

# Købmandskab v2.0

Sådan indarbejdes godt gammelt købmandskab i den moderne virksomhed (del 1)

*Der investeres formuer i CRM systemer og andre tiltag ud fra ønsket om at styrke kundernes loyalitet og virksomhedernes bundlinier. Hensigten er god nok, men der skal mere til end et CRM system. Det er det gode købmandskab, der skal til. Det skal være købmandskab, der bygger på købmandsskabets traditionelle dyber, men som er tilpasset nutidens præmisser. Lad os kalde det Købmandsskab v2.0.*

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

Virksomhederne har vokset sig så store med så mange chefer og medarbejdere, så mange kunder og så mange produkter, at det er vanskeligt at drive godt gammelt købmandsskab. Det står i kontrast til ledelsens ønske om, at medarbejderne er forretningsorienterede på en kundeorienteret måde, og kunderne drømmer om den service og individuelle betjening, man fik hos den gode gamle slagter. Godt gammelt købmandsskab er kendetegnet ved:

- at medarbejderen gør, hvad han kan, for at sikre kundens tilfredshed.
- at han samtidig ved hvilke kunder, der er penge i og koncentrerer hovedparten af sin indsats om dem.
- at han er i stand til at føre en meningsfyldt dialog med kunden på dennes præmisser og ud fra den viden om kunden.
- at han interesserer sig helhjertet for kunden, så dialogen med denne bliver oprigtig og ærlig.

## Kundetilfredshed

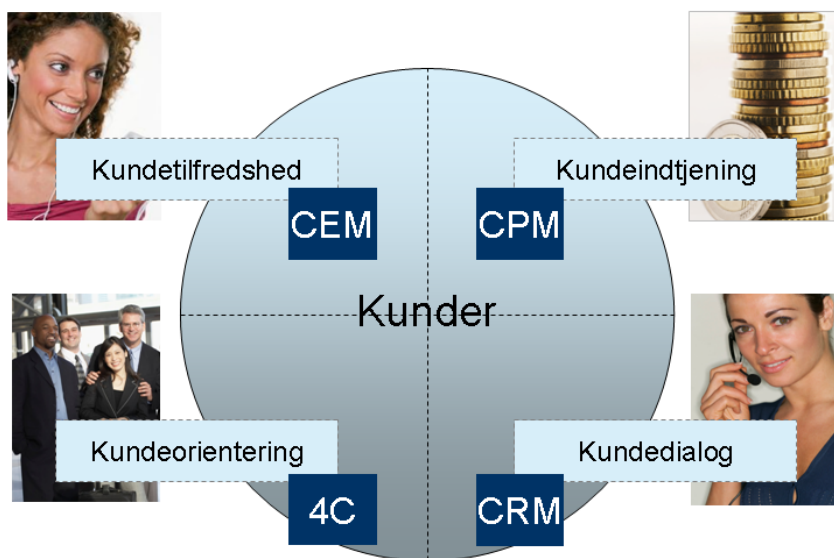
Der er så mange kunder, der betjenes af så mange forskellige medarbejdere på så mange forskellige måder i så mange forskellige situationer, at virksomhedens, ledelsens og den enkelte medarbejders føling med og relation til den enkelte kunde er gået fløjten. Kunden mister relationen til virksomheden og mister også tilliden til, at virksomheden kan eller vil interessere sig for dennes tilfredshed. Tilsvarende bliver den enkelte kunde anonym for medarbejderen, og som en konsekvens

heraf falder interessen og dermed ansvarsfølelsen overfor den enkelte kundes ve og vel. Vi aner derfor reelt ikke, om kunderne er tilfredse eller ej. Og i et vist omfang er medarbejderen også ligeglad.

## Kundeindtjening

Det er forskellige medarbejdere, der markedsfører overfor kunden, sælger til kunden, leverer til kunden og servicere kunden. Det er igen andre, der

at minimere tabet på debitorer, mens andres succes står og falder med evnen til at lange varer over disken. Konsekvensen er, at indtjeningen på den enkelte kunde bliver ugennemskuelig, hvorfor fokus automatisk glider væk fra kundelivstidsværdi og andre relevante målepunkter og over på mere afdelingsspecifikke målepunkter og succeskriterier. Resultatet er suboptimering og uhensigtsmæssig ressourceudnyttelse over en bred kam.



har indblik i kundeindtjeningen. De penge og ressourcer, der investeres i kunden, er fordelt på så mange afdelingsbudgetter, at ingen reelt ved, hvad der investeres i en kunde. Den udprægede arbejdsdeling i virksomheden forstærkes af tilsvarende forskellige succeskriterier i forhold til kunden. Succeskriterier, der spænder ben for hinanden. Fx har nogle til opgave

## Kundedialog

Det er vanskeligt at føre en meningsfuld dialog med kunden, når der er for mange medarbejdere involveret i dialogen. Hvis det er forskellige mennesker, kunden taler med, hver gang, han ringer, så er det ikke en dialog længere. Omvendt kommunikerer den enkelte medarbejder med så mange

kunder hver dag, at den enkelte kunde blot bliver én i rækken. Enhver kundes drøm er en meningsfyldt, engageret og menneskelig dialog med virksomheden.

### Kundeorientering

Mange virksomheder er organiseret på en måde, så alle kunde-henvendelser håndteres af sælgere og kundeservice. På den måde er de fleste medarbejdere beskyttet mod forstyrrelser fra kunder. Det giver arbejdsro. Hvis kunderne udvikler til at være en anonym skare, som kun sælgerne og kundeservice har kontakt med, så kan man dårligt forvente, at resten af medarbejderne interesserer sig så meget for dem. Konsekvensen er ofte et stort pres på folkene i kundeservice, der trods evt. intentioner om at være kundeorienterede har svært ved at nå at være det.

