TI UDFORDRINGER OG MULIGHEDER FOR PROFITABEL VÆKST

efficiens

RED QUEEN MARKETING

"MY DEAR, HERE WE MUST RUN AS FAST AS WE CAN, JUST TO STAY IN PLACE.
AND IF YOU WISH TO GO ANYWHERE YOU MUST RUN TWICE AS FAST AS THAT"

Lewis Carroll, Through the Looking-Glass

I virksomhedernes jagt på vækst og profit er lancering af nye produkter og services en ofte anvendt metode. Essensen af nye produktlanceringer er dog ofte, at man erstatter tidligere (evt. mislykkede) lanceringer uden det samlede salg af produkter/serviceydelser vokser nævneværdigt, men ofte i bedste fald forbliver statisk. Så er der tale om Red Quen marketing – illustreret ved det indledende citat.

Vi kender det fra fx produkter som vaskepulver, tandpasta, shampoo, fra telebranchen men også fra større forbrugsgoder som biler. I en perfekt effektiv udviklingsproces vil salget af en ny lancering (produkt/serviceydelse) bidrage til hel eller trinvis vækst. Men hvis denne lancering simpelthen blot erstatter tidligere lanceringer, eller kannibaliserer relaterede udbud uden at skabe reel vækst, vil virksomheden praktisere "Red Queen marketing".

Dette er typisk sket på mobilmarkedet. Hvor der har masser af lanceringer, som hurtigt bliver kopieret af konkurrenter og dermed hurtigt bringer markedet i balance gennem uændret eller marginale markedsandele. Ofte bliver prisen eneste parameter og dermed bliver profitraten udsat. De traditionelle finansielle målinger, såsom salg og vækst i omsætningen beskriver ikke i tilstrækkelig grad en virksomheds effektivitet på produktudvikling og markedsføring.

I følge Michael Porter, er en af de største strategiske fejl en ledelse kan begå er, at have fokus på "kun" at blive den bedste. De fleste virksomheder vil opnå bedre resultater med en strategi om at blive unikke og skabe reel værdi for deres kunder. Den største fejl er dog ikke at have en strategi overhovedet.

Lad os se nærmere på udfordringerne og mulighederne.

NYT MANTRA = GENSIDIG VÆRDISKABELSE

Det nye mantra er, at hvis der skabes værdi for kunderne, skabes der også værdi for virksomheden. Konsekvensen er, at fokus ændres fra ikke alene at fokusere på den kortfristede rentabilitet, men i stedet at orientere sig mere strategisk (langsigtet) i bearbejdningen af markedet og kunderne. Dette er ikke uden udfordringer for virksomheden og ledelsesopgaven i særdeleshed.

Virksomhederne har under finanskrisen oplevet, at såvel kapital som kunder har væ-

ret knaphedsfaktorer. Knaphed på kapital har betydet større fokus på likviditet og kortsigtede investeringer. Det er her typisk marketingbudgettet, der har stået for skud. Desværre er budgettet oftere blot blevet reduceret i stedet for et fokus på effektivitet/maksimering af virkningsgraden.

Finanskrisen har betydet, at mange virksomheder har skåret dybt i omkostningerne. Nogle har "skåret helt ind til benet", andre har "skåret benet helt af". Effekten af marketingaktiviteter på toplinjen har oftest en tidsdimension, som rækker ind i de næste finansielle år, men aktiveres ikke i balancen. Måske derfor er disse aktiviteter mere udsatte end andre, når der skal spares? Samtidig har en oplevet knaphed på kunder givet anledning til at revurdere virksomhedernes go-to market strategi og tilknyttede aktiviteter. Flere og flere virksomheder erkender nu dette.

Værdiskabelse og vækst sker igennem udvælgelse og implementering af den rigtige strategi , som efterleves i den daglige drift. Strategien er grundlaget for at skabe et stærkt brand med de rigtige produkter og/eller tjenesteydelser, der sikrer en stærk position på markedet med kundeindsigt og kunderelationer og dermed valg af de rigtige kanaler til de respektive kunder. Disse valg vil påvirke toplinjen. Beslutninger om ressourceallokering i den daglige drift vil have indflydelse på bundlinjen ved at gøre de rigtige ting på den rigtige måde, i forhold til processer, systemer, kultur, organisering og partnerskaber.

Mange virksomheder, der måler på kundetilfredshed, begynder også at arbejde med loyalitet (mere eller mindre helhjertet). Disse virksomheder er dog blevet nødt til at sande, at tilfredse kunder ingen garanti giver for loyalitet i form af genkøb og anbefalinger til andre, og at tilfredse kunder da slet ikke giver garanti for profitabilitet. Vækst og udvikling kommer med et øget kundefokus i hele organisationen, og her er markedsføringen en vigtig drivkraft for at skabe vækst på en måde, hvor værdiskabelsen er gensidig for virksomheden som for kunden.

