

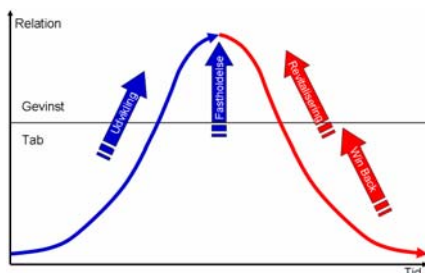
Customer Relation Cycle

- optimér kunderelationen fra vugge til grav

På samme måde som produkter, virksomheder og mennesker har kunder en livscyklus i relation til virksomheden. Denne kunde-relationscyklus eller Customer Relation Cycle (CRC) starter, inden kunden overhovedet bliver til kunde og slutter, når kunden atter har forladt os og har glemt os igen.

Af **Claus Due, Strategic Advisor, Due & Partners, claus@due.dk**

Kundens relationscyklus kan beskrives som en kurve i et koordinatsystem med tiden ud af x-aksen og vores relation til kunden op af y-aksen. Kurven består af en udviklingsfase, der på et tidspunkt går over i en afviklingsfase. Kunden er tabsgivende i den første del af udviklingsfasen. Det samme gælder teoretisk set også de sidste faser i afviklingen af relationen. Indtjeningen vil normalt kun være positiv, så længe kunden befinder sig i det område af CRC kurven, der ligger højest.



For at optimere indtjeningen på kunden, må strategien være:

- 1. Udvikling:** Bringe relationen med kundeemnet op til det indtjeningsgivende niveau billigst muligt.
- 2. Fastholdelse:** Fastholde kunden i den indtjeningsgivende del af relationsforløbet så længe som muligt.
- 3. Revitalisering:** Bringe kunder, hvor relationen er på vej ned i det tabsgiven-

de afviklingsområde, tilbage i den indtjenende del igen,

4. Win Back: Vinde mistede kunder tilbage.

5. Afvikling af relationen med færrest mulige omkostninger.

Segmentering med CRC kurven

For at kunne arbejde med CRC kurven skal den operationaliseres først. Det gør vi ved at faseinddele kundens vej gennem CRC kurven. Hvis vi yderligere i vores kundedatabase registrerer de enkelte kunders placering i de enkelte faser, så har vi segmenteret kunderne og kundemulighederne efter deres relation til os. Det giver os en række gode muligheder for at skride til målrettet handling.

Kortlægning af kundeporteføljen

Registres kundernes placering i CRC kurvens faser, har vi en kundepipeline, der giver et godt overblik over:

- Hvordan kundeporteføljen må forventes at udvikle sig. Det udgør et godt beslutningsgrundlag for indsats- og ressourceplanlægningen, så en travl periode med masser af opgaver ikke pludselig afløses af en lavomsætningsperiode, fordi ingen var opmærksom på, at der var for få kunder i pipeline.

- I hvilke faser i forløbet kunderne klumper sammen eller hurtigt forsvinder fra. Det giver en god indikation af, hvor god virksomheden er til at håndtere de enkelte faser.

Målrettet indsats

Også indsatsmæssigt giver segmenteringen en række muligheder:

Kundernes fordeling i de enkelte segmenter lægger op til en række valg omkring hvilke af segmenterne, der skal opprioriteres kampagnemæssigt, og hvilke der skal nedprioriteres i en periode.

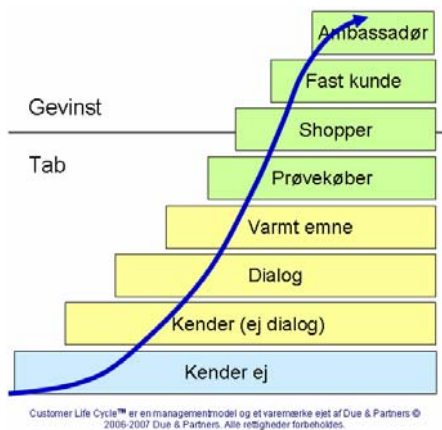
Segmenteringen efter relation betyder, at de kunder, der befinder sig i de enkelte faser (segmenter), må forventes at have rimelig ensartede relationer til os, og vi til dem. De kan derfor med forsigtighed betragtes som homogene grupper, der budskabs- og indsatsmæssigt kan bearbejdes på samme måde. Vi kan ud over at være målrettet i vort valg af indsats også opnå stordriftsfordele af at kunne genbruge samme indsats.