### Hvad så?

Vi kan ikke lave om på virksomhedsstørrelsernes himmelflugt og på antallet af kunder i porteføljen, så hvis vi ønsker at genskabe de konkurrencefordele, der ligger i det gode købmandsskab, så må det opbygges på nutidens ændrede præmisser. Det lader sig gøre med teknologi, struktur, kultur og god ledelse. De 4 virksomhedskompetencer, der er en forudsætning for at kunne drive købmandsskab anno 2009, er:

1. Kundetilfredshed udvikles gennem Customer Experience Management (CEM)
2. Kundeindtjening udvikles gennem Customer Profitability Management (CPM)
3. Kundedialog udvikles gennem Customer Relationship Management (CRM)
4. Kundeorientering udvikles gennem Customer Centric Company Culture (4C).

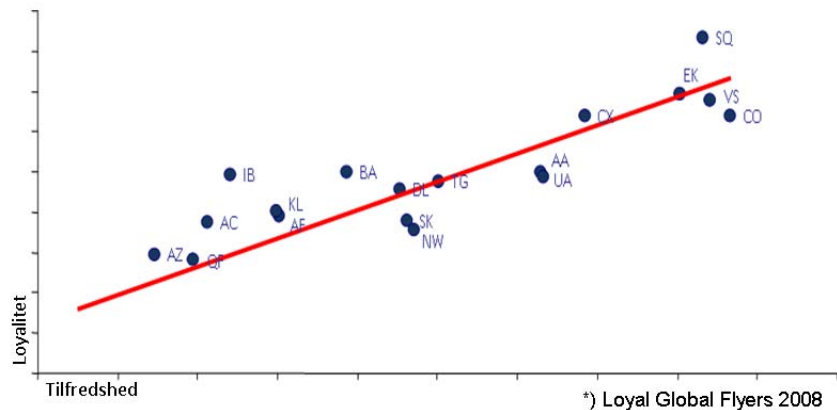
### Customer Experience Management

#### Det afgørende spørgsmål

*Hvordan kan vi sikre, at de mest profitable kunder vedbliver med at være tilfredse?*

Svaret er ikke lige til. Godt nok gennemfører de fleste af os tilfredshedsundersøgelser en gang i mellem, men der er mere tale om historiske dokumenter, der kan forklare, hvorfor historien forløb, som den gjorde, end det er den fremadrettede og handlingsorienterede løsning, der skal til for at

hvis vi ønsker at beholde dem. Nedenstående figur viser sammenhængen mellem tilfredshed og loyalitet for et særdeles konkurrencepræget marked, nemlig luftfart. Sammenhængen indenfor din branche ser nok nogenlunde lige sådan ud. Forkortelserne i figuren refererer til de enkelte flysels-



kunne besvare det afgørende spørgsmål om kundens tilfredshed.

I kølvandet på hovedspørgsmålet følger tre mere praktiske spørgsmål:

**Viden:** Hvordan kan vi måle kundens tilfredshed lige nu?

**Planlægning:** Hvordan sikrer vi, at marketing-, salgs- og serviceindsatser planlægges og gennemføres baseret på en sikker og aktuel viden om kundernes holdning og erfaring med os?

**Implementering:** Hvordan sikrer vi os, at vores viden om en kundes utilfredshed straks kan udmøntes i konkret indsats, der får kunden til at forblive tilfreds kunde?

#### Tilfredshed skal der til

Ud fra en forretningsmæssig synsvinkel er det uinteressant at beskæftige sig med kundernes tilfredshed, hvis de køber hos os alligevel. Men en kundes loyalitet overfor virksomheden er en funktion af tilfredsheden, eller rettere deres oplevelser ved at handle med os! Undtagelsen finder vi i de monopol-lignende situationer, hvor kunden ikke har noget valg eller måske i praksis ikke er klar over, at de er kunder.

Men de af os, der befinder sig i et konkurrencemarked, er nødt til at interessere os for kundernes tilfredshed,

skaber i undersøgelsen. Således står SK for Scandinavian Airlines Systems.

Singapore Airline (SQ) ligger helt i top både tilfredsheds- og loyalitetsmæssigt og er ikke uventet kåret til Airline of the Year. I bunden ligger det australske Qantas (QF) og Alitalia (AZ).

#### Nedbring churn

Det er 5-7 gange så dyrt at skaffe en ny kunde, som det er at sælge til en eksisterende<sup>1</sup>. Der kan med andre ord godt betale sig at investere i kundernes tilfredshed. Et lille regnestykke illustrerer økonomien i det.

Hvis 15% af dine kunder forlader dig hvert år, så vil halvdelen af dine kunder være væk om 4 år! Regn selv efter med din aktuelle Churn<sup>2</sup>

Hvis din virksomheds overskudsgrad er 10%, så er konsekvensen af 5% points forbedring af din Retention Rate<sup>3</sup> et godt 50% højere overskud.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kilde: Harvard Business Review

<sup>2</sup> Churn Rate = Den andel af dine kunder i en periode, som ikke er kunder i den efterfølgende periode

<sup>3</sup> Retention Rate = Den andel af dine kunder i en periode, som du stadig har i den efterfølgende periode

<sup>4</sup> Kilde: Loyalty Myths, USA 2005

## Business as usual

Det skorter med andre ord ikke på gode rationelle argumenter for at styrke kundetilfredsheden. Men hvordan gør man, så det virker. Vi må først og fremmest væk fra ”vi plejer”. Er situationen som følger i din virksomhed?

