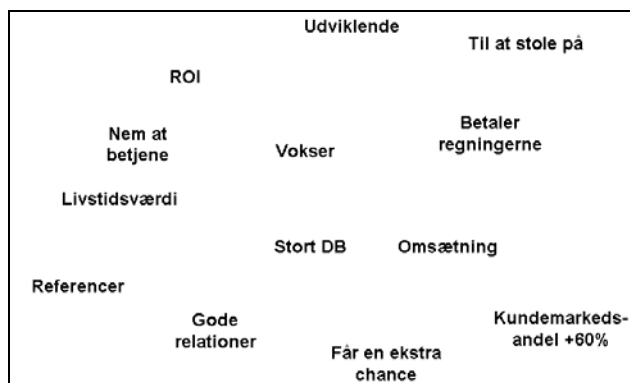


# CRMmatrix® Ledelsesmodel for kundelojalitetsstyring

Er det ikke et at formålene med Kundelojalitetsprojekter og CRM at udvikle så mange gode kunder som muligt? CRMmatrix® er den ledelsesmodel ud fra hvilken, man kortlægger kunderne, allokerer ressourcer mod dem, hvor det bedst betaler sig, vælger kunde-strategier samt tilrettelægger kundeindsatser.

## Jagten på de gode kunder

Hvad er en god kunde? Det er faktisk lidt svært at svare entydigt på, især hvis man skal tage hele ledergruppens definitioner i ed. Prøv fx at bede leder-teamet eller CRM teamet om at beskrive, hvad der kendetegner en god kunde og notér resultatet på en tavle, efterhånden som ordene falder. Måske ser tavlen ud som eksemplificeret i figur 1. Måske ser det endnu mere forvirrende ud.



Figur 1. Hvad er en god kunde?

Det bliver endnu værre, når først medarbejderne får implementeret det nye ERP- eller CRM system med mulighed for alle mulige søgninger i data på kryds og tværs i basen. Det ender med, at de har hver deres definition.

Det kan sammenlignes med den gang, der kun var en enkel TV kanal at vælge imellem. Dengang kunne alle tale med alle om gårsdagens program, for der var kun ét. Nu hvor alle surfer mellem 40 kanaler, så skal du være heldig for at finde to kolleger, der har set det samme program. Det er sikkert udmærket for individualismen, men uhensigtsmæssigt for kommunikationen. Det samme er tilfældet, når hver enkelt medarbejder har mulighed for selv at beslutte sig for, hvad en god kunde er.

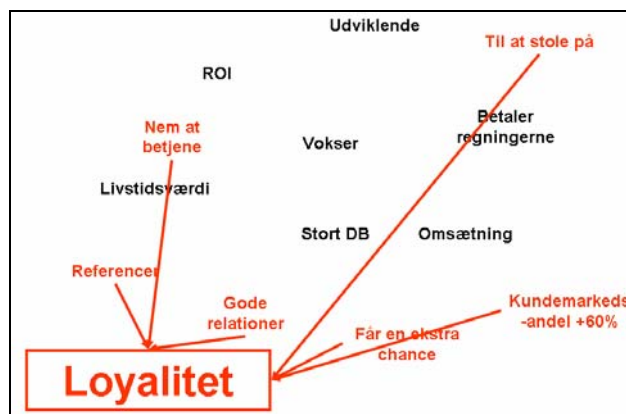
## Ensartet kundeoplevelse nødvendig

Hvis CRM projektet blandt andet handler om jagten på den gode kunde, så er ledelsen nødt til at have en entydig oplevelse af, hvad en god kunde er. Og det samme er resten af organisationen. Jagten på de gode kunder starter derfor med at sikre en ensartet og brugbar oplevelse af, hvad en god kunde er. Og

der er håb forude. Se en gang på de mange forslag i figur 1.