Relationsopbygningens 8 faser

Hos Due & Partners arbejder vi hovedsageligt med projektsalg på B2B markedet, og derfor vil vi meget naturligt være nødt til at arbejde med en del faser. Vi benytter en relationsopbygning bestående af 8 faser. Det er disse faser, der er illustreret i figurene. Ope-

Customer Relation Cycle

rerer din virksomhed på B2C markedet, vil du måske kunne nøjes med 6 eller måske 5 faser. Det er typisk i starten af relationsopbygningen, faserne kan slås sammen.



Trin 1 Kender ej

Status: Kunden kender hverken virksomheden eller de produkter/mærker, vi ønsker at sælge til ham. Det er muligt, at et vist kendskab er til stede, men det er for diffust til at udgøre fundamentet for næste faser i markedsføringsarbejdet. Det kan også godt være, at kendskabet til virksomheden knytter sig til et søsterselskab. Fx man kan kende TDC for fastnetforretningen, men det gavner ikke dem hos TDC, der skal sælge kabel TV.

Mål: At opbygge et kendskab til og image omkring virksomheden/brandet, der sikrer, at man vil blive taget med i kundeemnets overvejelser i forbindelse med et køb.

Drivere: Det er målrettet nysgerrighed, der driver lysten til at lære at kende. Med målrettet mener jeg, at det nysgerrigheden skal relatere sig til det udbytte eller den "pain", der knytter sig til produktet.

Trin 2 Kender (ej dialog)

Status: Emnet ved i rimeligt omfang, hvad virksomheden kan og står for, men der hverken er eller har været dialog i længere tid.

Eksempel: Kriteriet for at være nået trin 2 kunne være, at virksomheden/brandet nævnes ved følgende spørgsmål: "Nævn hvilke virksomheder, du mener, vil kunne levere de hydrauliske pumper, som du har brug for til dit mejeri?"

Mål: At skabe kontakt mellem virksomheden og kundeemnet, så en relevant dialog kan begynde.

Drivere: Det er fortsat nysgerrigheden, der driver lysten til at lære kontakt. Det kunne fx være udsigten til at finde ud af, hvordan det kommunikerede udbytte kommer til udtryk, eller det aktuelle "pain" kan undgås.

Trin 3 Dialog

Status: Der er nu skabt kontakt mellem kundeemnet og virksomheden. Denne kontakt skal være etableret i en form, så der kan indledes en relevant dialog på den baggrund.

Eksempel: Kundeemnet kan have opgivet sin e-mail adresse sammen med en permission til at sende kommercielle e-mails og nyhedsbreve. En anden mulighed er, at kundeemnet bestiller en brochure eller rekvirerer et sælgerbesøg.

Mål: Gennem dialogen at gøre kundeemnet interesseret og parat til at blive kunde, dvs. parat til at foretage sit første køb. Vi skal sikre emnets erkendelse af behov, der baner vejen for relevant tilbudsgivning.

Drivere: Det handler nu i udpræget grad om at få kundeemnet til at føle sig

godt tilpas i vores selskab og til at have tillid til os. På denne baggrund kan vi begynde sammen at udvikle drømme om, hvad samarbejdet eller købet kan føre til af udbytter og undgåede pains.

Trin 4 Varmt emne

Status: Salgsprocessen er nu så fremskredet, at kundeemnet konkret overvejer at lægge sin første ordre.

