

✦ EN ARTIKEL FRA MARKET MAGAZINE FEBRUAR 2007

LØNSOMHEDSSTYRET KUNDELOYALITET

af CLAUD DUE

LØNSOMHEDSSTYRET KUNDE LOYALITET

Kundelojalitet er ikke et mål i sig selv. Alene af den grund, at der uden tvivl er kunder i enhver virksomheds kundeportefølje, som man var bedre tjent uden. Kundelojalitet koster, og det er derfor nødvendigt at være klar over, hvad man får eller kan forvente at få for pengene.

Af CLAUS DUE, DUE & PARTNERS

Kunder skal derfor betragtes ud fra en nøgtern investeringskalkule. Hvad skal der investeres i kunden, og hvad kan man forvente at få ud af det? Det lyder lidt beregnende, men sådan er vilkårene, hvis man ønsker at drive en lønsom forretning.

Sagt på en anden måde, handler det om at maksimere den enkelte kundes livstidsværdi. Det er der en formel for:

$$\sum_{t=1}^n \frac{(\text{indbetaling}_t - \text{udbetaling}_t)}{(1+r)^t}$$

r = rentefod t = periode (fx år) n = antal perioder

Formlen beregner nutidsværdien af samtlige ind- og udbetalinger knyttet til kunden fra

den første kontakt, og indtil kunden definitivt ophører som kunde. I viste formel står "n" for det antal perioder, kunden forbliver som kunde, "t" angiver den aktuelle periode mellem 1 og n, mens "r" er rentefoden, der i formelen sikrer, at en given indbetaling i dag er mere værd end samme indbetaling næste år.

OPTIMERET LIVSTIDSVÆRDI

Der er to veje til at optimere en kundes livstidsværdi. Den ene er at sikre, at kunden forbliver kunde i rigtig lang tid. Den anden er at tjene mest mulig på kunden i den enkelte periode. Allerede her står det klart, at der ingen fidus er i at poste ressourcer i en kunde for at holde på ham i lang tid, hvis indbetalingerne ikke er større end de ressourcer, der investeres.

Der er heller ikke nogen fidus i at poste ressourcer i en kundes loyalitet, hvis

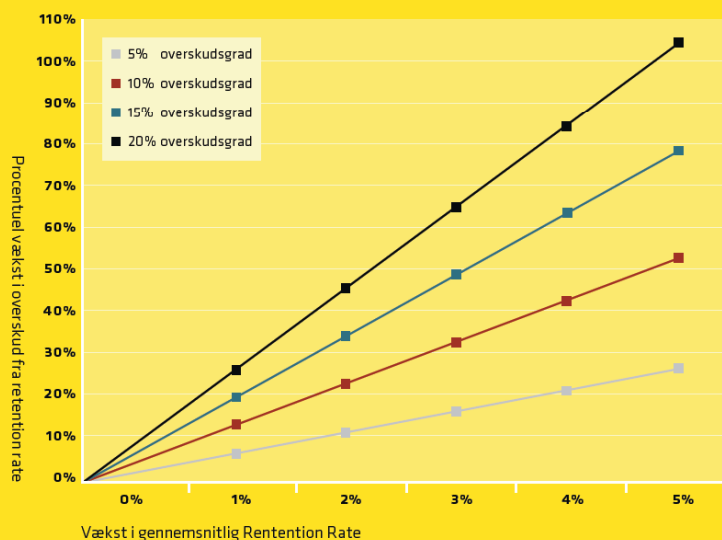
samme ressourcer var bedre anvendt på en anden kunde. I lønsomhedens navn går opgaven ud på:

1. at tilrettelægge en indsats, der høster kundens potentiale uden at bruge flere ressourcer end nødvendigt.
2. at tilrettelægge en indsats, der samtidig motiverer kunden til at forblive kunde i lang tid.
3. at koncentrere ressourcerne om de kunder, hvor en given loyalitetsindsats forventes at give størst afkast.