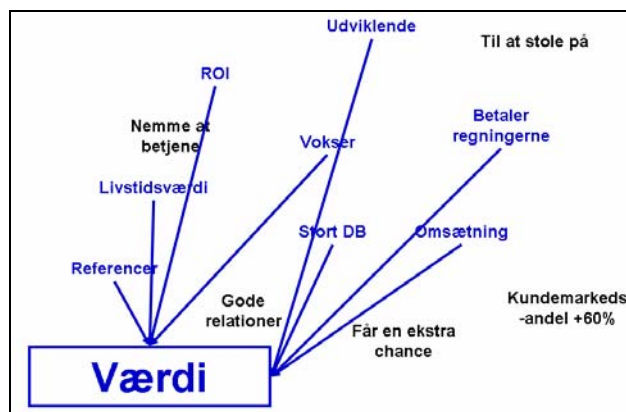
## Kundelojalitet og kundeværdi

Svarene lader sig gruppere i to. En stor del har noget med kundens loyalitet over for virksomheden at gøre: "Til at stole på", "nem at betjene", "gode relationer", "får en ekstra chance (hvis vi kvajer os)", "kundemarkedsandel +60%", "referencekunde".



Figur 2. En del handler om loyalitet!

Resten har noget at gøre med kundens værdi for os: "Højt ROI", "livstidsværdi", "vokser", "stort DB", "omsætning", "betaler regningerne", "udviklende", "referencer".



Figur 3. Resten handler om kundens værdi.

Referencer er nævnt både som loyalitetsfaktor og som værdifaktor, for dels er referencekunden en loyal kunde, dels ligger der en værdi i referencerne.

**Definition:** En god kunde er en LOYAL kunde af stor VÆRDI for virksomheden.

Hvad er der i vejen med en ABC-kundeopdeling, som mange virksomheder benytter sig af? En hel del!

**Eksempel:** Når jeg møder en virksomhed, der benytter sig af en ABC-opdeling af kunderne, så kommer der som regel en dialog med følgende indhold:

# CRMmatrix® Ledelsesmodel for kundeloyalitetsstyring

**Spørgsmål:** Hvordan definerer I en A-kunde?

**Svar:** Det er de største kunder, dem med størst omsætning!

**Spørgsmål:** Hvad er en C-kunde?

**Svar:** Det er en meget lille kunde!

**Spørgsmål:** Hvordan klassificerer I den kunde, som ikke køber særlig meget, men som har været kunde i 20 år?

**Svar:** (efter nogen tøven) Han er en A-kunde!

**Spørgsmål:** Jeg synes lige, du sagde, at A-kunder var dem med størst omsætning?

**Svar:** Nå ja, men de er nu også A-kunder!

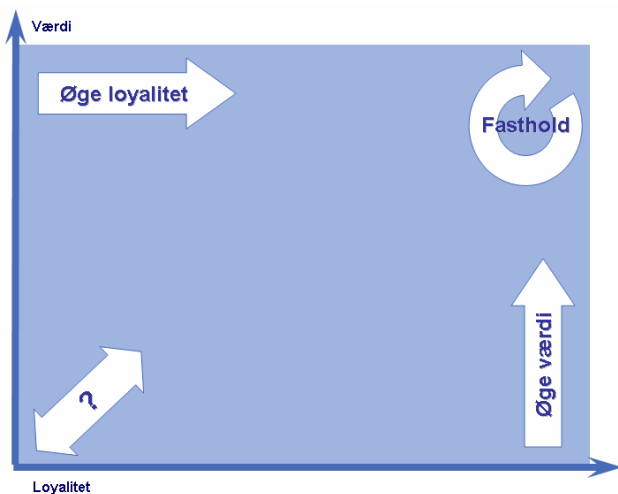
**Spørgsmål:** A-kunder er altså de kunder, som I af en eller anden grund prioriterer højest?

**Svar:** !!!

Der er meget stor forskel på den mest hensigtsmæssige strategi overfor den nye kæmpekunde og småkunden, der har været kunde en menneskealder. Den én-dimensionale ABC-kundeopdeling duer med andre ord ikke.

## Introduktion til CRMmatrix®

Lad os i stedet benytte os af en to-dimensional kundekategorisering, som viste CRMmatrix® i figur 4, hvor x-aksen er udtryk for loyaliteten, mens y-aksen viser værdien.



Figur 4. Introduktion til CRMmatrix®.