Eksempel: En indikator for kan ofte være, at kunden har ønsket at modtage et tilbud og har fået det!

Men tilbuddet skal være aktuelt! Et kundeemne kan kun være varmt et stykke tid, ellers må det degraderes til trin 3, og der må arbejdes videre på sagen derfra.

Mål: Den første ordre!

Drivere: Nu er det typisk ikke længere nok at drømme. Tryghedsbehovet bliver fremherskende lige inden valget, og opgaven består i at skabe tryghed, dokumentere udbytter, minimere risici for kundeemnet.

Trin 5 Prøvekøber

Status: Kunden har lagt sin første ordre!

Første gang en kunde køber hos dig, er der tale om prøve køb. Kunden tester produktet og samarbejdet og vil på denne baggrund vurdere, om han ønsker at fortsætte samarbejdet. Da der er tale om en test, vil kunden typisk prøve at lægge så lille en ordre som muligt for at minimere risikoen. Det kan godt vildlede dine sælgere til at tro, at kunden er ubetydelig, hvilket ikke er gavnligt for testens udfald!

Mål: At få prøve køberen til at købe igen. Mere af det samme eller noget, der supplerer det allerede indkøbte og

Customer Relation Cycle

måske endda øger dets værdi for kunden. Og det kan ikke gå hurtigt nok med at smede, mens jernet er varmt.

Drivere: Det allervigtigste, man kan gøre for at sikre ordre nr. 2, er:

- at sikre, at kunden får glæde af produktet med det samme.
- at bekræfte kunden i hans valg.

Trin 6 Shopper

Status: Kunden har lagt flere ordrer, men købsadfærden er præget af, at der er flere leverandører i spil. Samarbejdet er derfor ikke forankret i et decideret samarbejde, hvor kunden betragter sig selv som kunde i din virksomhed eller som forbruger af dit produkt.

Eksempel: En anonym kundeundersøgelse vil kunne afsløre, om kunden er shopper eller fast kunde. Stil fx spørgsmålet: "Hvilke af følgende leverandører af rengøringsartikler betragter du som virksomhedens samarbejdspartnere?" Eller prøv med et åbent spørgsmål, hvis du er mere modig: "Nævn hvilke leverandører af rengøringsartikler, din virksomhed samarbejder med?"

For mange brancher er det først, når kunden bliver shopper, at virksomheden begynder at tjene penge på kunden!

Mål: At etablere et fast kundeforhold, hvor kunden lægger en betydende andel af sine køb inden for kategorien hos dig og i øvrigt betragter sig som fast kunde i virksomheden.

Drivere: Vigtigst er, at kunden opnår det ønskede udbytte af samarbejdet. Hvis det samtidig gør ham til helt i organisation, er vejen fremad fri. Mere konkret består driverne af alle forhold, der motiverer kunden til at samle flere af købene hos jer. Det kan være fordelagtige samarbejds- og årsaftaler. Det

kan være hensigtsmæssig prissætning eller styrket service ved merkøb. Og et ofte forsømt virkemiddel er krydssalg.

Trin 7 Fast kunde

Status: Kunden lægger en betydende andel af sine køb inden for kategorien hos dig og i øvrigt betragter sig som fast kunde i virksomheden. Der er brug for en klar definition af, hvornår en kunde har udviklet sig fra shopperstatus til fast kundestatus. Hver virksomhed sin definition, men lad følgende eksempler inspirere.

Eksempel: Indgåelse af rammeaftale eller årsaftale. Kundemarkedsandel over 50%. Kunden oplyser, at han betragter jer som én af de 3 foretrukne leverandører.

Mål: At gøre kunden til jeres ambassadør. Dels ved at sikre status som kundens foretrukne leverandør. Dels ved at kunden ikke er bange for at fortælle andre om det.

