

Kæru ráðstefnugestir,

Það er ánægjulegt að vera með ykkur aftur á Sjávarútvegsráðstefnunni sem sannarlega hefur gert íslenskum sjávarútvegi mikið gagn.

Sjávarútvegsráðstefnan 2018

Sölu og markaðsmál

Ég var beðinn um að tala um sölu og markaðsmál og ætla að leggja áherslu á mikilvægi þess að þekkja óskir viðskiptavinarins og leitast við að verða við þeim með arðbærum hætti.

Árið 1972 réði Árni Vilhjálmsson mig til Hampiðjunnar. Það var mikil samkeppni við innflutning á þeim tíma. Við höfðum 45% af markaðinum í trollnetum, undir 40% í köðlum og útflutningur var mjög lítill.

Hampiðjan 1972

- Mikil samkeppni við innflutning
- Markaðshlutdeild
 - Trollnet 45%
 - Kaðlar 40%
 - Lítill útflutningur

Þegar við Árni vorum að leggja á ráðin, lagði hann mikla áherslu á að auka útflutning, en ég sagði að samkeppnin væri líka hörð erlendis.

Árni sagði, “Magnús þú skilur þetta ekki. Við erum með svo sterkan heimamarkað fyrir veiðafæri og þar gefst okkur tækifæri að kynnast þörfum viðskiptavinarinns og læra að verða við við þeim betur en aðrir geta.”

Við einbeittum okkur að vöruþróun í nánú samstarfi við frábæra íslenska skiptstjóra, netagerðamenn og útgerðamenn.

Hampiðjan 1983

- Markaðshlutdeild
 - Trollnet 80%
 - Kaðlar 75%
 - Útflutningur 40% af sölu
- Skiluðum hagnaði

Eftir næstum 11 ár var yfir 40% af sölu Hampiðjunnar útflutningur, markaðshlutdeild á trollnetum var yfir 80% á innanlandsmarkaði, í köðlum 75% og við höfðum uppúr okkur.

Þessi saga er eins og saga Marel, Skagans, Völku, 3X-Stál og fleiri; þessi fyrirtæki sem skora svo vel af því að þau hafa unnið náið með sterkum heimamarkaði og verið dugleg í vöruþróun með nýjustu tækni.

Þetta var nú ekki alltaf dans á rósum hjá okkur og ætla ég að koma með smá sögu af Guðmundi Gunnarssyni netagerðarmeistara Hampiðjunnar þegar hann var að þróa flottroll í nánu samstarfi við útgerðina.

Það hafði gengið á ýmsu í þróuninni og þegar ný útgáfa kom um borð í skipið sem vann með Guðmundi í þessu merkilega verkefni, þá spyr skipstjórinn “Ertu nú að koma með enn eina glóriuna?”

Nýja útgáfan stóð sig mjög vel og þegar Guðmundur fór frá borði eftir árangursríka ferð, sagði hann við skipstjórann, “þetta troll mun heita Gloría.” Þá vitið þið það.

Coldwater Seafood

- Stofnað 1947 af Jóni Gunnarssyni
- Umboðsmannakerfi
- Ferskustu flökin þó frosin væru

Salan hjá Coldwater byrjaði undir stjórn Jóns Gunnarssonar árið 1947.

Hann réði til sín umboðsmenn, því að það var of dýrt að hafa söluliðið eins dreift um Bandaríkin og hann þurfti. Hann hafði söluaðila sem seldu annað en fisk en lögðu meigináherslu á Icelandic fiskinn, en umboðsmenn unnu náðið með veitingahúsum og dreififyrirtækjum og fengu þar mikilvægar upplýsingar um hvað viðskiptavinurinn vildi.

Hann borgaði góð umboðslaun en umboðsmennirnir voru gerðir ábyrgir fyrir greiðslum.

Þegar Jón taldi sig vera búinn að meta stöðuna á markaðinum sagði hann við umboðsmennina að þeir hefðu í höndunum ferskasta fiskinn í Ameríku þó frosinn væri, línufiskur, beinlaus flök, sem var nýung og afar þýðingarmikið í byrjun. Þetta voru reyndar séreinkenni Coldwater.

Það gekk vel að selja vörur með séreinkennum, jöfnum og góðum gæðum og á hærri verðum en aðrir.

