

# Win Back

- der er god økonomi i at vinde tabte kunder tilbage

Win back strategierne er ikke beskrevet særlig mange steder og er et forsømt område. Der er en tilbøjelighed til, at man straks afskriver en mistet kunde som tabt for altid, og den mistede kunde forsvinder lynhurtigt ud af virksomhedens verdensbillede. Det er meget uhensigtsmæssigt for virksomhedens rentabilitet.

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

Den første fejl, der begås omkring mistede kunder, er den luft, der hurtigt lægges mellem virksomheden og den mistede kunde, og den måde kunden straks afskrives på.

Når en kunde vrager os til fordel for en anden leverandør,

- Så betyder det ikke, at vi er ude af billedet for altid!
- Så betyder det ikke, at han er sur på os!
- Så kan vi måske sælge til samme produkt til ham igen inden længe!
- Så kan vi måske sælge noget andet til ham nu!
- Så kan vi sikkert sælge til andre i virksomheden!

## Du står stærkt

Forudsat, at der ikke har været tale om et voldsomt brud, så har vi på flere måder langt bedre kort på hånden end kundens nye leverandør eller resten af konkurrenterne:

- Husk på alle de ressourcer, vi har investeret i at lære kunden at kende! Dem skal konkurrenten først til at investere.

- Husk, at vi kender kunden meget bedre, end den nye leverandør gør med de fordele, det giver i salgsarbejde samt i bestræbelserne på at levere det, kunden ønsker, og på den måde kunden ønsker!

- Husk, at kunden normalt helst er fri for det bøvlg og den risiko, der er for-bundet med leve-randørskift!

- Husk, at selvom ordrene faldt til anden side, så er der med stor sandsynlighed kontakter hos kunden, der misbilliger beslutningen!

## Rentabiliteten er god

Du kan selv regne ud, om der er god økonomi i at fokusere noget mere på at vinde tabte kunder tilbage. Det skulle undre mig meget, om ikke det er en god forretning. Først er det interessant at vide, hvor mange kunder der reelt mistes om året. Her bruges tallet for den årlige kundeafgang fratrukket det antal kunder, der normalt vender tilbage af

sig selv efter et stykke tid. Nu kendes omfanget.

Værdien af en genvunden kunde beregnes ud fra følgende ræsonnement. Den gennemsnitlige indtjening på en kunde per periode multipliceres med

Er win back indsatser en god forretning ?		
• Hvor mange kunder mister I om året ?		Antal: <input type="text"/>
• Hvor mange af dem vender tilbage af sig selv ?	-	Antal: <input type="text"/>
• Dvs. at I reelt mister følgende antal per år	=	Antal: <input type="text"/>
<hr/>		
• Hvad tjener I gns. på en kunde per år ?		Kr. <input type="text"/>
• Hvor mange år bliver en genvundet kunde ?	x	År: <input type="text"/>
• Dvs. en gns. indtjening på en genvundet kunde	=	Kr. <input type="text"/>
<hr/>		
• Hvad koster det gns. at skaffe en ny kunde ?	+	Kr. <input type="text"/>
• Dvs. en gns. værdi af en genvunden kunde	=	Kr. <input type="text"/>

det antal perioder, en genvundet kunde forventes at fortsætte med at være kunde. Dertil lægges omkostningen ved at skaffe sig en ny kunde til erstatning for den gamle. Derved har vi en estimeret værdi af en genvundet kunde. Med dette beløb in mente er det nemt at vurdere hvor mange ressourcer, du kan tillade dig at bruge på at vinde den tabte kunde tilbage.

# Win Back

Multiplicerer du antallet af reelt mistede kunder med den gennemsnitlige værdi af en genvunden kunde, så står du sikkert med et temmelig stort tal?

## Win Back analysen

Nu skal mistede kunder ikke vindes tilbage for enhver pris. Nogle af dem er man måske helst fri for, mens andre er for besværlige eller måske endda umulige at vinde tilbage. Win back analysen hjælper med at sortere fårene fra bukkene og lægger op til en indsats.