Drivere: En af de væsentligste drivere i denne fase er nemhed! Hvis samarbejdet opleves som helt ukompliceret og gnidningsløst, hvorfor så overhovedet samarbejde med andre? Samtidig er det vigtigt at vise kunden, at man værdsætter samarbejdet og i øvrigt værdsætter kunden som betydende kunde rent kvantitativt. Vejen til næste trin er brolagt med særlige privilegier, der får kunden til at føle sig som noget særligt.

Trin 8 Ambassadør

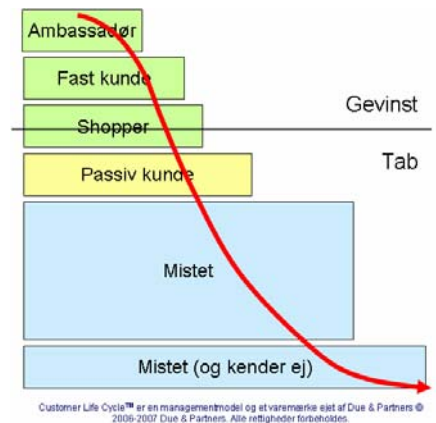
Status: I er kundens foretrukne leverandør (eller måske én af to ligestillede). Kunden lægger størstedelen af æggene i jeres kurv, og vil formodentlig gerne være positivt talerør for jer i markedet. Enten formelt eller alene gennem gerning.

Mål: At sikre, at kunden forbliver ambassadør.

Drivere: For at kunne fastholde kunden i ambassadørrollen handler det om partnerskab, venskab, privilegier og problemløst samarbejde.

Relationsafviklingen

De første 8 trin på CRC kurven er vandringen mod skyerne. De resterende 3 beskriver nedturen på skyggesiden af bjerget. Nu kan samarbejdet jo godt køle af uden, at man dermed mister kunden. Således vil en ambassadør kunne udvikle sig til en fast kunde uden at katastrofen er stor. Og en fast kunde kan fortsætte som kunde, selv om samarbejdet bliver mere sporadisk. Så længe kunderelationen er til stede, er der håb forude og situationen kan måske ændres til det positive, hvis man er opmærksom på kundens udvikling.



Langt værre er det, hvis kunden ophører med at købe, for så er den naturlige dialog ved at fade ud, relationen er på hurtig deroute. Det er det, de sidste 3 relationsfaser handler om.

Trin 9 Passiv kunde

Status: Kunden har ikke købt noget af jer i længere tid, end hvad normalt er.

Customer Relation Cycle

Samarbejdet er ikke decideret opsagt eller afsluttet. Der sker bare ikke noget, så der er al mulig grund til at tro, at købene lægges andet sted.

Definitionen på ”længere tid” afhænger meget af den normale købsadfærd i branchen, hvilket følgende eksempel illustrerer.

Eksempel: En importør af bananer leverer hver eneste dag store mængder af bananer til restauranter og catering-firmaer. Kunderne indtelefonerer ordrerne direkte til en ordremodtagelse, der i løbet af en almindelig dag får talt med flere tusinde mennesker. Ingen i ordremodtagelsen har derfor overblik over, hvem der evt. ikke har ringet. Det er ellers overordentlig vigtigt at vide, for hvis kunden ikke har købt én dag, må kunden betragtes som passiv. Har han ikke købt to dage, er han mistet, for kunderne køber bananer hver eneste dag. Derfor er ordrerne efter 2 dage med sikkerhed gået til en anden.

Mål: At få kunden til at lægge ordrer igen. Det er i første omgang ikke antallet af ordrer eller størrelsen på dem, der tæller. Det handler primært om at få kunden tilbage i købsrytmen.

Drivere: Ofte er det intensiveret sælgerindsats, der skal til. Men i det hele taget at udsætte den passive kunde for uimodståelige tilbud kan reaktivere en passiv kunde, hvis problemet håndteres i tide og den manglende køb ikke skyldes utilfredshed. Husk på, at ca. 2/3 af alle leverandørskift skyldes, at kunden føler sig forsømt!