LOYALTY MANAGEMENT OG CRM

Alle intentionerne om at styrke virksomhedens indtjening gennem at optimere kundelivstidsværdien bliver ved snakken, med mindre man begynder at se det som en ledelsesopgave, der kræver tre ting for at fungere, nemlig nogle egnede ledelsesmodeller, en sikker IT-mæssig understøtning i

RETENTION RATE



form af egnede kundedata og sidst men ikke mindst en intuitiv og hensigtsmæssig måde at præsentere kundedataene på. Når det er på plads, så kan man hurtigt opnå kontant udbytte af loyalitetsprogrammerne.

Nu er tiden inde til at give min definition på loyalty management og CRM, som for mig er det samme:

”Loyalty management og CRM handler sådan set bare om at behandle kunderne ordentligt og samtidig kun bruge energi på dem, hvor det kan betale sig.“

Som definitionen antyder, er der ikke tale om den store videnskab eller hokus pokus. Der er tale om godt gammeldags købmandskab. Det nye ligger i, at vi i dag har mulighederne for at få hjælp til at praktisere det med støtte fra IT. Så lad os dog udnytte de muligheder.

KUNDENS VÆRDI

Loyalty management og CRM går ud på at få flest mulig gode kunder. Hvad kendetegner så en god kunde? I kundelivstidsværdiens mindset er en god kunde en meget loyal kunde af stor værdi for virksomheden.

Kundens faktiske omsætning er nem at have med at gøre som værdiindikator. Tallet foreligger, og omsætning er noget, alle sælgere kan forholde sig til. Der er imidlertid mange argumenter for i stedet at vælge dækningsbidrag 2 eller kundebidraget, men

det er ikke alle systemer, der kan levere tallene, og sælgerne har ofte svært ved at relatere sig til andet end omsætning. Man kan også benytte den potentielle omsætning som værdimål, men den parameter vil jeg hellere bruge på en anden måde senere i artiklen.

RETENTION RATE

En kundes loyalitet kan anskues fra to synsvinkler. Den ene udtrykkes ved kundens tilbøjelighed til at forblive kunde længe. Hertil er ”Retention Rate“ et godt mål for kundernes samlede loyalitet. Retention Rate beregnes som den procentandel af virksomhedens kunder i en periode, som fortsat er kunder i den efterfølgende. En Retention Rate på 85%, hvilket er meget normalt, betyder, at 85% af kunderne bliver hængende fra det ene år til det næste med den konsekvens, at halvdelen af de nuværende kunder er væk om 4 år! Der er med andre ord god økonomi i at fast holde kunderne lidt længere.

Jo større overskudsgrad, desto større er gevinsten af at øge sin Retention Rate. Er virksomhedens overskudsgrad f.eks. 15%, vil en forbedring af Retention Rate med 5% resultere i 80% højere overskud alene af den grund.

En del virksomheder foretrækker at benytte begrebet ”Churn Rate“ i stedet for

Retention Rate. Churn Rate er den andel af kunderne i en periode, som ikke er kunder i den efterfølgende. Det er således det samme som Retention Rate, bare omvendt: En Retention Rate på 85% svarer til en Churn Rate på 15%. Retention og Churn er gode nøgletal for, hvordan kundemassen udvikler sig som helhed eller segmentvis. Det er imidlertid lidt svært at agere efter over for den enkelte kunde i dagligdagen, og der er tale om en typisk årlig opgørelse.

KUNDEMARKEDSANDELEN GULD VÆRD

En kundes loyalitet kan også vurderes ud fra hans tilbøjelighed til at købe udenom. Således vil en kunde, der køber alle sine varer af din virksomhed, være meget loyal, mens den, der somme tider vælger at købe et andet sted, er mere troløs. Nøgletallet ”Kundemarkedsandel“ defineres som:

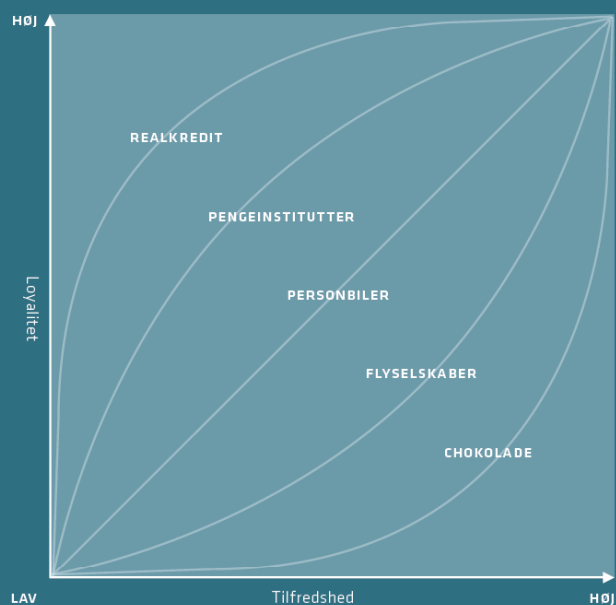
”Din procentandel af kundens samlede køb af produkter og serviceydelser, som du kunne have leveret“

En kundemarkedsandel på 60% betyder derfor, at kunden kun lægger 60% af de mulige køb hos dig

En viden om sine kunders kundemarkedsandele er guld værd på to måder. For det første anviser denne viden den absolut korteste vej til at øge virksomhedens overskud. For det andet vil en høj kundemarkedsandel cementere relationen til kunden



KORRELATION MELLEM KUNDETILFREDSHED OG KUNDELOYALITET



Kilde: Jones and Sasser

- og dermed bidrage aktivt til en forbedring af virksomhedens Retention Rate.

POTENTIALEVURDERING

Ved beregning af kundemarkedsandelen indgår to tal. Kundens faktiske køb og kundens potentiale. Mens førstnævnte hentes direkte fra ERP systemet, må potentialet findes på anden vis. I nogle brancher er det sælgernes opgave tilbagevendende at potentialevurdere kunderne. Dvs. en subjektiv vurdering og som regel også manuel opgave. Sådan behøver det ikke at være.

Jeg har været med til at lave beregnings-systemer for potentialeberegning af kommuners køb af voksenbleer brugt på plejehjem. Det er et spørgsmål om at kende kommunens befolkningsantal, aldersfordelingen og det gennemsnitlige bleforbrug per patient. Tja, livet som konsulent er alsidigt! Bleeksemplet er ikke enestående. Jeg har været involveret i samme øvelse inden for landbruget og oliebranchen.

LOYALITETSFREMMENDE FAKTORER

Kundens omsætning og kundemarkedsandelen har noget med kundens adfærd at gøre.

Vi mangler viden om kunden, der fortæller, hvad der trækker adfærden. I jagten på disse loyalitetsfremmende faktorer kan man kaste sig ud i et spændende projekt med monitorering ud fra data om kundernes indkøb, købsadfærd og andet, der kunne tænkes at have indflydelse. I processen isoleres de faktorer, der med størst sandsynlighed har en positiv indflydelse på loyaliteten.

KUNDETILFREDSHED

Der er billigere alternativer. Det er en kendt sag, at der er en sammenhæng mellem kundens tilfredshed og loyaliteten. Mckinsey konstaterede ved en undersøgelse, at den akkumulerede tilfredshed var den væsentligste loyalitetsfaktor. Et studie af J. K. Cannie "Keeping Customers for Life" konkluderede, at tilfredsheden skulle op på "Excellent," før man kunne være næsten sikker på genkøb. Og selvom sammenhængen varierer for forskellige produktkategorier, så er den der.

Kundetilfredsheden lader sig jo måle uden problemer, og hvis man i forbindelse med kundetilfredshedsundersøgelserne får tegnet et nuanceret billede af tilfredshedsparametrene og deres betydning for kun-

derne, så har man et godt udgangspunkt for at kunne finde ud af, hvad der skal til for at styrke loyaliteten.

LOYALTY MANAGEMENT MED TRE PINDE

Konklusionen er, at langt de fleste virksomheder vil kunne styre deres kundeportefølje mod større kundeloyalitet og afkast ved hjælp af 3 parametre:

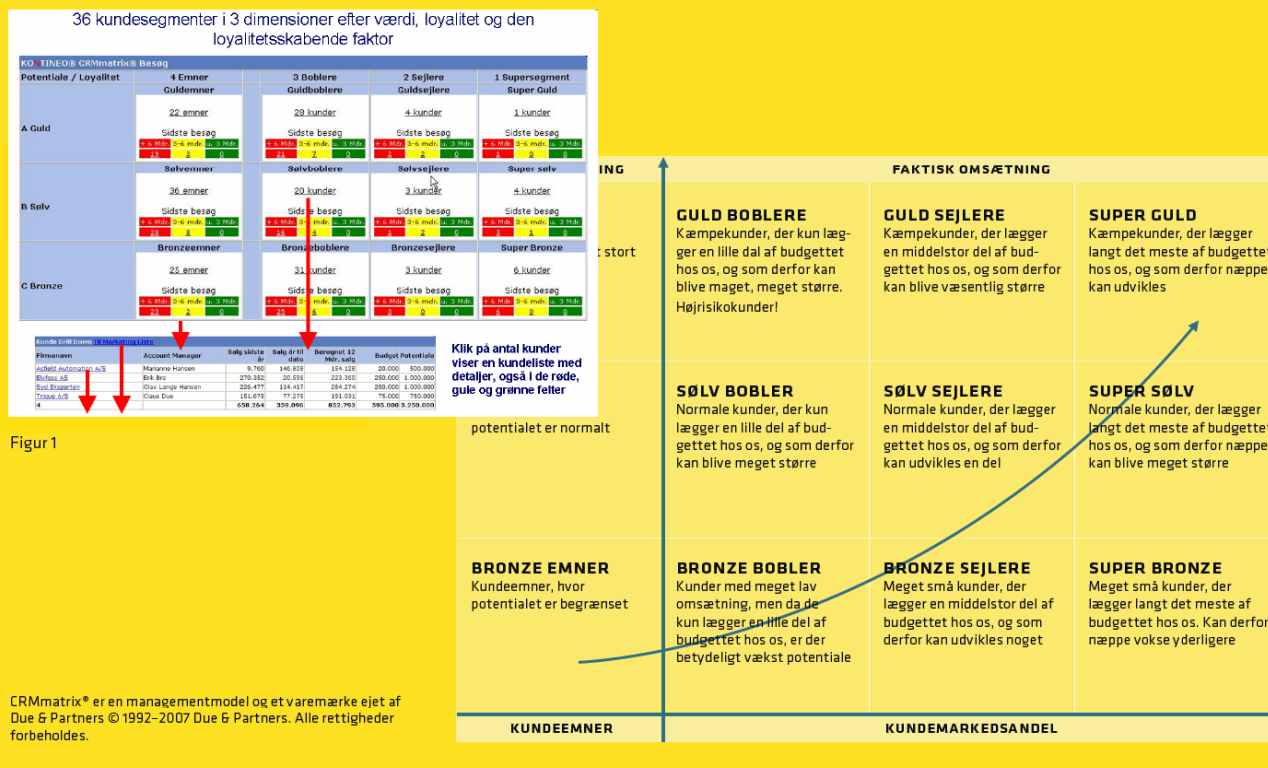
1. Omsætningen (eller bedre kundebidraget) fortæller om kundens nuværende værdi for virksomheden.
2. Kundemarkedsandelen fortæller, om kunden kan udvikles yderligere.
3. Kundetilfredsheden (eller den anden loyalitetsfremmer) fortæller, hvad der skal til for at kunne øge loyaliteten og dermed kundemarkedsandelen.

Omsætningen har vi fra bogholderiet. Kundemarkedsandelen lader sig beregne ud fra omsætningen og potentialet. Og kundetilfredsheden kan måles.

NY KUNDEKATEGORISERING

Den traditionelle kundekategorisering i A, B og C er ikke god, fordi den er éndimensional.

CRMATRIX®: SEGMENTERING AF KUNDER



Figur 1

En A-kunde er typisk en stor kunde, mens en C-kunde er en lille kunde. Hvor gør man af den kunde, der har været kunde i 30 år, men som køber meget lidt? Erfaringen viser, at han som regel også ender i A-kategorien, fordi hans loyalitet har været høj. Der er meget stor forskel på de rette tiltag over for den lille evighedskunde og den nye kæmpekunde, der netop er landet. Derfor får ABC ikke! Kundernes kortlægning skal være todimensional eller endnu bedre tredimensional.