Umboðsmannakerfið þróaðist með góðum árangri í mörg ár og var tvímælislaust góð leið til að átta sig á þörfum viðskiptavinna og koma óskum þeirra til framleiðandanna á Íslandi.

Sölumenn Coldwater stjórnuðu umboðsmönnum en seldu einnig beint til veitingahúsakeðja.

Len Stange, frábær sölumaður, sem upphaflega var ráðinn af Jóni Gunnarssyni til að selja síld, kom á viðskiptum við Long John Silver's sem mig langar til að segja ykkur frá.

Warren Rosental hét maður sem átti veitingahúsakeðjuna Jerry's og gekk vel, en fiskurinn á matseðlinum var stórlúða.

Len Stange vildi koma honum í þorskinn. Í fimm ár heimsótti hann Jerry's til að sannfæra þá.

Long John Silver's

- Len Stange hafði reglulegt samband við Jerry's í fimm ár
- Lét Warren Rosenthal drekka soðið
- Warren Rosental stofnaði Long John Silver's og gerði fyrirtækið að 1,400 staða veitingahúsakeðju á nokkrum árum

Þorskur, sagð Warren Rosental., það hlýtur að bragðast eins og þorskalýsið sem mamma mín vildi að ég tæki.

Einn daginn í kring um 1970 kemur Len í heimsókn með 5 punda þorsk, smjörbita, salt og rafmagnspönnu og segir við Warren að hann vilji fá að elda fyrir hann.

Samkvæmt frásögn Warren, en hann heiðraði Len fyrir framistöðuna mörgum árum seinna á stórum fundi stjórnenda fyrirtækisins.

“Hann setur kranavatn í pönnuna, smjör, 5 pundin og sauð þetta”.

“Nú ætlar hann að láta mig borða þorsk” hugsar Warren. “En nei, Len tekur upppappabikar, setur í soð úr pönnunni og segir drekktu”.

“Þorskalýsi hugsa ég, en þá var þetta bara bragðlaust soð, sama vonda Lexington vatnið sem kom úr krananum”. Hindruninni var rutt úr vegi. Það tók 5 ár.

Hann smakkaði þorskin, líkaði svo vel að hann stofnaði fyrirtækið Long John Silver's sem sérhæfði sig í fish and chips. Hann fékk hjálp Len til að komast í samband við framleiðanda tækja fyrir þannig afurðir. Þeir fóru saman til Kaliforníu og hittu umboðsmann bresks tækjaframleiðanda í San Francisco.

Fyrirtækið stækkað á nokkrum árum í 1,400 staði víðsvegar um Bandaríkin og þurftu 10,000 tonn af 5 punda þorskflökum á ári.

Af einhverjum ástæðum, ég held 1989, sannfærðu ráðgjafar stjórnendur Long John Silver's að þeir yrðu að vera samkeppnishæfir í verðum við hamborgara. Það endaði í slakari afkomu og minnkandi viðskiptum, en þeir snéru sér fyrst að ódýrum kanadískum þorskflökum og seinna öðrum tegundum. Þeir hafa verið meira og minna í basli síðan og skipt um eigendur nokkrum sinnum.

Við snérum okkur að öðrum aðilum þegar við sáum þetta koma.

Hjá Icelandic höfðum við yfir 40 umboðsmenn. Af þeim voru 15 góðir og sjö afbragð í að finna nýjar leiðir, nýja notkun og að auka verðmæti vörunnar.

Það er erfitt að finna góða sölumenn sem selja séreinkenni á góðum verðum.

Bein viðskipti gengu líka vel, en við guldum þess að vera ekki áreiðanleigir vegna sveiflna í framboði.

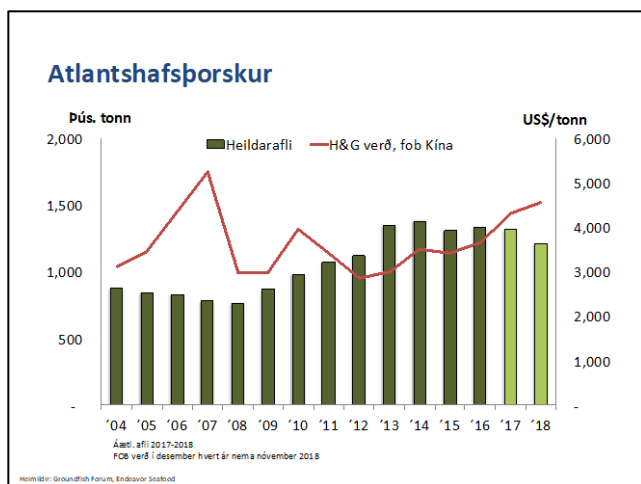
Til að selja vel á góðum verðum tel ég að það verði að uppfylla 3 megin skilyrði:

Áreiðanleika í þjónustu, áreiðanleika í gæðum og áreiðanleika í verðum; ekki endilega alltaf hæstur en alltaf góð verð. Þetta tekst ef unnið er náið með viskiptavinunum.

Ef litið er á þróun síðustu ára, þá er að mínu viti rétt ályktað af mörgum, að það sé ekki góð markaðsstefna þegar of margir eru að selja sömu vöruna og slást mest á verðum eins og hefur verið með íslenskar sjávarafurðir undanfarin ár.

Til þess að veita góða þjónustu og halda uppi viðunandi verðum, verður að hafa stöðugleika í framboði og til þess þarf öflug sölufyrirtæki.

Oft er vitnað til framboðs og eftirspurnar þegar útskýringar eru gefnar á sveiflum í verðum.



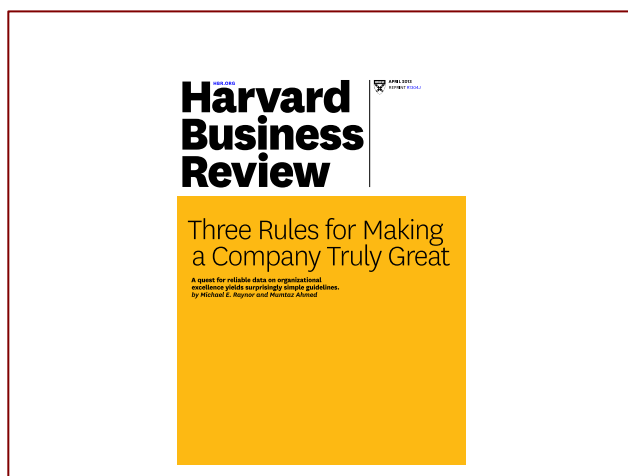
Hér sjáið þið mynd af Atlantshafsporskafla frá 2004-2018. Framboðið minnkaði og náði lágmarki 2008. Verðin fóru mikið upp frá 2005 og náðu hámarki í ársbyrjun 2008, þegar H&G þorskur var seldur á yfir \$5,000 tonnið en féllu svo og voru lægst í apríl 2009, nálægt \$2,000 á tonn, en þá var framboð komið í lágmark.

Þorskræmleiðendur voru viðskiptavinunum erfiðir 2006 og 2007 með að minnsta kosti tvöföldun á verðum. Viðskipti fóru frá þorskinum, aðallega í Alaska ufsa, talipíu og pangasíus.

Þessi saga hefur nú endurtekið sig, H&G verðin náðu hámarki í ágúst á þessu ári, en hafa nú lækkað og útlit fyrir minna magn 2019.

Að skilja og vinna með viðskiptavinum er farsælast í sölu og markaðsmálum, ekki að gera honum erfitt fyrir.

Að lokum, í þessari kynningu um sölu og markaðsmál, langar mig að fara yfir niðurstöður rannsókna á frammistöðu fyrirtækja sem var birt í Harvard Business Review í apríl 2013.



Þetta er rannsókn á 25,000 fyrirtækjum sem höfðu verið á verðbréfamörkuðum í Bandaríkjunum frá 1966 -2010.

Mælivarðinn á framistöðu var ávöxtun á eignum, ROA, (return on assets).