Trin 10 Mistet kunde

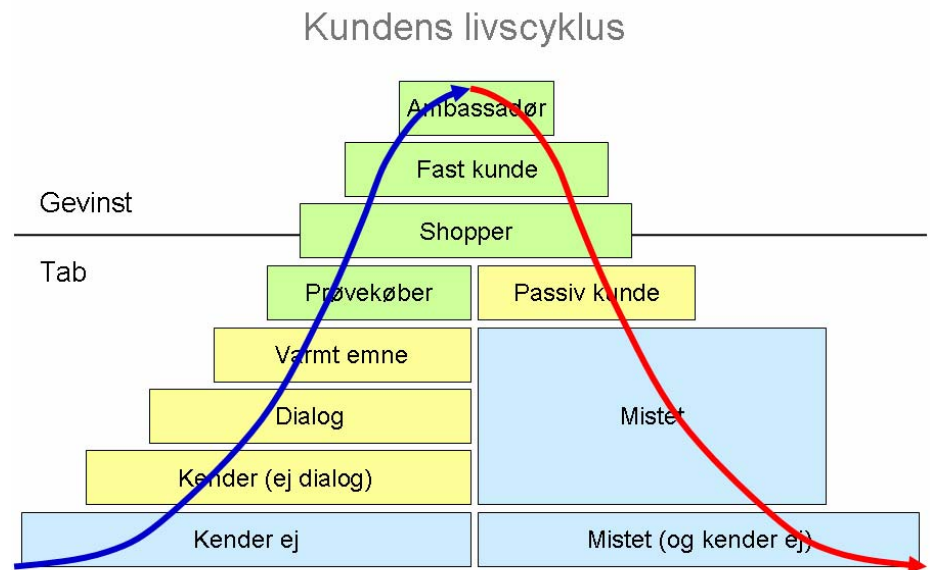
Status: Kunden har opsagt samarbejdet. I har tabt en tilbudsrunde til konkurrenten. Eller måske er kunden blot utilfreds og har skiftet leverandør.

Mål: På samme måde som for den passive kunde handler det om at få den mistede kunde til at lægge ordrer igen. Det er i første omgang ikke antallet af ordrer eller størrelsen på dem, der tæller. Det handler primært om at få kunden tilbage i købsrytmen. Taktikken

Det samlede overblik

CRC kurven med alle 11 trin er vist nedenfor. De 11 trin lader sig i praksis gruppere i 3 alt efter deres grundlæggende relationsniveau:

Suspects: Kundemuligheder, der enten



Customer Life Cycle™ er en managementmodel og et varemærke ejet af Due & Partners © 2006-2007 Due & Partners. Alle rettigheder forbeholdes.

afhænger af situationen, hvilke jeg vender tilbage til senere i artiklen.

Trin 11 Mistet kunde (kender ej)

Status: Når først kunden er mistet, er der ikke en naturlig dialog, der fastholder relationen. På et tidspunkt er din virksomhed også slettet af erindringen. Det går især hurtigt, hvis du arbejder på B2B markedet, hvor beslutningstagerne ofte skifter job.

Mål: Trin 11 svarer således til trin 1 ”Kender ej” bortset fra, at du har en viden om denne tidligere kunde, der alt andet lige vil kunne gøre det lettere for dig at sætte dig ind i kundens situation og behov, end hvis du aldrig havde handlet med kunden før.

ikke kender dig eller som har et belastet billede af virksomheden eller brandet. Denne gruppe omfatter ”Trin 1 Kender ej”, ”Trin 10 Mistet” og ”Trin 11 Mistet (og kender ej)”.

Prospects: Kundeemner, der kender os, men som ikke handler med os. Her finder vi ”Trin 2 Kender (ej dialog)”, ”Trin 3 Dialog”, ”Trin 4 Varmt emne” og ”Trin 9 Passiv kunde”.