KORTLÆGNING AF KUNDERNE

Due & Partners har udviklet en model, CRMmatrix®, bestående af to akser. X-aksen viser kundens loyalitet udtrykt ved kundemarkedsandelen. Y-aksen viser kundens værdi udtrykt ved den faktiske omsætning. Matricen lægger op til en segmentering af kunderne i 9 segmenter, som vi har valgt at kalde nogle specielle navne som er lette at huske for alle i virksomheden. F.eks. er guldboblerne storkunder med lav kundemarkedsandel. Der er et kæmpepotentiale gemt i dem. Omvendt er superbronze småkunder med meget stor kundemarkedsandel. Der er med andre ord ikke meget ekstra at hente i

dem, men de er jo gode at have, så længe de er rentable. Tjener man ingen penge på en superbronze, så kommer man formodentlig aldrig til det. Vi har også kundeemnerne med i modellen på venstre siden af y-aksen.

LOYALITETSPROGRAMMER

Kundernes placeringer i de 9 segmenter lægger op til forskellige loyalitetsstrategier og prioriteringer.

FILTERSTRATEGIER: Det er ikke alle kunder, der bør forblive kunder. Filterstrategierne går ud på at aktivere tabsgivende kunder, så de bliver rentable eller stille og roligt udfase dem. Det er som regel bronzesegmentet, der står for skud.

REDNINGSSTRATEGIER: Boblerne er i risiko for at blive mistet, fordi kundemarkedsandelen er lav, og deres relative engagement hos virksomheden begrænset. Omvendt er mersalgsmulighederne store, hvis der gøres en indsats.

NYE KUNDESTRATEGIER: Nye kunder starter som regel som boblere eller sejlere. Uanset

placering skal de have en særlig opmærksomhed, netop fordi de er nye.

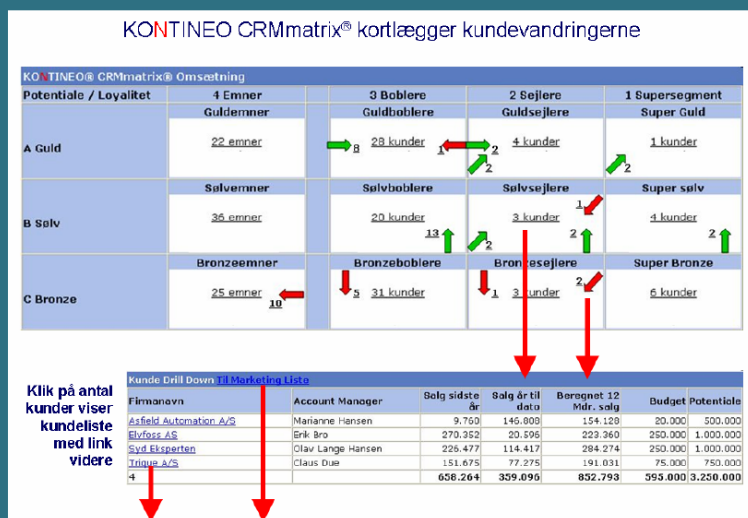
RELATIONSSTRATEGIER: Relationsstrategierne retter sig især mod sejleresegmenterne. Kundemarkedsandelen er rimelig, men lader sig udvikle positivt gennem mersalg, krydsalg og relationsopbyggende tiltag.

VÆKST STRATEGIER: For kunderne i guldssegmenterne er det næppe muligt at få en meget større bid af kagen. Skal kunden udvikles yderligere, må kagen gøres større! Eller der må findes andre måder at øge kundens værdi på, f.eks. ved gøre dem til referencekunder.

VIP STRATEGIER: rettes alene mod superguld og super sølv. Opgaven går ud på at fastholde dem i positionen.

HVAD NU MED TILFREDSHEDEN?

En viden om tilfredsheden fungerer som et early warning system. Derfor bør der føjes den tredje dimension til matricen. Det er vist i følgende figur, som er et screendump fra det ledelsesværktøj, som vi har udviklet til Microsoft Dynamics CRM. Her er kun-

 FIGUR 2


Klik på antal kunder viser kundeliste med link videre

Kortlægning af kunderne på en grafisk, letforståelig og intuitiv rigtig måde. Kundeindsats skal vurderes ud fra en nøjtern investeringskalkule. Beregning af loyalitetsprogrammernes effektøkonomi. Direkte fra strategi til handling.