### Fase 1. Årsagskategorier

Hvad er årsagen til, at kunden har forladt os, er første væsentlige spørgsmål i win back analysen, hvor figuren ovenfor viser de 3 første faser, der er naturlige at gå i gennem for at finde frem til årsagens kerne.

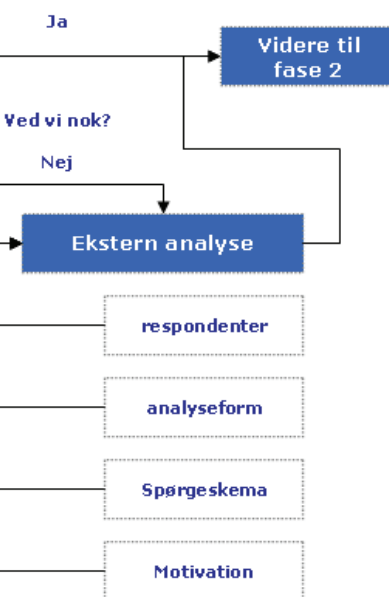


Figuren foreslår 10 mulige årsager: produkt, service, pris, tilgængelighed, levering, renommé, personer, klagehåndtering, ligeegyldighed fra medarbejderne eller andet. Det er typisk blandt disse muligheder, årsagen kan findes. Og det er væsentligt at kende årsagen. Dels kan kunden kun forventes

at vende tilbage og forblive kunde, hvis vi løser det problem, han har med os. Dels vil vi blive meget klogere og dermed bedre til at fastholde kunderne efterhånden, som analysen er gennemført nogle gange.

Analysen bør gribes systematisk an som foreslået i viste flowchart. Start med en intern analyse af årsagens væsen. Det kan ske i form af interviews med medarbejdere, der har berøring med kunden. En gennemgang af evt. klagesager er væsentlig kilde til information. Mere grundlæggende problemer med virksomhedens service findes ved en gennemgang af de processer, der arbejdes efter i kundeservicen. Også en vurdering af konkurrenternes adfærd, styrker og svagheder kan give værdifuld information. Naturligt er det også at spørge kunden selv, hvorfor han valgte at rejse?

Har vi nu viden nok, er spørgsmålet efter endt intern analyse. Hvis svaret er ja, så har vi et klart billede af problemstillingen og kan gå videre til win back analysens fase 2. Hvis svaret er



nej, vil en ekstern analyse blandt flere kunder kunne hjælpe med at afdække mere generelle problemer.

### Fase 2. Årsagsbeskrivelse

Konklusionerne fra fase 1 skal nedfældes i en årsagsbeskrivelse, der fortæller følgende:

- Hvem er involveret i kundesamarbejdet?
- Hvordan kommer problemet til udtryk?
- Hvorfor er det opstået?
- Kunne det have været undgået?
- Hvorfor er problemet ikke adresseret før?

### Fase 3. Forbedringsmuligheder

Howdan kunne det have været undgået? Can kunden vindes tilbage? Er vi interesseret i at vinde kunden tilbage?

Med besvarelsen af disse spørgsmål er win back analysens første del slut, og beslutningsgrundlaget for valg af win back indsatser og serviceforbedringer i

## Win Back

det hele taget foranlediget af analysen er på plads.

### Win Back strategier

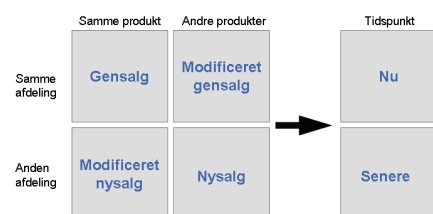
Sidste halvdel af win back analysen guider gennem udvikling og valg af win back strategien. Denne del indeholder



også 3 faser.

### Fase 4. Win back strategi

Når vi ønsker at vinde kunden tilbage, har vi følgende principielle veje at gå.