Kunder: Dvs. dem, vi handler med, såsom ”Trin 5 Prøvekøber”, ”Trin 6 Shopper”, ”Trin 7 Fast kunde” og ”Trin 8 Ambassadør”.

Vinder- og tabercyklus

Det hører til sjældenhederne, at en kunde når helt op og topper med ambassadørstatus, inden nedturen starter.

Customer Relation Cycle

I langt de fleste tilfælde tegner kunderne mindre glørværdige CRC kurver.

I vores arbejde med kundeloyalitet sonderer vi mellem 5 forskellige cyklusser. De ses af figuren og beskrives i det følgende:

Supercyklus: Den optimale CRC kurve, der bringer kunden helt op til ambassadør status, inden derouten starter. Det er typisk denne cyklus, der er mest indbringende for virksomheden

Sejlercyklus: Man kunne også kalde dette for normalkundecyklassen. Ordet

sejler er valgt, fordi det er et kundeforhold, der bare flyder positivt af sted uden at været ekstraordinært som førnævnte. Kunder, der følger dette forløb vil også generelt være rentable.

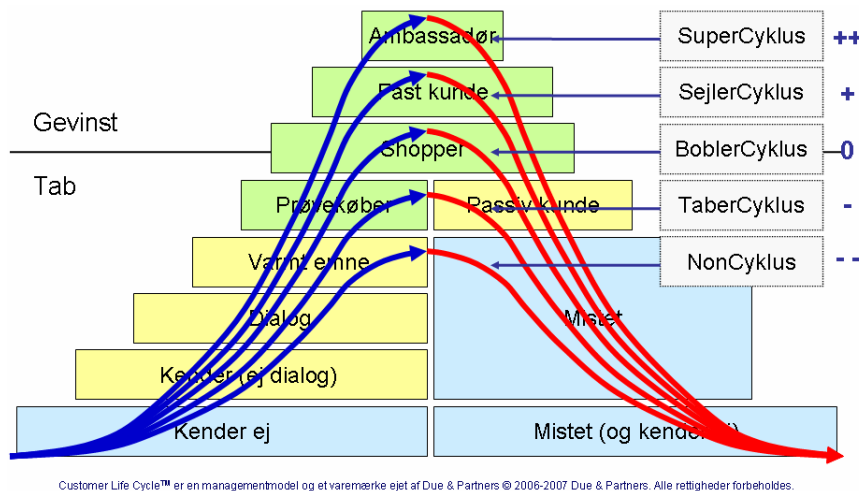
Boblercyklus: Her står vi med en CRC forløb, hvor kunden lige kommer op på "trin 6 Shopper", men hvor boblen springer, inden kundesamarbejdet rigtig bliver til noget. Det er ikke sikkert, at kunder, der følger en boblercyklus, når at blive rentable.

Tabercyklus: I tabercyklassen når kundeemnet lige akkurat at gennemføre et prøvekøb, inden nedturen starter. Det er de bristede forventninger til produkt og service, der kommer til udtryk her, og det er vanskeligt at forestille sig, at det samlede kunderegnskab er positivt.

Noncyklus: Ja, som navnet antyder, kommer der slet ikke noget køb ud af denne Cyklus. Der brændes indsatser

og ressourcer af på kundeemnet, men forgæves.

Hvorfor er det så interessant at sondre mellem disse 5 cyklusser?



Jo, hvis vi holder øje med, hvad der kendetegner kunder og processer, der resulterer i de forskellige cyklus kategorier, så kan vi hurtigt lære flere ting:

Hvilke kundegrupper og markedssegmenter er værd at investere ressourcer i? Lad os gå en stor bue uden om dem, der typisk resulterer i en Noncyklus og en Tabercyklus. Lad os koncentrere indsatsen om de kundegrupper, der normalt leder til en Sejlercyklus og endnu bedre til en Supercyklus. Og lad os endelig kigge de processer efter i sømmene, der typisk ender med Boblercyklus. Måske kan processerne ændres, så resultatet forbedres.