Forestil dig, at kunderne bevæger sig rundt den matrix alt efter, hvordan deres loyalitet og værdi udvikler sig. I sine yderpunkter er de mest hensigtsmæssige strategier åbenlyse:

For kunder med høj loyalitet og høj værdi vil den mest naturlige strategi være at fastholde dem i positionen. Så er der de kunder, hvor værdien er meget høj, mens loyaliteten ligger helt i bund! Her er tale om kunder, der er ved at rejse fra os. De venter bare på en anledning eller på, at kontrakten udløber. Og da det er en højværdikunde, så betyder det sikkert, at en del af virksomhedens medarbejdere også må

rejse. Strategien er derfor åbenlys: Lad os få loyaliteten i vejret, og det i en fart!

I modsatte hjørne finder vi de kunder, der er meget loyale, men som ikke køber særlig meget af os. Udfordringen overfor dem går ud på at finde en måde at øge deres værdi og således kapitalisere af deres loyalitet. Hvis ikke vi kan øge salget til dem, så kan deres værdi måske komme til udtryk ved, at de er villige til at være testkunder for vores nye produkt eller være referencer i markedsføringen.

Endelig har vi fjerde og sidste yderpunkt i matricen, nemlig kunder med meget lav loyalitet og samtidig ringe værdi. Jeg tror, alle sælgere kender de kunder, der er meget små, og som får en god pris, netop fordi de er små og måske ikke har råd til mere. Det er ofte også samme kunder, der kræver en masse service, fordi de ikke er professionelle nok til at bruge produkterne rigtigt. Det er måske samtidig dem, der dette til trods brokker sig og er utilfredse med priser og service. Har I sådan nogen?

Der bruges alt for megen energi på denne type kunder. Dels i form af tid, der hellere burde være anvendt på fx sure storkunder. Dels fordi denne type kunder suger energien ud af sælgerne og alle andre, der er nødt til at betjene dem.

Hvorfor smider I dem ikke ud? Fordi nogen af dem måske kan udvikle sig til større kunder. Og fordi det ligger dybt indoktrineret i alle, at kunden har ret, og at alle kunder skal behandles ens.

Vel skal de da ej! Behandl kunderne ligesom min slagter Bagger i Humlebæk. Vær venlig overfor dem alle sammen men brug kun energi på dem, hvor det kan betale sig!

## Intuitiv rigtig ledelsesmodel

Lad CRMmatrix® identificere dine kunder for dig og læg en strategi, der sorterer fårene fra bukkene. Find frem til de kunder, der kan udvikle sig positivt. Find dem, der er rentable uden udviklingsmuligheder og smid resten ud. I bedste slagter Bagger ånd naturligvis. En måde kunne være smilende og venligt at hæve prisen, indtil de vælger at rejse. Hvis de bliver hængende alligevel, så er det jo sådan set ok for de har dermed flyttet sig i matricen.

Resultatet af strategien vil vise sig på flere måder. Ud over den økonomiske side af sagen, så vil resultatet vise sig som brede smil hos de medarbejdere, der er blevet stadig mere indebrændte og energiløse af at skulle prostituere sig over for de mægkunder, som konkurrenten nu kan hygge sig med.

Hvorfor bruger jeg så meget energi på disse værdilave småkunder, mens jeg skøjtede hurtigt hen over de andre 3 yderkategorier? Fordi det er nede i dette hjørne af matricen, at der er "gratis" adgang til hur-

# CRMmatrix® Ledelsesmodel for kundeloyalitetsstyring

tige og markante bundlinieforbedringer! Men det vender jeg tilbage til senere.

## Wienerbrødkunder!

Det er et begreb, jeg lærte i entreprenørbranchen, da jeg for få år siden samarbejdede med Unicon Beton omkring kundeloyalitet. Under et lederseminar, hvor vi arbejdede med matricen, var der uforholdsmæssigt mange af kunderne, der landede nede i matricens højre hjørne – loyale småkunder. Og det var dem, der fik broderparten af salgsbesøgere!

”Det er jo wienerbrødkunderne”, var den hurtige konklusion fra én af lederne.