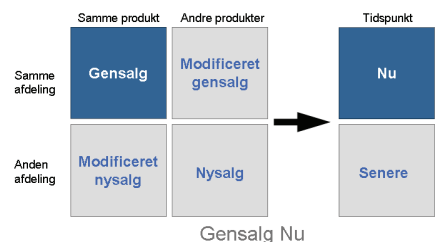
- **Gensalg:** Vi kan prøve at sælge det samme produkt til de samme personer igen.
- **Modifieret gensalg:** Vi kan prøve at sælge noget andet til dem.

- **Modifieret nysalg:** Vi kan prøve at sælge det samme produkt til andre i organisationen.
- **Nysalg:** Vi kan prøve at sælge noget andet til nogle andre i organisationen.
- **Nu:** Vi kan vælge at gøre det med det samme.
- **Senere:** Vi kan vælge at vente noget tid, før vi prøver igen.

Disse 6 moduler kan kombineres på forskellige måder, hvoraf de væsentligste kombinationer er gennemgået i det følgende.

### Gensalg nu.

Vi kan tage tyren ved hornene, tage fat i kunden med det samme og give ham et tilbud, han har svært ved at sige nej til. I den forbindelse er det vigtigt, at vi kan sandsynliggøre for kunden, at de forhold, der udgjorde årsagen til kundens afgang, er eller vil blive løst hurtigt. Lige så vigtigt er det at anskueliggøre over for kunden, hvordan I har tænkt jer at gøre det.



**For:** Argumentet for at skride til handling med det samme er, at konkurrenten ikke skal have lejlighed til at cementere sin position og til at lære kunden så godt at kende, at jeres strategiske fordel ved at kende kunden bedre forsvinder.

**Imod:** Argumenterne for at vente kan være flere:

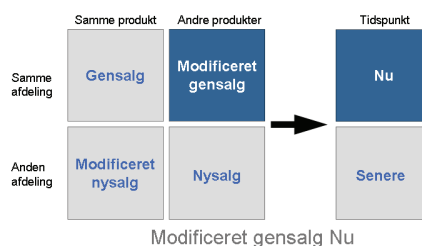
at kunden skal have tid til at opleve, at græsset ikke er grønnere på den anden side af hegnet.

at de problemer, der har været i samarbejde også vil opstå med den nye leverandør

at bølgerne måske skal nå at lægge sig fra bruddet, inden der tages fat i kunden på ny.

### Modifieret gensalg nu

Bare fordi kunden har valgt at købe et produkt af konkurrenten i stedet for dig, behøver det jo ikke at betyde, at han slet ikke ønsker at handle med dig. Derfor er det nærliggende at søge at sælge ham noget andet med det samme!



Og hvad, det er, er næsten ligegyldigt!

**For:** Ved at prøve at sælge noget til kunden med det samme opnår du flere fordele. Du viser kunden, at du ikke bærer nag, og du fastholder dialogen og relationen med kunden. Endelig kan du på nært hold følge med i, hvordan konkurrenten klarer sig i det nye samarbejde og kan træde i karakter for at vippe konkurrenten ud, når du vurderer, tiden er inde.

Under alle omstændigheder har kunden meget nemmere ved at vende tilbage, hvis han fortryder.

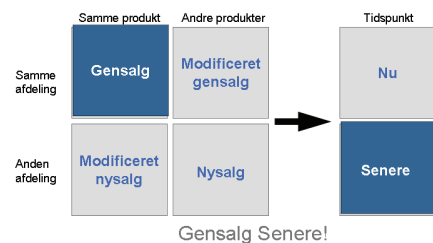
**Imod:** Argumenterne er alene, at du måske ikke har noget alternativt at

## Win Back

sælge, eller at relationen til den tabte kunde ikke gør det muligt på kort sigt.

### Gensalg senere

Figuren viser situationen, hvor du prøver at komme på banen igen med det samme produkt senere.



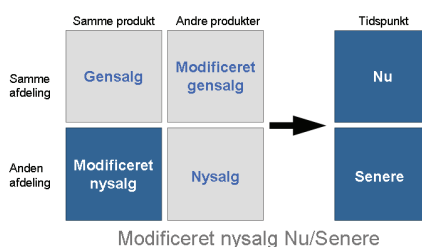
**For:** Argumentet for at vente er typisk, at kunden skal have mulighed for at finde ud af, at han er bedre tjent med jer som leverandør og måske endda selv vender tilbage. Et andet argument er at vente, til der sker personalerokader hos kunden eller evt. misforhold mellem jer og kunden på anden måde har lagt sig.