- Du ved reelt ikke, om kunderne er tilfredse eller ej.
- Du gennemfører ad hoc loyalitetsundersøgelser baseret på en tilfældig udvalgt stikprøve i kundebasen. Det fortæller jo kun noget om dem, der bliver spurgt.
- Resultaterne bygger på kundernes historiske og dermed upræcise kundeoplevelser, for det er den generelle vurdering, vi hører om. De præcise detaljer er glemt.
- Kundebesvarelsenerne samles i en rapport, der kun viser det generelle billede. Vi ved ikke, hvad den enkelte kunde synes.
- Rapporten bliver hurtigt for bedaget til at kunne anvendes som beslutningsgrundlag.
- Derfor ved virksomheden reelt ikke, hvem der er tilfreds eller utilfreds lige nu.
- Konsekvensen er, at virksomheden ikke er i stand til at reagere hurtigt nok til at undgå churn.

## Hvad nu hvis?

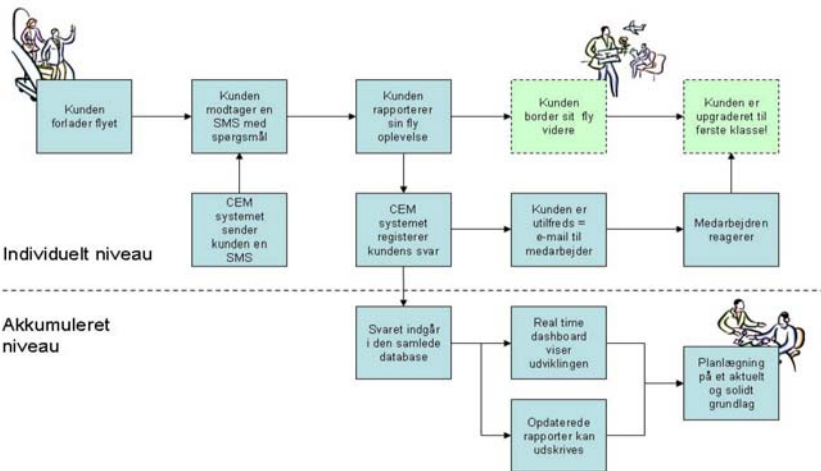
Hvad nu, hvis vi spørger den enkelte kunde umiddelbart efter, at har haft en oplevelse med os?

Hvad nu, hvis vi kan reagere på hans evt. tilfredshed med det samme?

Hvad nu, hvis vi spørger alle kunderne men gør det løbende og lidt af gangen, så vi hele tiden har friske data og kan se en udvikling i kundeoplevelsen også på det akkumulerede plan? Ja, så har man et effektivt styringsredskab både i relation til den enkelte kunde som til kundemassen som helhed.

## Øjeblikkelig handling på individplan

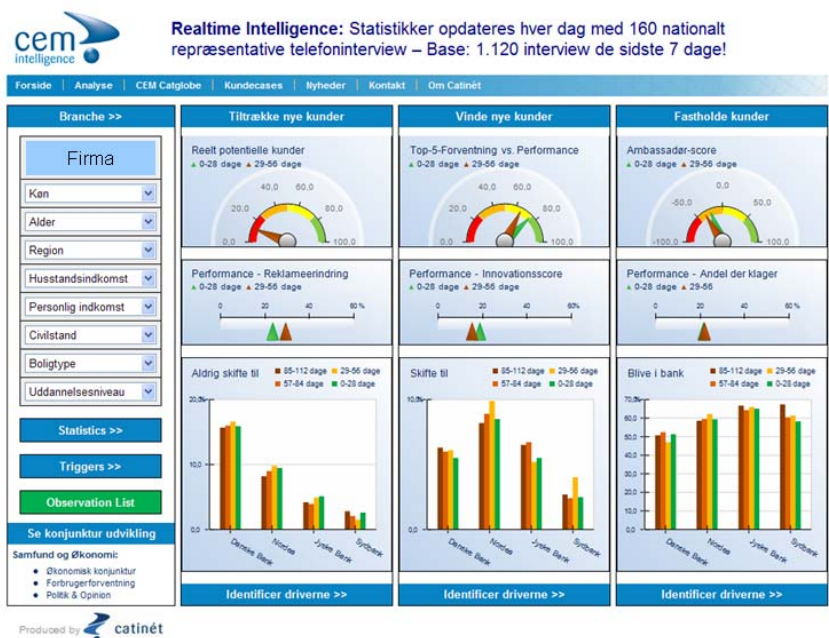
Forestil dig, at du netop er mellem-landet i London på vej hjem fra Rio. Du tænder mobilen på vej ned ad rampen, og modtager straks en SMS. Den



er fra flyselskabet. De beder dig re- turnere SMS'en med din vurdering af flyveturen på en skala fra 1-5. Du var faktisk temmelig utilfreds og giver den en etter, inden du går videre ind i lufthavnsbygningen for at vente på flyet videre. Da du border det næste fly, konstaterer du til din overraskelse, at du er blevet opgraderet til Business Class som kompensation for den dårlige oplevelse på den første del af turen. Hold da op, tænkner du! Og du

Se det er et eksempel på, hvad CEM kan gøre for dine kunder og for din virksomhed.

Flyselskabet i eksemplet benytter CEM aktivt i sin kundeservice. CEM systemet sender automatisk nævnte SMS til passageren på det aktuelle fly, så snart det er landet. Systemet SMS'er ham måske ikke hver gang, han flyver. Det skulle jo nødvendigvis være for meget af det gode.



husker at fortælle om det til venner og bekendte, når du kommer hjem. Du er ikke alene blevet tilfreds. Du er sågar blevet ambassadør!

Hvad skete der egentlig?

Svaret registreres automatisk i CEM systemet og indgår i det samlede og altid aktuelt opdaterede datagrundlag, som ledelsen lægger loyalitetsstrategier og tiltag efter.

