

Case: Prioritering af eksisterende og nye salgskanaler giver nye forretningsmuligheder i en svær tid

Resume

Da coronakrisen ramte, faldt DVI Energis salg meget. Der var behov for at tænke nyt, for noget skulle der gøres for at genoprette salget. Ved hjælp af et kort rådgivningsforløb fik virksomhedens ledelse et overblik over og prioritering af eksisterende og mulige nye salgskanaler, herunder kundesegmenter og kundeattraktivitet.

Endvidere har rådgivningsforløbet inspireret DVI Energi til at få en mere analytisk og databaseret tilgang til beslutningstagning samt arbejde mere systematisk med produktudvikling.

DVI Energi

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Fremstilling af varmepumper

Antal ansatte

25

Geografisk placering

Støvring



Baggrund og motivation

DVI Energi udvikler, producerer og servicerer varmepumper til boliger og erhverv. Varmepumperne sælges med få undtagelser udelukkende i Danmark og i business-to-business regi. Den primære salgskanal er el- og vs-installatører, men der sælges også direkte til hoteller og industri. Virksomhedens servicetilbud sælges til gengæld både i business-to-business og business-to-consumer regi.

Virksomheden blev etableret i 1979 og er beliggende i Støvring, Nordjylland. Den beskæftiger 25 medarbejdere fordelt på 17 timelønnede i produktions- og serviceafdelingen og otte funktionærer i administrationen. I 2020 omsatte DVI Energi for ca. 40 mio. kr. og solgte 650 varmepumper.

Komponenterne indkøbes fra en række leverandører, lokale som internationale, og de bliver efterfølgende samlet i virksomhedens egne produktionsfaciliteter. Særligt metal og pladedele købes lokalt af logistikensyn.

Coronakrisen skabte fokus på salg

I tider med stor usikkerhed er mindre virksomheder med begrænset likviditet truet på deres levebrød. Da coronakrisen ramte Danmark, dykkede salget af varmepumper meget hos DVI Energi i både marts og april. Det skabte stor bekymring hos ledelsen, og noget måtte gøres for at undgå et stort underskud.

På den baggrund valgte virksomhedens ledelse at række ud efter ekstern rådgivning i et forsøg på at genvinde salgsmomentum fra før coronakrisen. Ledelsen pegede på, at der var behov for at gennemgå virksomhedens eksisterende salgskanaler og vurdere deres lønsomhed og salgsfrekvens, samt overveje nye fremadrettede salgskanaler.

Manglende salg frigjorde ressourcer til andre opgaver

Hos DVI Energi er der et ønske om løbende at forbedre og videreudvikle deres varmepumper. På grund af det udeblivende salg blev der frigjort ressourcer i produktionen, som i stedet blev brugt på at forbedre styringen af – og brugerfladen på – virksomhedens produkter. Konkret er der blandt andet blevet monteret bedre og mere brugervenlige displays på varmepumperne.

Produktforbedringerne er ifølge DVI Energi et vigtigt led i at styrke salget af varmepumper. Derfor må produktudvikling ikke ses som en enkeltstående eller løsrevet aktivitet. Som direktør Ken Thon udtaler: "Vi har ændret på vores varmepumper, og det gør dem nemmere at sælge og mere attraktive for vores kunder og mulige nye kunder".



Tilpasning af forretningsmodellen

DVI Energi blev opmærksom på genstartNU via en e-mail fra Dansk Industri. Direktøren ringede hurtigt til den oprettede hotline og præsenterede deres problemstilling. Efterfølgende fik han kontakt til en rådgiver fra Valcon med speciale i forretningsudvikling.

Ændrede salgskanaler giver nye muligheder

Igennem et rådgivningsforløb på ca. en måned blev alle virksomhedens salgsaktiviteter sat under lup, og forløbet fokuserede på alt fra salgskanaler, over kundesegmenter til at analysere salgstal og komme med forslag til nye salgsindsatser. Rådgivningen tog udgangspunkt i to indledende samtaler: 1) med DVI Energis direktør, som fortalte om virksomhedens produkter, strategi, organisering og økonomi, og 2) med salgschefen, der gennemgik virksomhedens salgstal og salgsstrategi.