Hvad er wienerbrødkunder for noget? Det er de kunder, som sælgerne tager ud og besøger hver fredag med en pose wienerbrød i hånden. Kundebevis, der i bedste fald udmønter sig i en ordre, der lige betaler for wienerbrødet! Det er de gode gamle kunder. Vennerne af huset, der har været kunder, lige siden sælgeren blev ansat for 30 år siden. Og som kun udvikler sig i bredden, som følge af al det wienerbrød, der proppes i ham.

Hvis disse kunder har været kunder i 30 år, så forbliver de nok som kunder, selvom wienerbrødkvoten blev sænket. Sælgerne burde i langt højere grad besøge kunderne i det modsatte hjørne af matricen. De sure storkunder! Men hvem har lyst til at tage det sidste møde med en sur storkunde? Være ham, der tager handsken op og konfronteres med skideballen, og som måske må drage slukøret hjem med den triste meddelelse om, at kunden fyrede dem? Ingen har lyst til at være ham, der havde det sidste møde med kunden. Så er det meget mere komfortabelt at stikke hovedet i busken og ånde lettet op, når én af wienerbrødkunderne ringer og spørger, om man ikke lige kigger forbi. Man kan jo altid tage fat i den sure storkunde i næste uge, hvis altså ikke lige en anden wienerbrødkunde ringer. De gode loyale kunder skal jo betjenes ordentligt!

Mit entreprenøreksempel er ikke enestående. Mange vil som Unicon Beton blive overrasket over at se omfanget af wienerbrøds møderne. Overraskelsen gælder også sælgerne, for de er ikke bevidst om, at tingene hænger sådan sammen.

## Ledelsesmodel og software, som medarbejderne bakker op om!

CRMmatrix® skaber klarhed over organisationens indsatsprioriteringer og deres hensigtsmæssighed og dermed grundlag for resultatstyret salgsledelse, markedsføring og service. Men først skal CRMmatrix® gøres mere anvendelig. Indtil nu har jeg kun præ-senteret princippet bag.

For de fleste virksomheder giver det mening at benytte kundemarkedsandelen som loyalitetsmål. (den

procentandel at kundens samlede køb af produkter, som du kunne have leveret) og omsætning eller potentiel omsætning som værdimål. Det er gjort i modellen i figur 5, der ud over at indeholde gode kalde-navne for kundesegmenterne også omfatter kunde-emner.



Figur 5. CRMmatrix® ledelsesmodellen i sin basale form.

Der ligger meget mere bag ledelsesmodellen, der nu også leveres som software.

| KONTINEO CRMmatrix® Besøg |  |  |   |   |
|---------------------------|--|--|---|---|
| Potentiale / Loyaltitet   | 4 Emner<br>Guldemner   | 3 Boblere<br>Guldboblere   | 2 Sejlere<br>Guldsejlere  | 1 Superssegment<br>Super Guld   |
| <b>A Guld</b>             | 53 emner<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr.  |  | 1 kunder<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr. | 8 kunder<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr. |
| <b>B Sølv</b>             | 96 emner<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr.  | 7 kunder<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr.  | 2 kunder<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr. |   |
| <b>C Bronze</b>           | 392 emner<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr. | 71 kunder<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr. | 2 kunder<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr. | 7 kunder<br>Sidste besøg<br>44 Mdr. 3-4 Mdr. 4-5 Mdr. 5-6 Mdr. 6-7 Mdr. |

Figur 6. KONTINEO CRMmatrix® udviklet til SuperOffice og Microsoft Dynamics CRM

For yderligere informationer kontakt Due & Partners på telefon +45 70 20 18 90 eller ved e-mail [due@due.dk](mailto:due@due.dk).

KONTINEO CRMmatrix® er et ledelsessoftware udviklet specifikt til Microsoft Dynamics CRM 3.0, er helt integreret og gør Microsoft Dynamics CRM til et ledelsesværktøj.

KONTINEO CRMmatrix® markedsføres af Due & Partners gennem certificerede Microsoft partnere.

Teknisk support varetages af KONTINEO A/S.

Yderligere oplysninger fås på [www.CRMmatrix.dk](http://www.CRMmatrix.dk) eller telefon +45 70 20 18 90