Hvis passagerens tilfredshed er lavere end et bestemt niveau, sendes automatisk og øjeblikkeligt en e-mail til den person i flyselskabet, der har ansvaret for kunden eller for den aktuelle

### Udbyttet af CEM

De muligheder, der ligger i CEM konceptet kræver en systematiseret IT-understøttet informationsindsamlig. Men IT gør det ikke alene. Udbyttet

Tradition	CEM	Ekstra udbytter
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ad hoc baserede undersøgelser</li> <li>✓ Baseret på stikprøve delmængde</li> <li>✓ Historiske data</li> <li>✓ Akkumulerede data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Løbende real-time data indsamling</li> <li>✓ Spørger alle kunderne (hvis ønsket)</li> <li>✓ Real time data</li> <li>✓ Individuelle og akkumulerede data</li> <li>✓ Spørger kunde i forbindelse med købet</li> <li>✓ Real-time kundeoplevelse giver præcise svar</li> <li>✓ Fanger den enkelte kundes oplevelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>= Altid aktuel og opdateret viden</li> <li>= Det sande og fuldstændige billede</li> <li>= Kan stole på informationerne</li> <li>= Skræddersyet individuel handling</li> <li>= Specifik og relevant information</li> <li>= Effektiv problemløsning på aktuelle problemstillinger</li> <li>= Individuel indsats</li> <li>= Individuel service</li> <li>= Relevante og spontane loyalitetsprogrammer</li> </ul>

le flyvning. Hun kan straks tage action på sagen, mens den dårlige kundeoplevelse stadig er ny. Hun opgraderer passageren og beslutter i øvrigt efterfølgende at sende en e-mail til ham med en opfordring til at klikke linket til et spørgeskema, hvor han kan uddybe sin oplevede utilfredshed.

### Planlægning og handling fra real-time dashboard

Hold øje med udviklingen ved dit skrivebord. Da informationerne ruller ind løbende, er det nærliggende at følge med i udviklingen fra sin pc. Det viste eksempel leveret af Catinét er fra bankverdenen, hvor der dagligt gennemføres et antal interviews blandt landets bankkunder. Dashboardets 3 søjler afspejler udvalgte pengeinstitutters evne til tiltrække nye kunder, evne til at få nye kunder og evne til at fastholde dem. Da dataene som nævnt ruller ind i en lind strøm er det muligt at vise de nyeste data og sammenholde dem med ældre data. Det ses blandt andet af de to visere i eksemplet, hvor den ene viser angiver data fra de seneste 28 dage, mens den anden viser tallene fra de efterfølgende 29-50 dage. At der så fra dashboardet kan foretages selektioner og kryds i dataene giver selvsagt mulighed for langt bedre, hurtigere og rigtigere ledelsesbeslutninger til gavn for virksomheden såvel som kunderne.

viser sig først, når organisationen er indstillet og rustet til at agere på de informationer, der indsamles om kundernes holdninger til os. Ingen kunder synes om at bruge tid på at fortælle om deres kundeoplevelser til os, hvis ikke de oplever, at vi gør noget ved det. Og ingen gider besvare vores spørgsmål, hvis ikke det er lykkedes os at overbevise dem om deres udbytte af at gøre det.

Mit forsikringsselskab havde i en periode for vane at lave kundetilfredshedsundersøgelser på den gamle måde, og jeg besvarede loyalt skemaerne, hvor jeg altid udtrykte min utilfredshed. Efterfølgende modtog jeg sædvanligvis et brev, hvori de fortalte, at undersøgelsen viste, at de var det bedste selskab i branchen og kunne glæde sig over den største kundetilfredshed. De var begejstrede over de 60%, der havde udtrykt tilfredshed, men hvad med os 40%, der var utilfredse, men som blev glemt i statistikken? Vi bidrog pligtskyldigt med at besvare spørgsmål, men fik intet til gengæld. Mange har sikkert som jeg skiftet selskab.

CEM bygger på en noget-for-noget balance mellem os og kunden. Hvis vægtstangen bliver for tung i kundesiden, så hopper kunden fra og vil ikke længere være med. Men er organisationens holdning og adfærd den

rette og teknikken på plads, så er udbytterne store.

Fordelene ved CEM kan sammenskrives til: *Beslutninger på et aktuelt og rigtigere grundlag med mulighed for øjeblikkelig indsats overfor den enkelte kunde såvel som overfor segmenter i markedet.*

## Customer Profitability Management

### Det afgørende spørgsmål

*Hvordan tjener vi mest muligt på den eksisterende kundemasse?*

For at finde svaret uddyber jeg spørgsmålet i form af 3 underspørgsmål.

**Viden:** Hvordan identificerer vi kunder med høj værdi og stort potentiale?

**Planlægning:** Hvordan sikrer vi, at marketing-, salgs- og service-ressourcerne bruges på kunder af stor værdi og stort potentiale?

**Implementering:** Hvordan får vi organisationen til at koncentrere indsatsen om de mest profitable kunder og kundesegmenter?

