

Sju strategier som gör ditt



företag till vinnare i kristider

Ingen har missat den globala kris vi befinner oss just i nu. En kris som fått länder att helt stänga sina gränser, orsaka det värsta börsraset i modern historia och i princip fått stora delar av ekonomin att helt stänga ned. Men även när det är som mörkast så finns det ljusglimtar. Av historien kan vi lära att kristider också föder vinnare. Och för den som hanterar denna kris rätt så finns stora möjligheter. I den här artikeln beskriver **Henrik Larsson-Broman** vad dessa företag gör och hur du kan bli en vinnare när det vänder.

Det är inte första gången som världen genomlider en stor kris. Under de senaste 50 åren har vi gått igenom nio stora ekonomiska kriser, alla med olika ursprung och konsekvenser. Och även om "coronakrisen" i grund och botten inte är en ekonomisk kris så kommer sviterna av denna händelse att få oöverblickbara och oönskade ekonomiska och humanitära konsekvenser. Vad innebär då detta? Att vi ska lägga oss ned och ge upp? Avvakta? Vänta och se? Nej, tvärtom. Av historien kan vi lära oss flera saker. Den kanske viktigaste lärdomen är att förstå det faktum att det är nu det avgörs vilka företag som har förmågan att anpassa sig till rådande situation och därmed komma ut som vinnare när det vänder.

Genom att hämta erfarenheter från tidigare kriser och lågkonjunkturer, sammanställa studier från dessa och vår egen forskning på ProSales Institute kan vi se på tillvaron på ett mer nyktert sätt. Här sammanställer jag dessa slutsatser i sju punkter i vad som skiljer vinnare från förlorare.

1. Sätt ned foten och bestäm er för att bli en vinnare!

Ser du dig själv som ett offer för om-

ständigheterna eller som en spelare som kan förändra? Att ha en tilltro till sin egen kraft och mobilisera sina styrkor är avgörande för om man ska lyckas. Speciellt när negativa tankar enkelt får fotfäste i företaget. Börja därför med att sätta ned foten och bestämma er! Ska ni ha en kris eller inte i ert företag? Sam Walton, grundare av världens största företag lär ha sagt: "Jag fick en fråga om vad jag tyckte om lågkonjunkturen. Jag tänkte på det och beslutade att vi inte skulle delta i den."

Det är det bränsle som du och din organisation behöver höra i tuffare tider. Visst är det tufft. Och visst kommer vi att påverkas. **Men i tuffa tider gäller det som ledare att sätta ned foten och skicka ut ett tydligt budskap till organisationen att det här kommer vi klara.**

2. Inspirera till framgångstro – låt inte negativa tankar frodas!

ProSales Institutes mångåriga forskning av tusentals säljare i Norden visar att en av de viktigaste faktorerna för att lyckas inom försäljning är framgångstro.¹ Denna faktor är av ännu större betydelse just nu. I kristider frodas negativa tankar och utbredd oro vilket är den största faran just nu. Precis som

Gerhard Gschwandtner, grundare av Selling Power Magazine uttryckte det: "The major problem of a recession is not the downturn of economic indicators, it's the downturn of people's minds."

Tron om att man kommer att lyckas resulterar i ambitiösa insatser, medan övertygelsen om att man kommer att misslyckas leder till underprestation. Som ledare har det aldrig varit så viktigt att inspirera, skapa positiva framtidsbilder och få medarbetarna att tro på att det är nu vi kan ta marknadsandelar, det är nu vi kan satsa offensivt och det är nu vi kan springa ifrån våra konkurrenter. Även om siffrorna säger något annat. Pessimisterna får inte ta överhanden. **Fokusera därför på vad ni kan vinna från krisen, inte förlora!**

3. Tänk långsiktigt – kriser varar inte för evigt!

Under den förra bankkrisen höll jag ett föredrag där jag frågade publiken hur länge man tror att en lågkonjunktur varar i genomsnitt. Till min förvåning fick jag till svar tre eller fyra år. Som tur är så är det fel. En lågkonjunktur varar i genomsnitt i 10 månader. Den längsta lågkonjunkturen vi haft i modern tid, finanskrisen 2008, varade i 18 månader.² Den kortaste bara 6 må-



nader. Varför är detta viktigt att känna till? För det första är det viktigt att inte tappa perspektivet. Kriser varar inte för evigt och det kommer inte denna heller att göra. Vi vet inte hur länge denna kris kommer att pågå men vi måste tänka och förbereda oss på lång sikt. För det andra gör det att vi agerar lite mer rationellt. **Alltså. Gör de kortsiktiga nedskärningar som krävs men inte för kortsiktiga nedskärningar så att ni riskerar att förlora den långsiktiga möjligheten.**

