

Kundekort

Et godt kort at komme i land med

Sløk-Madsen, Stefan Kirkegaard ; Ritter, Thomas; Sornn-Friese, Henrik

Document Version

Forlagets udgivne version

Published in:

Søfartens Ledere

Publication date:

2014

License

Ikke-specificeret

Citation for published version (APA):

Sløk-Madsen, S. K., Ritter, T., & Sornn-Friese, H. (2014). Kundekort: Et godt kort at komme i land med. *Søfartens Ledere*, (5), 44-45.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 22. Jun. 2021



NOVEMBER +
MOUSTACHE
= MOVEMBER



Søfartens Ledere

nr. 5 | 2014



ONSHORE:

**“EN GOD DAG
PÅ JOBBET ER,
NÅR JEG HAR
PRÆSTERET AT
STUVE ET SKIB
TIL UG.”**

*Jess Diness er Senior
Stowage Coordinator*

TEMA: FÆRGE- NAVIGATØR

- Faglige udfordringer
- Fleksible vagter
- Familieliv

LÆS OGSÅ:

Tillykke: Carlo Korsaa er 100 år
Jens Naldal: Der burde
dimittere 200 officerer med
aspirantbaggrund hvert år
Vigtig medlemsinformation
om DIS-skattesagen

WORK LIFE BALANCE:

Gode råd til dagligdagen

Kundekortet

– et godt kort at komme i land med

Sømanden er kompetent til at sejle på verdenshavene og håndtere søens mange udfordringer, men skal søfartens leder så også være kompetent i at forstå kunder, for at der kan skabes en god forretning baseret på søtransport? Som udgangspunkt er de to verdener langt fra hinanden: Skibe sejles i vand, kunderne sælges der til på land; skibseffektivitet regnes i bunkerforbrug og maskintimer, mens kundeeffektivitet afgøres af ankomsttider, og måske særlige services, og kan måles gennem tilfredshedsundersøgelser; søfolk skal have styr på vejr, trafik og diverse forhindringer, mens kunder er ligeglade med sejlads, bare deres varer ankommer – sikkert og til tiden! Umiddelbart er der langt mellem søulke og landkrabber.

Hvor afstanden imellem de to verdener kan virke stor, så er der dog en kort og vigtig forbindelse: den ene kan ikke leve uden den anden. Uden kunder bryder skibsfarten sammen, og uden søværts transport bryder kundernes forsyningskæder sammen. Der skal altså bygges bro mellem sø og land.

Men dette er ofte nemmere sagt end gjort. Ifølge tal fra SeaIntel (februar 2014) leveres næsten hver tredje container for sent i forhold til aftalt ankomsttid. Det er der sikkert mange gode grunde til – men hvem er interesseret i dem? I bund og grund søger kunderne at få dækket deres transportbehov – og alt andet er skibsrederens ansvar. Når en kunde henter sin bil fra værkstedet, så er den primære interesse, om bilen er færdig til tiden og kan køre igen – og i mindre grad, hvilken skruetrækker mekanikeren har brugt, om reservedelen var på lager eller skulle hentes i en bestemt bil fra et andet lager og så videre. Det kan måske give et hak i stoltheden, men skibsfarten er altså ikke anderledes – kunden er suveræn. Derfor skal et rederis kommercielle kompetencer tage afsæt i kunderne, og særligt i kundernes værdiskabelse.

Kommerciel kompetence lyder som fremmeord, især når man på dansk har helt sit eget ord: "købmandskab". Ordet bruges flittigt i branchen, men der mangler faktisk en klar definition af købmandskab. I vores forskning og undervisning, blandt andet i regi af CBS Maritime, opdeler vi købmandskab i fire elementer: markedsforståelse (at udvikle et kundekort), markedsprioritering (at planlægge hvilke kunder, der skal betjenes først, og med hvilke tilbud), markedsrelationer (at opbygge relationer med kunderne) og markedsudvikling (at forandre markeder).

Markedsforståelse skal tage sit afsæt i kundernes behov – hvad vil kunden gerne opnå? Det mest basale er transportydelsen, der er en vare, som skal sejles fra A til B. Når dette er et godt sted at starte, så er det samtidigt utilstrækkeligt at stoppe her. At segmentere kunderne i henholdsvis "har transportbehov" og "har ikke transportbehov" kan forhindre de største misforståelser, men det medvirker ikke til at udvikle forretningen. Et spadestik dybere er at overveje, hvilke transportegenskaber kunderne ønsker: skal det gå hurtigt, skal det være billigt, skal det være præcist, skal det være socialt ansvarligt? Denne kundeforståelse åbner for udvikling af forskellige tilbud, forskellige priser, forskellige services. Der ligger herigenem et hav af værktøjer til at opnå en bedre kundeforståelse og bruge dette til at udvikle forretningen.