### Salgsressourcerne skal anvendes bedre

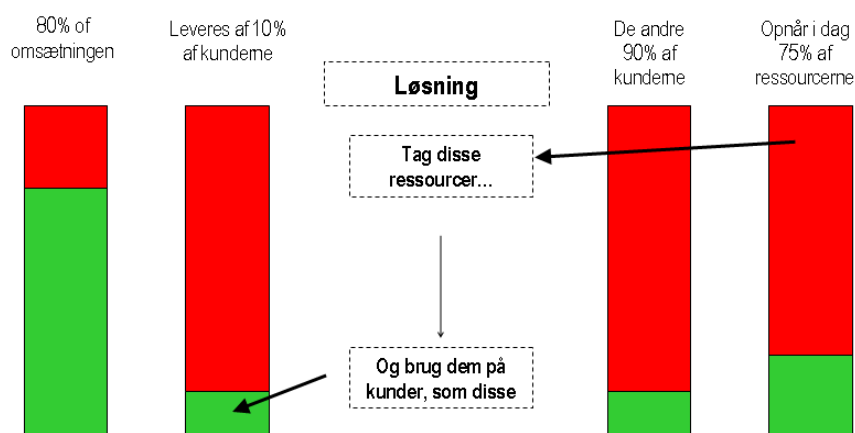
Af bede sælgerne om at øge indtjeningen på kundemassen med 50% vil uden tvivl resultere i lynchstemning, protester, hjerteslag og faneflugt, fordi alle knokler hårdt nok i forvejen og slet ikke kan se, hvordan det skulle kunne lade sig gøre? Det kan det sikkert heller ikke, hvis vi gør, som vi plejer. Men det er der jo ingen, der siger, vi skal. De afgørende forbedringer i denne verden er ikke baseret på mere af det samme, men ved at nogen stopper op og stiller spørgsmål ved den måde, tingene gøres på.

En gennemgang af kundeøkonomien vil altid (jeg har i hvertfald ikke set andet) afsløre, at langt den overvejende del af salget (eller i endnu højere grad indtjeningen) genereres af en meget lille del af kunderne. Omvendt vil en gennemgang af kundeoplevelserne afsløre, at langt størstedelen af salgsindsatsen rettes mod de kunder, der ikke bidrager med særlig meget. Situationen er vist som eksempel i følgende figur. Her er 80% af omsætningen

leveret af 10% af kunderne, mens de resterende 90% af kunderne får tildelt 75% af sælgerressourcerne. Det er

Den absolut hurtigste måde at øge indtjeningen på de eksisterende kunder på er ved at øge kundeandelen,

ter mere end målrettede og planlagte aktiviteter. Det er med andre ord kunderne i telefonen, der bestemmer vores prioritet - ikke indtjeningens mulighederne.



vanskeligt at forestille sig, at der ikke kommer noget konstruktiv ud af at flytte nogle af disse ressourcer over på foromtalt 10% af kunderne eller kunder, der ligner!

### Fokus på DB fremfor omsætning

Omsætning og indtjening følges ikke automatisk ad. Det er mere undtagelsen end reglen, at de største kunder er dem, man tjener mest på. Derfor er den traditionelle fokus på omsætning i salget og i belønningssystemerne en rigtig dårlig vane, der ikke bidrager til at optimere indsatsen. Det er naturligvis indtjeningen på kunden, der skal være målepunktet, og her er dækningsbidraget et godt mål for de fleste. DB kan defineres på forskellige måder fra virksomhed til virksomhed. Nogle gange er det relevant at medregne leveringsomkostningerne i regnestykket. Det afgørende er, at flytte fokus fra omsætningen mod et mål for indtjeningen.

### Få kundeandelen i vejret

Småkunder, der ofte og a. den begrænsede omsætning ikke tillægges stor opmærksomhed, kan måske blive meget større. Store kunder kan måske blive endnu større, men vi ser det ikke, fordi vi er så benovede over deres nuværende omsætning, at vi ikke kan forestille os mere. Og måske kan du ikke sælge mere til din kunde, men det kan sælgeren fra naboafdelingen i form af krydssalg.

hvor den er lille. Definitionen på e kundeandel, der favoriserer DB fremfor omsætning er:

$$\text{Kundeandel} = \frac{\text{Realiseret DB fra kunden i perioden}}{\text{Potentielt DB for kunden i perioden}}$$

Det realiserede DB for en periode får du fra ERP-systemet. Det potentielle DB skal estimeres på den ene eller anden måde. Hvordan vil jeg ikke komme nærmere ind på her, men det er med lidt kreativitet altid muligt at estimere eller beregne en kundes potentiale.

### Business as usual

Der er med andre ord masser af penge at hente i den eksisterende kundemasse med de eksisterende salgs- og marketingressourcer. Hvorfor er det så ikke noget, man bare gør? Fordi man ikke kan se skoven for bare træer og gør, som man plejer:

- Vi bruger for mange ressourcer på at sælge til og servicere mindre rentable kunder på bekostning af mere profitable kunder og kundeemner.
- Vi tænker for meget i volumen og omsætning i salget. For lidt på DB.
- Den ene hånd ved ikke altid, hvad den anden gør. Det kan kunderne mærke, og det skaber unødigt ekstraarbejde og dårlig kundeøkonomi.
- Arbejdsdagen er domineret af kundeforhold og ad hoc aktiviteter

### Hvad nu hvis?

Hvad nu, hvis vi beslutter os for at fokusere på DB fremfor salg?

Hvad nu, hvis vi kender kundens potentiale?

Hvad nu, hvis vi kender kundeandelen for samtlige kunder?

Hvad nu, hvis IT kan præsentere kunderne for sælgere og salgsledelse på en enkel og overskuelig måde, der gør det enkelt for dem at rette fokus mod højpotentielle kunder med lav kundeandel?

Ja, så har vi et effektivt styringsredskab for marketing, salg og salgsledelse, der uden tvivl vil styre indsatsen mod større indtjening.