4. Bromsa och gasa samtidigt!

I kristider är det viktigt att prioritera rätt. Men det är sällan en bra idé att dra i handbromsen när det gäller försäljning och marknadsföring. Alla företag måste hantera kostnader i en lågkonjunktur, framför allt i saker som har mindre värde, men än viktigare att våga behålla eller till och med öka investeringen i marknadsföring. I en studie av 600 B2B-företag under lågkonjunkturen i början på 1980-talet kunde forskarna leda i bevis att de företag som vågade behålla sina marknadsföringsbudgetar, eller till och med ökade investeringen, lyckades betydligt bättre när det väl vände.³ I slutet av 1985 hade de företag som upprätthållit eller ökat sin marknadsföring en genomsnittlig försäljningsökning på 275 procent jämfört med 19 procent för de företag som hade dragit i handbromsen. **Slutsats. Våga satsa på marknadsföring även när ekonomin säger något annat. Det kommer löna sig i längden!**

5. Sprid riskerna och anpassa produktportföljen!

Under lågkonjunkturen 2001 studerade McKinsey över 1.300 amerikanska företag och fann att de företag som kom ur lågkonjunkturen som vinnare hade en mer balanserad produktportfölj och en större geografisk närvaro före, under och efter lågkonjunkturen än förlorarna.⁴ Kort sagt sålde de sina produkter på olika marknader och till olika målgrupper, särskilt skraddarsydda för lönsamma kunder. Detta gav dem större strategisk flexibilitet som blev ännu viktigare under lågkonjunkturen. De som bara hade en produkt mot en specifik målgrupp på en marknad var extremt sårbara. Denna strategi har förmodligen aldrig varit tydligare än i

dag. Vissa branscher och företag drabbas extremt hårt av effekterna av den aktuella krisen, medan andra aldrig har haft mer att göra. Välj därför målgrupper som inte är lika hårt påverkade och fokusera på de produkter som kan lösa de utmaningar kunderna står inför i dag. **Kort sagt. Sprid riskerna genom en balanserad produktportfölj mot olika målgrupper!**

6. Spela offensivt och investera tidigt i kommersiell tillväxt!

Efter den globala finansiella krisen 2008 genomförde Bain & Co en studie av 3.900 företag där man jämförde vinnarna med förlorarna.⁵ De företag som lyckades bäst hade en genomsnittlig tillväxt på 17 procent jämfört med ingen tillväxt bland förlorarna. Ett av de fyra områdena som kännetecknade vinnare var att de spelade offensivt och distinkt genom att selektivt investera för långsiktig kommersiell tillväxt. Medan andra bara tänkte på överlevnad, gick de till attack tidigt i lågkonjunkturen och gjorde hårda prioriteringar bland kunder och "prospects" och satsade på att optimera marknadsföringsmixen och förbättra kundupplevelsen genom att göra det enklare och mer personligt för kunderna att köpa. Förlorarna väntade på att se vad som skulle hända vilket gjorde dem reaktiva. Deras satsningar kom för sent vilket gjorde att de köpte fel tillgångar eller betalade ett för högt pris. I backspegeln kommer vi förmodligen att se samma mönster efter denna kris. **Vill du bli en vinnare? Våga satsa tidigt, gör rätt prioriteringar och agera med kraft!**

7. Fokus på kundvärde och risk, inte produkt eller pris!

I tuffa tider blir kunderna mer riskmedvetna. Och kortsiktiga. De vågar inte chansa eftersom felaktiga beslut kan få stora konsekvenser. I såna lägen kan det till och med vara motiverat att anlita leverantörer som kostar mer men som man vet löser de problem som man står inför just nu. Det är i tider som dessa som vi kommer se vilka företag som verkligen lyckades hantera kundernas upplevelse av risk och värde och anpassa sitt erbjudande efter detta. Att stå sig blodig på att sänka priset eller sälja produkter som

ligger långt ned på kundens prioriteringslista kommer inte lyckas särskilt väl. **Fokusera därför på att ta reda på vilka värden kunderna är villiga att betala för just nu och vilka deras upplevda risker är!**



HENRIK LARSSON-BROMAN
ProSales Institute

REFERENSER

1. Larsson-Broman, H. (2008), Sales Efficiency Study. Stockholm. ProSales Institute Sverige AB.
2. National Bureau of Research. Business Cycle Expansions and Contractions. Retrieved October 1, 2008. Downloaded from https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_recessions_in_the_United_States
3. McGraw-Hill Research (1986). Laboratory of Advertising Performance Report 5262. New York: McGraw-Hill.
4. Dobbs, R, Karakolev, T and Raj, R (April 2007). Preparing for the next downturn (article). McKinsey & Co. Retrieved 2020-03-17 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/preparing-for-the-next-downturn>
5. Bain & Company (2019), Beyond the Downturn: Recession Strategies to Take the Lead (press release). Retrieved 2020-03-19 from <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2019/winning-in-a-downturn/>

OM FÖRFATTAREN

Henrik Larsson-Broman är grundare av forsknings- och analysföretaget ProSales Institute och författare till hundratalet forskningsrapporter och artiklar inom försäljning, företagande och strategier för ökad tillväxt. Han är författare till boken *Supertrenderna* och utsågs 2019 till en av Sveriges 18 främsta talare med Stora Talarpriset. Originalartikeln finns även på engelska på denna länk:

<https://www.prosales.com/blog/seven-factors-separate-winners-from-losers-in-an-economic-downturn>