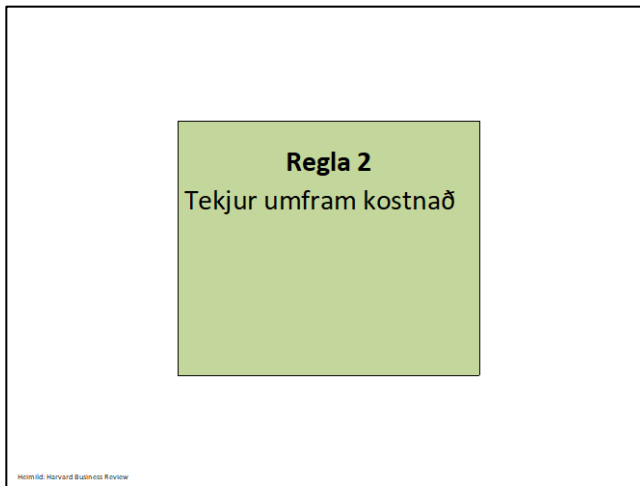
Niðurstaðan varð sú að af þessum mikla fjölda fyrirtækja voru 174 sem stóðu sig best og þeir kölluðu þau “miracle workers” og 170 sem þeir skýrðu “long runners” og stóðu sig nærri jafn vel við að ávaxta eignir sínar. Þeir segja báða þessa hópa skila afbrigðis frammistöðu .

Höfundarnir Michael Raynor hjá Deloitte Services og Mumtaz Ahmed frá Deloitte Consulting, ályktuðu og settu fram 3 reglur hvernig þessi fyrirtæki voru rekin

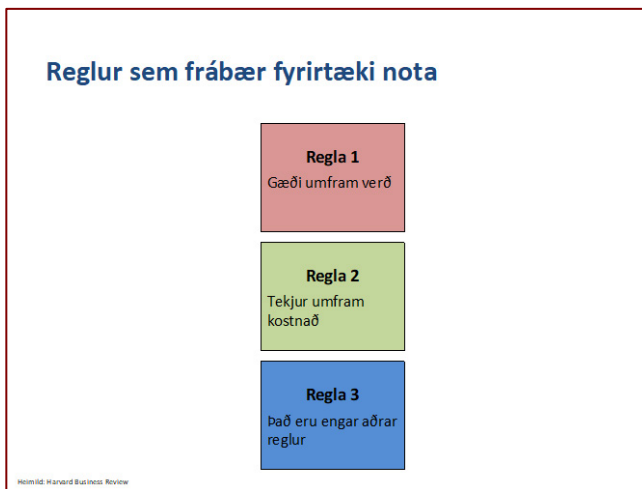
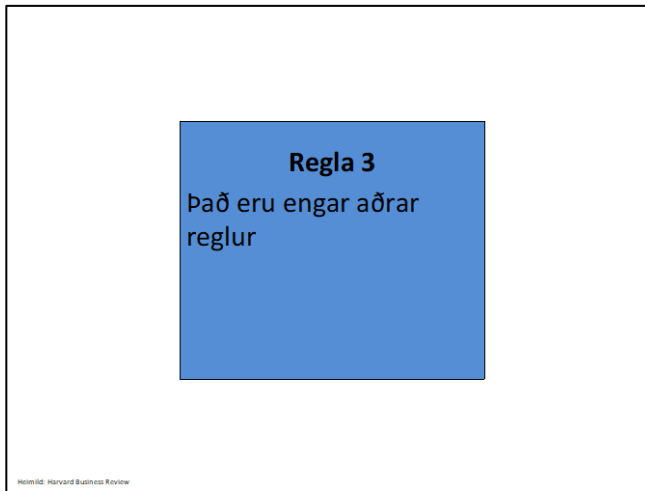
1. Gæði umfram verð, þegar á að meta hvað á að leggja áherslu á



2. Beina athyglinni frekar að tekjum en kostnaði



3. Það eru ekki engar aðrar reglur



Ef litið er á sölu og markaðsmál þá kemur í huga viðtal við farsælan sænskan iðnjöfur þar sem var verið að hæla honum fyrir glæsilegar verksmiðjur.

Hann svaraði því til að venjulega væri hægt að byggja hvaða verksmiðju sem er á einu til tveimur árum, en sér hefði ekki enn tekist að ná til viðskiptavina sem hann vildi hann gjarnan eiga viðskipti við.

Í stuttu máli í sölu og markaðsmálum næst árangur með því að skilja þarfir viðskiptavinarins, hafa tækni og getu til að verða við þeim, þjóna honum með arðbærum hætti, og fyrst og fremst að vera áreiðanlegur í þjónustu, gæðum og verðum.

Sölu og markaðsmál

- Skilja þarfir viðskiptavinarins
- Áreiðanleiki í
 - þjónustu
 - gæðum
 - verðum