Markedsprioritering er strategi i sin rene form – med sit brutale krav til tilvalg og, især, fravalg: hvilke kundeønsker må stå bagerst i køen? Hvilke kunder vil vi ikke servicere? Hvilke ydelser vil vi ikke tilbyde? Det er langt nemmere at tilvælge og proklamere endnu et vigtigt indsatsområde – ved siden af de mange andre – end det er at vælge fra. Men ingen virksomhed har tilstrækkelige ressourcer til det hele, så der skal vælges, og der skal satses. Og ikke alle ideer har det samme afkast, samme risiko, samme kapitalbehov.



Stefan Kirkegård Sløk-Madsen



Thomas Ritter



Henrik Sornn Friese

For at træffe gode beslutninger er det vigtigt at bruge markedsforståelsen: Hvad er den bedste vej for netop de egenskaber og ressourcer, man besidder i virksomheden? Og hvor findes der tilstrækkeligt mange kunder, så en investering kan tjene sine penge hjem? Omvendt kan presserende beslutninger udløse krav om markedsforståelse – for at træffe denne beslutning er vi nødt til at undersøge x, y eller z i markedslandskabet.

Når kundekortet er tegnet og vejen frem er besluttet, så indebærer godt købmandskab at kunne eksekvere over for og sammen med kunden. Hvis kortet og planen ikke bruges til noget, kan det jo være lige meget – og kræfterne brugt på markedsforståelse og markedsprioritering har været formålsløse. **Markedsrelationer** handler om at bygge passende relationer, det handler ikke om at bygge stærke relationer til alle. Nogle kunder skal håndteres via web-løsninger, nogle via agenter, andre med eget salgsteam. Nogle kunder ser man aldrig og andre hele tiden. Der er store forskelle – og det skal der være.

Det fjerde element i købmandskab er **markedsudvikling**, altså en indsats for at ændre markedets præmisser. Mærsk Line introducerede "Daily Maersk" i 2011, og det var langt mere ambitiøst end bare et nyt produkt. Daily Maersk udfordrede branchens kundeforståelse, branchens leverancevilkår – man kan argumentere, at den satte nye standarder. Apple viste vejen til "lovlige digital musik" med iTunes, Wii åbnede markedet for "digitale hyggespil med bevægelse", Danske Bank satte med MobilePay dagsordenen for "fleksibel pengeoverførelse af småbeløb". Selv om denne liste bærer de store navne med velkendte produkter, så findes der markedsudvikling også i mindre skala og i nicher, hvilket vi eksempelvis ser inden for offshore olie, gas og vind nu.

Søfartens ledere har et ansvar for den økonomiske udvikling af deres virksomheder. Dette ansvar efterkommer de ikke kun gennem effektiviseringer af skibe og navigation, men også gennem kommercialisering af søfarten – altså ved at sikre værdiskabelsen for kunderne og dermed **forretningsgrundlaget. Med de fire elementer for øje kan lederne gennemgå deres organisationer og spørge, hvad man er god til, og hvad der skal forbedres: har vi en god forståelse af kundernes behov; har vi en klar strategi for udvikling af kunder og tilbud; har vi passende kunderelationer til gavn for kunden og for os selv; har vi skabt et effektivt marked til gavn for værdiskabelse, både kundens og vores egen?**

Kunderne er som oftest landkrabber, som ikke trives på et skib. I stedet for at beklage dette eller at prøve at omdanne landkrabberne til matroser, skal søfartens ledere kigge på deres kundekort og komme i land. Dette er til gavn for dem selv, for deres virksomheder, for deres kunder – og dermed for hele samfundet. Der er nemlig ingen tabere i ærlige kommercielle relationer; kunden får fragtet sin vare, rederiet får indtjening, og der skabes mulighed for at arbejde på det hav, som sømanden elsker.

Der er stadig ubesvarede spørgsmål, når det gælder vores forståelse af det gode købmandskab – især spørgsmål om, hvordan kommercielle kompetencer forankres i organisationer og sikrer, at disse organisationer kan bevare deres konkurrenceevne over længere tid – men vi tror på, at det gode købmandskab trives i bestemte virksomhedskulturer, er socialt betinget og kan gøres til genstand for systematisk analyse. Vi mener dermed også, at det gode købmandskab ikke bare er noget, man har, men tværtimod er noget, som skal læres, skal opbygges over tid og skal værnes om. ■