### Visuel kortlægning af kunderne

Spørg medarbejderne, hvad der kendetegner en god kunde. Svarene er mangeartede og afspejler medarbejderens job og jobbets succeskriterier såvel som personens generelle holdninger. Svarene kan være: stor omsætning; stort DB; betaler til tiden; god kammerat; køber alt hos os; køber ofte; udviklende opgaver; mindst muligt bøvl; giver ekstra chance, hvis vi kvajer os; nem at samarbejde med; køber de varer, vi har på lager; osv. Uanset, hvad de nævner, lader det sig fordele i 2 grupper med følgende overskrifter:

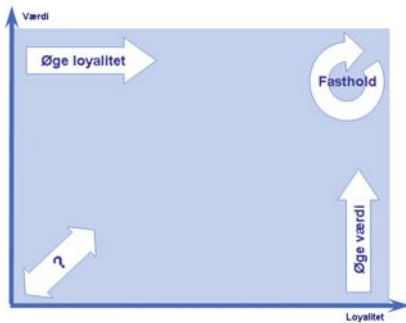
1. Kundens værdi for os
2. Kundens loyalitet overfor os

*Der kan derfor altid blive enighed i organisationen om, at en god kunde er en loyal kunde af stor værdi for virksomheden.*

Da de fleste mennesker er visuelt orienterede, vil følgende billede af kundeporteføljen give mening for sælgerne.

Ingen vil anfægte de naturlige strategier, der er foreslået i hosstående figures fire hjørner. For en loyal kunde af stor værdi er det naturligt at søge at fastholde kunden i positionen. For

en ikke loyal kunde af stor værdi skal fokus rettes mod loyalitetsopbygning.



gen. For den værdilave men loyale kunde vil det være en fordel at finde en vej til at øge kundens værdi og således få glæde af loyaliteten.

### CRMmatrix®

Lad os i matricen vælge at definere kundens værdi som "Potentielt DB" og loyalitet som "Kundeandel". Hvis vi samtidig inddeler figuren i 3 segmenter efter deres potentielle værdi (guld-, sølv- og bronzesegmentet) og grupperer i 4 segmenter efter kundeandelen (ingen, lille, mellemstor og stor andel), så har vi kortlagt kunder og kundeemner i 12 segmenter. Denne model hedder en CRMmatrix®<sup>5</sup> og er eksem-

den vil så flytte sig vandret i matricen, alt efter udviklingen i kundeandel. Lodret bevægelse sker, når potentialet udvikler sig.

Der kan nu lægges planer for marketing, salg og service for hvert af segmenterne. Guldboblerne er kunder, hvor kundeandelen er lille og potentialet meget stort. Der er således rigtig megen indtjening at hente fra denne gruppe. Modsætningsvis har vi de bronzeloyale, der er småkunder uden eller med meget lille uudnyttet potentiale. Der er således ikke meget mere at hente fra denne gruppe. Ej heller er der så megen indtjening af tage vare på.

Jeg tør næsten garantere, at en meget stor del af din virksomheds salgsbesøg netop ligger i denne gruppe. Og at guldboblerne omvendt bliver forfordelt med salgsmøder og salgskontakt. Det skyldes, at man som sælger skal tage sig sammen for at kontakte en guldbobler. Der er jo meget på spil. Det er der derimod ikke hos de bronzeloyale, der sikkert også er gode gamle venner af huset. De bliver derfor besøgt eller kontaktet rigtig ofte. Der er ikke tale om en bevidst prioritering fra sælgerens side, og det kommer

**Fra 0 til 40 mill. kr. på 3 timer**

At der ikke er tale om teoretisk bogholderi snik-snak er følgende eksempel et godt eksempel på.

En skandinavisk virksomhed, der producerer materialer til byggebranchen, besluttede sig for at anvende CRMmatrix® som ledelsesmodel i salget. Modellen skulle tages i anvendelse hurtigst muligt, så organisationen kunne få styrket indtjeningen inden for et halvt år. Sælgerne blev således inviteret til salgseminar.

### Før seminaret:

Hver sælger blev bedt om at potentiellere sine kunder på et tilsendt regneark.

Regnearkene blev returneret og indlæst i et software<sup>6</sup>, der generer CRMmatrix® rapporter.

### Formiddag på seminaret:

På seminaret fik alle sælgerne for første gang en introduktion til CRMmatrix® modellen.

Dernæst fik de hver især et udprint af deres individuelle CRMmatrix® rapport sammen med følgende opgaveformulering:

1. Hvilke kunder/kundegrupper i matricen tjener du penge på?
2. Hvor ligger salgsbesøgene?
3. Kunne du bruge dine ressourcer bedre?

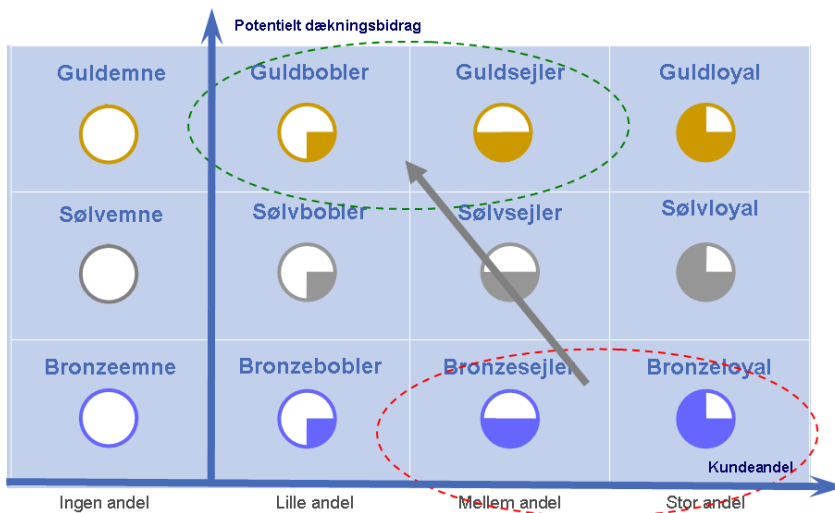
Og dernæst...