**Imod:** Det kan være farligt at give konkurrenten ro til at gnave sig fast hos kunden, ligesom jeres kontakter og relationer til den tidligere kunde hurtigt visner.

### Modificeret nysalg

Er den mistede kunde af en vis størrelse med forskellige for din virksomheds salg relevante divisioner, datterselskaber eller afdelinger, så er det jo åbent lyst at prøve at sælge produkterne til dem i stedet. Om det sker nu eller senere har ikke den samme strategiske betydning i denne situation bortset fra, at jeres viden om kunden fremstår som mest troværdig kort efter bruddet med den anden del af organisationen.

**For:** I har et kendskab til kundens forhold, værdier og situation i øvrigt, der gør det nemmere for jer end for andre konkurrenter at sælge ind til kunden. Og kunden vil på sin side drage fordele af jeres indsigt i forholdene. I har så senere en god mulighed for at tage fat i den oprindelige afdeling, når tiden er inde. Og I kan endda gøre det med relationerne til og viden om virksomheden i orden.



**Imod:** I kan have opnået et dårligt ry i virksomheden efter bruddet med søsterafdelingen, der har spredt sig i organisationen. Det kan derfor være klogt at vente til senere eller helt holde sig

væk, hvis sandsynligheden for succes med win back strategien er for lille.

### Fase 5. Forventet omkostning

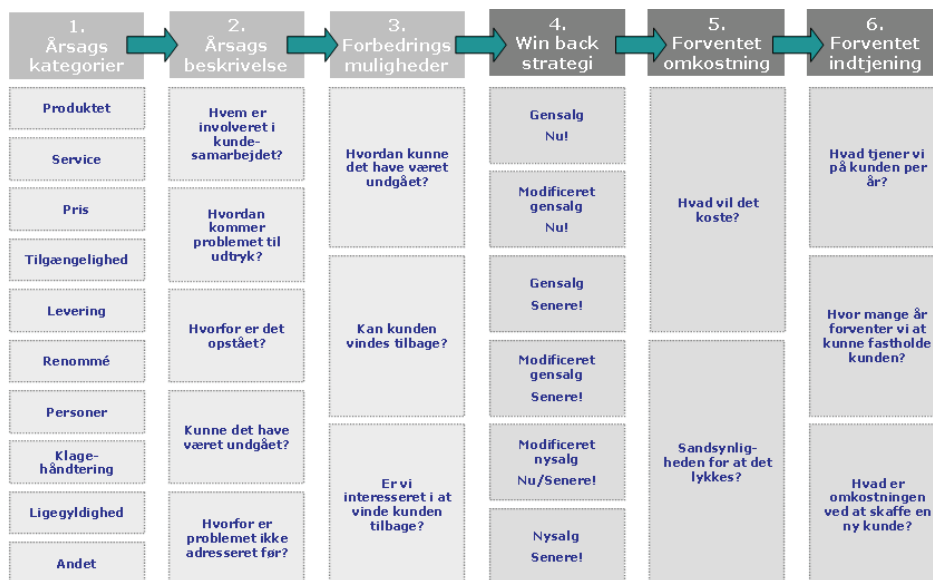
I fase 5 vurderes omkostningerne af at gennemføre den valgte strategi. Det sker med udgangspunkt i følgende to spørgsmål:

- Hvad vil det koste?
- Sandsynligheden for, at det lykkes?

### Fase 6. Forventet indtjening

Endelig holdes den forventede omkostning og sandsynligheden for succes op mod det regnestykke, der blev præsenteret i forbindelse med i figur 7. Regnestykket bygger på følgende 3 spørgsmål:

- Hvad tjener vi på en kunde per år?
- Hvor mange år forventer vi at kunne fastholde kunden? ■



*Den samlede Win Back model*