LØNSOMHEDSSTYREDE KUNDELOYALITET-PROGRAMMER UD FRA 3 INFORMATIONER OM KUNDEN.

Lønssomhedsberegning af loyalitetsstiltag			
Periode	Omkostning	Merindtjening	Nettobidrag
1	kr 15.000		kr (15.000)
2	kr 10.000	kr 10.000	kr -
3	kr -	kr 10.000	kr 10.000
4	kr -	kr 10.000	kr 10.000
5	kr -	kr 5.000	kr 5.000
6	kr -	kr 5.000	kr 5.000
7	kr -	kr 1.000	kr 1.000
8	kr -	kr -	kr -
9	kr -	kr -	kr -
10	kr -	kr -	kr -
11	kr -	kr -	kr -
12	kr -	kr -	kr -
Rente: 5%		Nettidsværdi:	kr 10.939

Lønssomhedsberegning af loyalitetsstiltag			
Periode	Omkostning	Merindtjening	Nettobidrag
1	kr 15.000		kr (15.000)
2	kr 10.000	kr 25.000	kr 15.000
3	kr -	kr 25.000	kr 25.000
4	kr -	kr -	kr -
5	kr -	kr -	kr -
6	kr -	kr -	kr -
7	kr -	kr -	kr -
8	kr -	kr -	kr -
9	kr -	kr -	kr -
10	kr -	kr -	kr -
11	kr -	kr -	kr -
12	kr -	kr -	kr -
Rente: 5%		Nettidsværdi:	kr 20.916

derne i hvert af de 9 kundesegmenter og 3 emnesegmenter kategoriseret i rød, gul eller grøn, alt efter kundetilfredsheden eller den loyalitetsfremmende variabel, man nu vælger at benytte. Alt i alt er der modelmæssigt lagt op til 36 forskellige typer af loyalitetsprogrammer afhængig af, hvilke segmenter kunderne befinder sig i.

SYNLIGGØRELSE AF EFFEKTEN

For at kunne arbejde professionelt med lønssomhedsbaseret loyalty management eller CRM skal man konkret kunne måle, om loyalitetsprogrammet kan betale sig. Har du kortlagt dine kunder som vist i den tredimensionelle matrix, så kan du også konstatere, om de flytter sig. Flytter de sig så meget, at de bevæger sig fra ét segment til et andet, siges de at vandre mellem købsklasser. Figur 2 (screendump) illustrerer kundernes van-

dringer mellem segmenter. Grøn pil betyder positiv vandring. Rød negativ. Tallene angiver, hvor mange, de er tale om. Klik på tallet fortæller, hvem de er.

BEREGNING AF LØNSOMHEDEN

Lønssomheden af en loyalitetsindsats sker bedst med en kundelivstidsberegning på forandringen. Du kan gennemføre beregningen for den konkrete kunde eller for en gruppe som helhed. I begge tilfælde behøver du følgende data:

- Investeringen i loyalitetsaktiviteten i de enkelte perioder, som loyalitetsaktiviteten omfatter.
- Merindtjeningen fra loyalitetsaktiviteten i de enkelte perioder.
- Rentefoden fra periode til periode. Denne interne rente vælger du selv. I regneeksemplet er valgt 5%.

På den baggrund kan du beregne nettidsværdien af loyalitetsinvesteringen efter formelen vist først i artiklen. Er du ikke en høg til den slags beregninger, så skyd genvej med et Excel regneark, som vist i figur 3.

Nu er det jo ikke usandsynligt, at udbyttet af investeringen i f.eks en styrkelse af kundens tilfredshed alene sikrer, at kunden mod forventning fornyer sin toårige kontrakt. Her er det de ekstra perioders samlede indtjening, det handler om. Dette regneeksempel er også vist i regneark. Og ved årets slutning kan man glæde sig over en styrket Retention Rate.

Der er set ud fra en forretningsmæssig betragtning ingen mening i at styrke kundeloyaliteten over en bred kam. Derimod giver en lønssomhedsstyret indsats utrolig god mening på bundlinjen og hos de kunder, virksomheden gerne vil bevare. 