Lad os påvirke situationen

I denne artikels første par afsnit har jeg for hver fase i CRC kurven beskrevet status, mål og typiske drivers. Men hvad skal der til af indsatser for at trække kunder og emner i den rigtige retning. Disse indsatser kalder i 4 stra-

tegikategorier, der også er skitseret i artiklens allerførste figur.

Udviklingsstrategierne er dem, der trækker suspects, prospects og kunder stadig højere op af kurven. Det er de

traditionelle virkemidler og kampagner, vi kender fra dagligdagen i form af kendskabs- og image-kampagner, salgskampagner, loyalitetskampagner osv.

Fastholdelsesstrategierne kommer i anvendelse, når vi indser, at kundens relationscyklus er toppet, og vi ikke når videre men gerne vil fastholde kunden her, så længe som

muligt. Her taler vi om rendyrkede loyalitetsprogrammer, mersalgs-, gensalgs- og krydssalgsaktiviteter.

Revitaliseringsstrategierne sigter mod at bringe kunder, der er begyndt at falde af på den, tilbage på sporet. Det kan være en ambassadør, der siver ned som fast kunde, eller en shopper, der bliver passiv og holder op med at købe. Disse strategier med tilhørende virkemidler minder indholdsmæssigt meget om de aktiviteter, man ville rette mod kunder på vej op. Mantraet i relationsstrategierne er dog udpræget "øget interesse for kunden", "hyppigere kontakter", "aktiverende tilbud" og "mere forkælelse", eftersom det oftest er manglende oplevet interesse for kunden, der er den primære årsag til, at forholdet smuldrer.

Early warning

Den væsentligste succesfaktor for revitaliseringsstrategierne er imidlertid, at man har et early warning system, der

Customer Relation Cycle

råber vagt i gevær, så snart en kunde begynder at skrue ned for købsaktiviteten.



Opererer virksomheden på B2B markedet, eller har man på anden måde en registrering af samhandlen med kunden, så er det ikke kompliceret at opbygge et enkelt early warning system. Her er vist et eksempel på en struktur. Selve advarselsapparatet består i eksemplet af en løbende kontrol med kundens transaktioner, hvilket jo kan foregå mere eller mindre automatisk. Med til overvågningen hører også kundetilfredshedsmålinger, kundeevalueringssmøder og en løbende vurdering af

udviklingen i konkurrenternes adfærd og kompetencer. Hvis early warning systemet slår alarm, lægger forslaget i figuren op til to kategorier af aktiviteter.

Skyggeaktiviteterne omfatter indsats, der ikke nødvendigvis bemærkes af kunden eller i hvert fald ikke er åbenlyst relaterede til problemstillingen. Fx øget overvågning, øget salgs- og serviceindsats eller andre kundelojalitetstiltag, der sættes i

værk.

Indsatsen kan også være mere synlig, hvor man med åben pande konfronterer kunden med problemstillingen og sammen med ham tager fat om tingene i form af evalueringssmøder, kundeindsatsplaner og hyppige pejlinger på tingenes udvikling.

Samspil med CRM systemet

For at kunne arbejde målrettet med kunderelationscyklusbegrebet er de 11 faser i forløbet – eller det antal faser,

man måtte beslutte sig for at benytte – nødt til at være forankret i CRM systemet på en hensigtsmæssig måde. Det vil sige:

- at man skal have klare definitioner for, hvornår en kunde er i den enkelte fase.
- at definitionerne er intuitivt forståelige og accepteret af medarbejderne.
- at kategoriseringen af den enkelte kunde sker automatisk i systemet ud fra erp- og andre data eller som et naturligt led i den almindelige registrering af kampagnerespons, sælgerkontakter, tilbudsafgivelser etc.
- at CRM systemet giver ledelsen mulighed for at få det overblik over emne- og kundeporteføljen, der skal til for at kunne træffe de bedste valg ud fra kundefordelingen i CRC-kurven.

■