4. **Et godt forhold til debitor uden at være familiær**  
Find et passende balancepunkt. Et godt forhold til debitoren betaler sig – et for godt forhold kan betyde, at du bliver udnyttet. Her får du brug for dit menneskekendskab.
5. **Et gram loyalitet er mere værd end to kilo klogskab**  
Loyalitet mod hvem? Den drevne debitor udnytter alle svagheder hos dig og appellerer måske til dine følelser for at få dig til at tage parti mod dit firma, mod dine kolleger – og dermed mod dig selv.
6. **Debitor skal fastholdes**  
Til sagen – når debitor vil tale udenom. Til aftalen – når debitor vil gøre alt for at undgå overholdelsen af den. Til videre forretning – som et af de vigtigste mål, hvis dit firma skønner, at videre forretningsforbindelse lønner sig.
7. **Konsekvent fremgangsmåde**  
På et tidspunkt bliver risikoen for, at man ikke vil modtage betaling for kommende leveringer eller ydelser, for stor. Når man dertil, er der ikke andet for end at afbryde samarbejdet med kunden.

## Undgå dårlige betalere

Mange virksomheder har en række forholdsregler for at undgå debitorsager. Eksempler er:

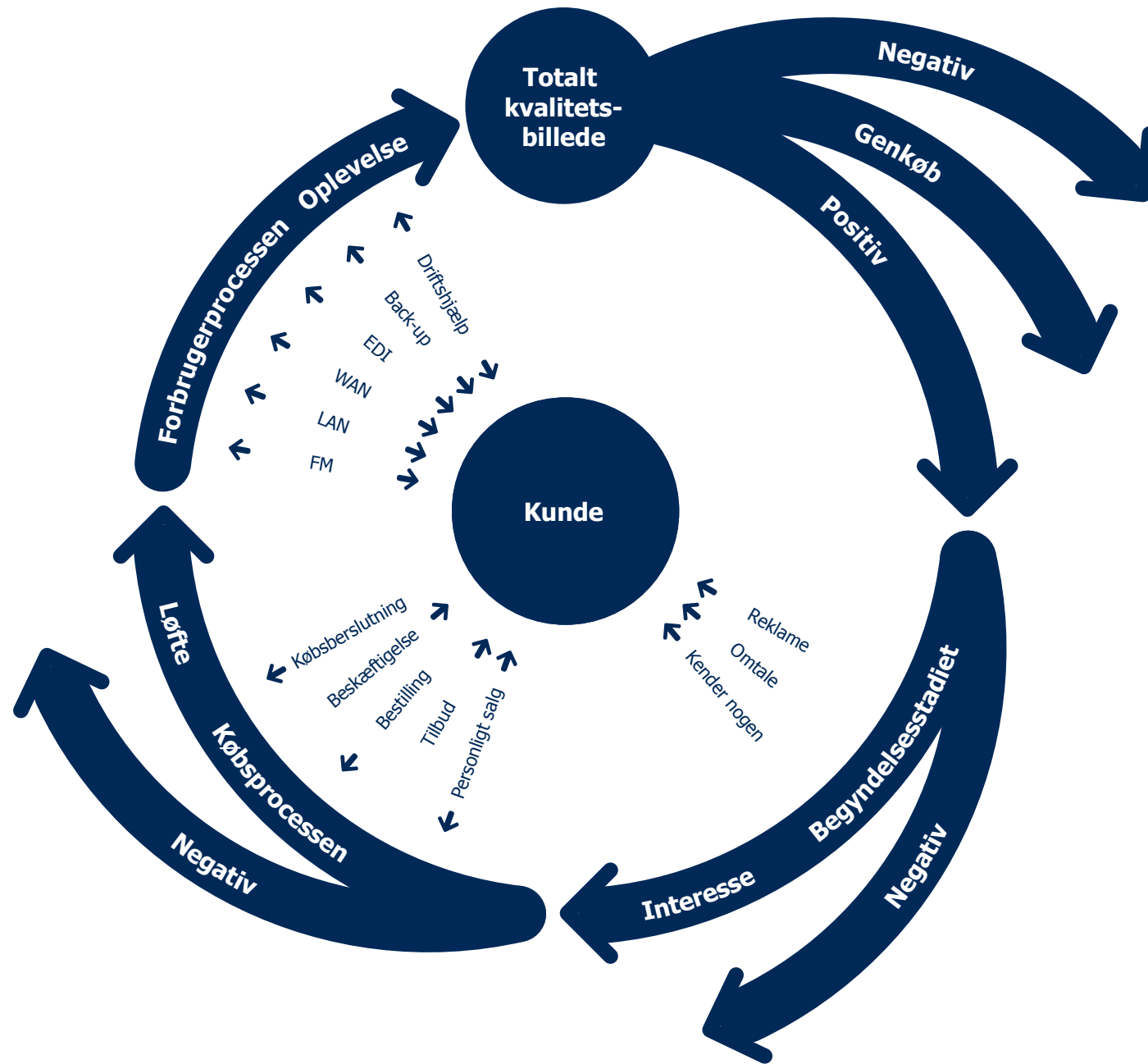
- Klare og på forhånd fastlagte kreditgrænser pr. kunde. Klare regler for, hvem der undtagelsesvist har lov at overskride disse grænser – og hvem der er ansvarlig for, at reglerne overholdes.
- Oplysninger fra ratingvirksomheder.
- De tre første ordrer sker kun ved forudbetaling.

## Loyalitet

Tilfredse og velmotiverede medarbejdere giver kundetilfredshed. Det skaber loyalitet og i sidste ende øget lønsomhed. Konkurrencen er benhård, og alle er klar over, hvad koncepter, beliggenhed, det rigtige sortiment og åbningstider betyder for øget lønsomhed. Derfor er der en række kæder, der har udarbejdet loyalitetsprogrammer for at fastholde kunderne. Men det er en falsk loyalitet.

Det er udmærket at få et benzinkort, der giver ekstra fordele på sportstøj, briller, gaveartikler m.m. Men det er ikke den mest effektive måde at fastholde kundernes loyalitet på. Det er nemlig at springe over, hvor gærdet er lavest. Den eneste sande loyalitet får vi ved at give kunderne en ordentlig oplevelse, hver eneste gang de møder os. En god oplevelse hænger sammen med medarbejdernes attitude og uddannelse.

Den sande loyalitet får du ved efterhånden at opbygge et partnerskab gennem dit arbejde med udvikling af kunden, som det er illustreret i denne model:



## Kundelojalitet

*Figur 58: Den eneste sande loyalitet får vi ved at give kunderne en ordentlig oplevelse, hver eneste gang de møder os. En god oplevelse hænger sammen med medarbejdernes attitude og uddannelse.*