1. Vælg 3-5 udviklingskunder!
2. Hvor meget vil du sælge ekstra til hver af dem de næste 6 måneder?

### Og så var der kaffepause!

I pausen var der gang i lommeregneren for at regne sammen, hvad de 14 sælgere var nået frem til.

Efter pausen kunne vi fortælle sælgerne, at de tilsammen havde besluttet sig for at sælge for 39 mill. kroner mere de næste 6 måneder, end de ellers ville have gjort. Det svarede til i gennemsnit 5,4 mill. kroner per sælger.



CRMmatrix® er en managementmodel og et varemærke ejet af Due & Partners © 1992-2009 Due & Partners. Alle rettigheder forbeholdes.

plificeret hosstående figur. Hvert segment har en betegnelse (i eksemplet guldbobler, etc.) og enhver kunde har en entydig placering i matricen. Kun-

typisk bag på sælgerne, når de konfronteres med salgsbesøgenes fordeling i matricen.

Vejen til hurtig merindtjening er at flytte indsatsen fra nederst i højre hjørne og op til Guldboblere og Guldsjølere som vist i figuren.

<sup>5</sup> CRMmatrix® er en managementmodel og et varemærke ejet af Due & Partners © 1992-2009 Due & Partners. Alle rettigheder forbeholdes.

<sup>6</sup> KONTINEO CRMmatrix®

4 (0%)	3 (u. 20%)	2 (20% - 80%)	1 (80%+)
<b>Gold Prospects</b> 144 Customers Last Visit +6 mths. 106 3-6 mths. 24 0-3 mths. 14	<b>Gold Bubbles</b> 384 Customers Last Visit +6 mths. 213 3-6 mths. 98 0-3 mths. 37	<b>Gold Sailors</b> 160 Customers Last Visit +6 mths. 34 3-6 mths. 81 0-3 mths. 45	<b>Gold Loyal</b> 128 Customers Last Visit +6 mths. 24 3-6 mths. 48 0-3 mths. 56
<b>Silver Prospects</b> 160 Customers Last Visit +6 mths. 122 3-6 mths. 23 0-3 mths. 15	<b>Silver Bubbles</b> 144 Customers Last Visit +6 mths. 12 3-6 mths. 45 0-3 mths. 87	<b>Silver Sailors</b> 80 Customers Last Visit +6 mths. 34 3-6 mths. 25 0-3 mths. 21	<b>Silver Loyal</b> 96 Customers Last Visit +6 mths. 1 3-6 mths. 56 0-3 mths. 39
<b>Bronze Prospects</b> 3408 Customers Last Visit +6 mths. 3.382 3-6 mths. 23 0-3 mths. 3	<b>Bronze Bubbles</b> 1552 Customers Last Visit +6 mths. 1.089 3-6 mths. 342 0-3 mths. 121	<b>Bronze Sailors</b> 1584 Customers Last Visit +6 mths. 1.102 3-6 mths. 348 0-3 mths. 134	<b>Bronze Loyal</b> 994 Customers Last Visit +6 mths. 259 3-6 mths. 451 0-3 mths. 234

Ingen af sælgerne besvimele eller gik i strejke med udsigten til at skulle sælge for 5,4 mill. kroner mere det næste halve år. Tværtimod var begejstringen og kampgejsten stor, for de skulle jo ikke arbejde hårdere.

*De havde blot fået et redskab, der gjorde det nemmere for dem at prioritere kunderne rigtigt.*

## Planlægning og handling fra real-time CRMmatrix®

Det software, der blev anvendt var KONTINEO CRMmatrix®<sup>7</sup>. Der er tale om et ledelsesredskab, der supplerer virksomhedens CRM- og ERP-systemer. I eksemplet ovenfor fungerer det alene baseret på input og output fra Excel filer, da virksomheden slet ikke havde et CRM system på daværende tidspunkt. Figuren viser et eksempel på ét af mange skærmbilleder udformninger.

I segmentet Gold Loyal befinder sig 128 kunder. Heraf (indikeret med farverne grøn, gul og rød) er 56 af dem besøgt inden for 0-3 måneder, 48 mellem 3 og 6 måneder, mens de resterende 24 ikke er besøgt de sidste 6 måneder. Alle tallene er link til drop down kundelister og derfra er link videre til kundekort og action. Hver gang et møde er gennemført flytter kunden øjeblikkeligt over i den grønne kasse!

<sup>7</sup> KONTINEO CRMmatrix® © 2004-2009 Due & Partners. © 2006-2009 Kontineo. All rights are reserved.

## Udbyttet af CPM

CRM systemerne hjælper sælgere og marketing folk til at styre dialogen med kunderne. Bidrager til, at kunderne bliver kontaktet som planlagt og sikrer gennem videndeling, at kunderne betjenes ens og korrekt uanset hvem i virksomheden, kunden taler med. Alligevel giver mange CRM investeringer ikke ledelsen den ROI, de havde håbet på. En af de væsentlige årsager er, at CRM systemerne ikke er istand til at skabe det overblik over kunderne, der gør, at virksomhedens ressourcer kan kanaliseres mod de