Med denne forståelse gennemførte rådgiveren en række analyser, og resultaterne af disse blev løbende diskuteret med salgschefen via en række onlinemøder. Imellem mødegangene arbejdede salgschefen videre med analyseresultaterne og afprøvede disse. Det blev for eksempel besluttet, at salgschefen skulle arbejde med følgende punkter:

- Stoppe med at sælge varmepumper på abonnement, fordi sådanne salg er tidskrævende og ressourcetunge.
- Fokuserer på at sælge varmepumper til særligt små el- og vvs-installatører, hvor ejeren selv kører ude hos kunderne. I sådanne situationer gennemløbes salgsprocessen hurtigt, fordi der ikke er et forsinkende mellemlid, og fordi ejeren selv har kundekontakt.
- Tilbyde og administrere en afbetalingsordning i samarbejde med Resurs Bank, som el- og vvs-installatørerne kan videreformidle til deres kunder.

Undervejs i rådgivningsforløbet blev direktøren og bestyrelsen løbende inddraget. Det skete primært, når der skulle træffes beslutning om nye salgsindsatser.

Rådgivningens værdi for DVI Energi

Samarbejdet med rådgiveren var essentielt for på kort tid at skabe nye erkendelser om salg og forandring af virksomhedens salgskanaler. DVI Energi er en mindre virksomhed, og medarbejdernes tid er typisk allokeret den daglige drift, hvorfor ekstern hjælp viste sig afgørende for at skubbe på strategiske og længerevarende forandringer.

Rådgivningsforløbets systematiske og analytiske karakter har ifølge direktøren understreget behovet for at arbejde mere analytisk hos DVI Energi. Herunder at bruge de tilgængelige salgstal mere systematisk i den langsigtede beslutningstagning. Virksomheden overvejer på den baggrund at ansætte en akademiker, som kan forestå dette arbejde.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Justering af eksisterende salgskanaler og afsøgning af nye salgskanaler. Dette indbefatter fokus på kundesegmenter og kundeattraktivitet.
Output	Handleplan indeholdende et overblik over og prioritering af eksisterende salgskanaler samt identifikation af nye.
Ressourcer	Ca. 20 timers rådgivning.
Bidrag fra virksomheden	Betydeligt timeforbrug hos salgschefen. Løbende inddragelse af direktøren og bestyrelsen, når der skulle træffes beslutninger.
Varighed	Ca. 1 måned.

Resultater

Det primære resultat af rådgivningen er en fokuseret salgsindsats, som bygger på et overblik over og prioritering af eksisterende salgskanaler samt identifikation af nye.

Nyt syn på salg hos DVI Energi

Virksomheden har gennem forløbet fået et langt skarpere blik for, hvilke salgskanaler der er rentable og som hurtigst genererer salg. På den baggrund har virksomheden opnået et overblik over sine kunder, hvilket har gjort det muligt at prioritere dem. Denne prioritering har ligeledes medført en øget forståelse for, hvor virksomheden tjener sine penge.

Systematisk produktudvikling skal fremme salg

Som nævnt har virksomheden også foretaget nogle tilpasninger af sine varmepumper for at fremme salget. Igennem rådgivningsforløbet er det blevet yderligere klart, at der skal arbejdes mere systematisk med produktudvikling for kontinuerligt at understøtte salgsaktiviteterne.



”Rådgiveren hjalp os med at stoppe op og analysere vores forretning på en struktureret måde. På den baggrund kunne vi foretage nogle velbegrundede til- og fravalg som for eksempel at skruer op eller ned for nogle aktiviteter”.

- Direktør Ken Thon, DVI Energi

Læringspunkter

- Mindre virksomheder på foranderlige markeder har løbende behov for at stoppe op og prioritere sine salgskanaler, så kun rentable og salgsgivende kanaler overlever.
- For at understøtte salgsaktiviteter kan det være nødvendigt jævnligt at udvikle eller tilpasse produkterne – også selvom det kan flytte ressourcer væk fra produktionen.
- Mindre virksomheder kan have gavn af at samarbejde med eksterne rådgivere, som kan bidrage med et konstruktivt, kritisk syn på forretningen og foreslå nye udviklingsveje. I et sådant samarbejde kan nye ideer trykprøves, og virksomheden kan få hjælp til at udvikle nye indsatsområder i trygge rammer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem DVI Energi og rådgivningsvirksomheden Valcon. Casen er godkendt af DVI Energi.