Tradition	CPM	Ekstra udbytter
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ved ikke præcis, hvilke kunder og kundesegmenter, der er penge i</li> <li>✓ Bruger ofte marketing- og salgssressourcer på de forkerte kunder</li> <li>✓ Der er ingen fælles kundeopfattelse</li> <li>✓ Kunder betjenes ikke altid som de bør</li> <li>✓ Salgsledelse baseret på subjektive kriterier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kortlægger og synliggør kundeporteføljens værdi og udviklingsmuligheder</li> <li>✓ Synliggør præcis, hvilke kunder og segmenter, der tjenes penge på.</li> <li>✓ Fælles og accepteret model og kundeopfattelse</li> <li>✓ Klare segmentbaserede spilleregler for kundeservice</li> <li>✓ Salgsledelse baseret på objektive og målbare kriterier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>= Optimerer indtjeningen på kundeporteføljen</li> <li>= Optimerer nysalget ved at målrette profitable emner</li> <li>= Optimerer udnyttelsen af marketing, salgs-, service- og finansielle ressourcer</li> <li>= Alle medarbejdere kan agere hensigtsmæssigt</li> <li>= Minimerer Churn i højværdi kundesegmenterne</li> <li>= Bedre udnyttelse af produktion og leverancesystem</li> <li>= Bedre styring af salget</li> </ul>

kunder og kundesegmenter, hvor udbyttet af indsatsen er størst. Det er derfor først, når CPM bliver indarbejdet som del af CRM projektet, at der opnås en god ROI. Figuren ovenfor viser de umiddelbare udbytter af at arbejde målrettet med CPM, her eksemplificeret med CRMmatrix®.

Udbyttet af CPM kan sammenskrives til: *Hjælper ledelse og medarbejdere til at rette salgs-, marketing- og service-ressourcerne mod de kunder og kundesegmenter, hvor afkastet af ressourceanvendelsen er størst.*

## Købmandsskab v2.0

Når CRM, CEM og CPM spiller sammen opnås en skøn synergi i form af blivende merindtjening og mere loyale kunder.

Den procesmæssige side af Købmandsskab v2.0 kan konfigureres på følgende måde:

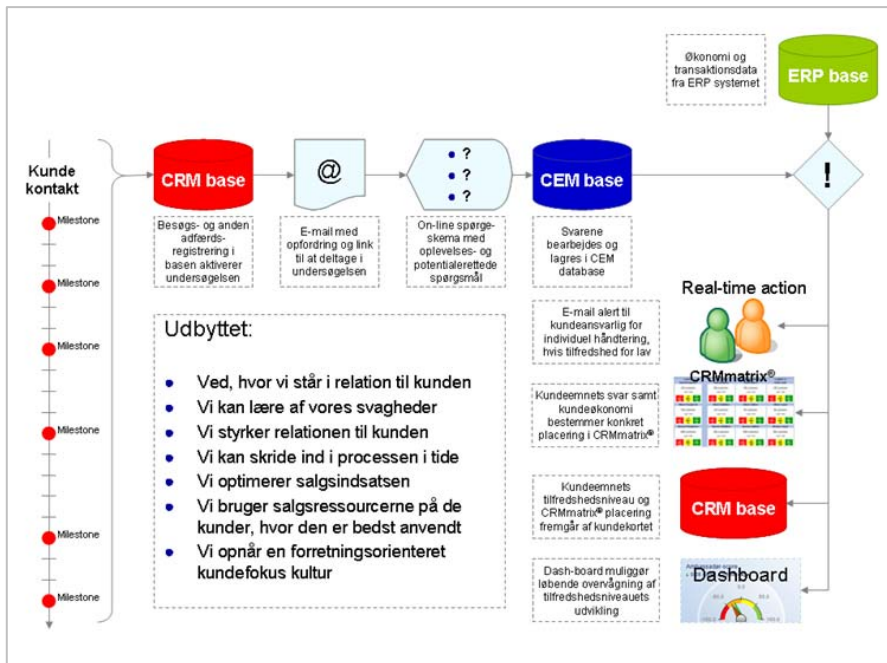
Kundens transaktioner eller vores kontakter eller dialog med kunden registreres i CRM databasen på vanlig vis.

Nogle transaktioner eller andre aktiviteter registreret i CRM databasen igangsætter helt eller delvis automatisk, at der skydes en e-mail eller SMS afsted til kunden med opfordring til at besvare nogle spørgsmål.

Kunden besvarer de få spørgsmål ved sin skærm eller som SMS, og svarene opsamles i CEM databasen. Smart er det, hvis vi ved samme lejlighed sikrer os nogle svar, der gør det muligt at beregne kundens potentiale.

Er kundens svar af en art, at det kræver umiddelbar handling, går der med det samme en mail-alert afsted til den kundeansvarlige for umiddelbar handling.

De indsamlede potentialeoplysninger og kundetilfredshedsoplysningerne samkøres med ERP-databasens og evt. andre af CRM systemets informa



tioner og bidrager til at generere dugfriske CRMmatricer.

På CRM systemets kundekort ses kundetilfredsheden, CRMmatrix® segmentet (fx Guldloyal) sammen med de øvrige CRM data, så de er tilgængelige for alle, der er i kontakt med kunden.

I ledelsen følger man interesseret med i CRMmatricernes udvikling, ligesom man til stadighed holder øje med udviklingen i CEM dash boardet.

## Kundediolog og kundeorientering

Købmandsskab v2.0 bygges op omkring besvarelse af 4 hovedspørgsmål:

- Hvordan sikrer vi, at de mest profitable kunder vedbliver med at være tilfredse?
- Hvordan tjener vi mest muligt på den eksisterende kundemasse?
- Hvordan sikrer vi en effektiv og nærværende dialog med kunderne uanset hvem i firmaet, der har kontakten?
- Hvordan sikrer vi os, at organisationen tænker, planlægger og agerer kunde- og forretningsorienteret?

I denne artikel har jeg koncentreret mig om at gå i dybden med de to første spørgsmål, der vedrører CEM og CPM. De resterende to vil blive behandlet i en senere artikel.

## Læs mere om CEM og CPM

Der er flere artikler om emnet på [www.due.dk](http://www.due.dk). Ring på +45 70 20 18 90 eller mail os på [due@due.dk](mailto:due@due.dk) ■