Paradigmeskiftet fra, at der er kunder nok at tage af, og til, at de er blevet en knaphedsfaktor er som nævnt, ikke uden udfordringer. Relevante spørgsmål at stille i denne sammenhæng er blandt andet:

- Hvilken konsekvens får det for vores strategi?
- Hvilke krav stiller dette til viden om kunderne?
- Hvilke kompetencer har vi brug for?
- Hvilke udfordringer giver dette for vores kultur?
- Har vi systemer og værdier, der understøtter kundefokus?
- Hvilke udfordringer giver dette for vores organisering?
- Hvilke udfordringer giver dette for vores processer?
- Hvilke udfordringer giver dette for vores performancemålinger og KPI'er?
- Hvilke udfordringer giver dette til vores belønningssystemer?

STØJ-MUREN VOKSER

Det er blevet vanskeligere at få kundernes opmærksomhed. Kunderne bliver bombarderet med flere og flere budskaber og fra mange forskellige kanaler. På samme tid vokser mængden af anden information også. Det opleves som en støjmur, der vokser. Der er da generelt også en stigende reklamelede, som kommer til udtryk i et fortsat voksende antal skilte med teksten "Reklamer NEJ TAK". Det er nu mere end én ud af tre husstande, som takker nej til reklamer. I hovedstadsområdet er det knap hver anden hustand der takker nej til reklamer. Derudover kommer flere og flere på Robinsonlisten (+1.000.000 navne). Tre ud af fire danskere mener, at reklamer fylder for meget i hverdagen. Kort sagt er Danmark verdens mest reklamekritiske land.

Årsagen er, at mange virksomheder har fokus på at belejre kunden med en masse tilbud, frem for at bejle til kunden med målrettet og relevant kommunikation. Kunderne kan ikke se forskel, da for mange reklamer ligner hinanden i indhold, form, koncept og i valg af kanal.

Konsekvensen er, at effekten af markedsføringen er aftagende samlet set. På trods af dette fortsætter virksomheder med det, de føler, de er gode til. De falder i en "kompetencefælde" .

Siden 1994 er de årlige omkostninger til markedsføring (eksklusiv løn) vokset fra cirka 16 mia. kroner til knap 24 mia. kroner i 2013 - en vækst på 50 pct.

Hovedparten anvendes stadig til omnibus kanalerne der skyder med spredehagl. Målrettet og relevant kommunikation er en mangelvare.

De tre mest troværdige reklamekanaler er:
- De personlige anbefalinger (word of mouth)
- De digitale anbefalinger (word of mouse)
- Artikler i pressen

De tre mest anvendte kanaler til informationssøgning er:
- De personlige anbefalinger
- De digitale anbefalinger
- Corporate websider

Hvordan performer din virksomhed på disse områder?

Kunderne er presset på tid. Vi arbejder meget og anvender mere og mere tid på transport til og fra arbejde. Vi har mange fritidsinteresser, der også tager en del af vores tid. Og så skal vi heller ikke glemme kvalitetstiden med familien. De fleste oplever en hektisk hverdag, hvor tid er en knaphedsfaktor.

Timing og tilgængelighed bliver derfor mere og mere afgørende for at få kunden i tale og for at få kunden til at købe og købe igen. Dette kommer til udtryk i en stadig større digital handel, hvor der jo er døgnåbent.

I en travl hverdag foretrækker kunden selv at vælge kanalen. Det er i stigende grad de digitale og mobile kanaler, der anvendes til at få inspiration, til informationssøgning og til handel.

Kunderne efterspørger i stigende grad hurtige, enkle og effektive løsninger.
Hvordan gør din virksomhed det lettere for jeres kunder at søge/få information og/eller få service hos jer i en travl hverdag?

- Er det let at komme i kontakt med din virksomhed?
- Er det hurtigt, enkelt og let at få informationer?
- Er det let at bestille og købe varer?
- Måles succesrater på at løse kundens problemer eller på hvor hurtigt en henvendelse ekspederes?

TIDEN ER EN KNAPHEDS-FAKTOR

DE KLASSISKE SEGMENTER VIRKER IKKE

Det handler om gensidig værdiskabelse for virksomheden og kunden. Mantraet er som følger: Skaber du værdi for kunden, skaber du også værdi for dig selv. Det handler altså om service og løsninger, der skaber værdi for kunden, det er her segmenteringsfokus skal være og ikke kun på, hvor meget virksomheden tjener.

Udgangspunktet er den enkelte kunde og dennes behov. Glem alt om segmenter i forskellige farver og andre forældede modeller med udgangspunkt i virksomhedens indtjening på kunden. Det er spild af tid og penge.

Virksomheden skal systematisk indsamle, bearbejde, dele og aktivt anvende viden om kunden, så I ved, hvad der skaber værdi for kunden.

Stop massekommunikationstankegangen og begynd i stedet at kommunikere målrettet og relevant. Alt for ofte bliver kunderne belejret med en række irrelevante og ligegyldige informationer og tilbud. Der skal i stedet bejles til kunderne med målrettede og relevante tilbud.

- Hvilken viden findes om jeres kunder?
- Hvem er jeres mest profitable kunder?
- Hvorfor er det netop disse kunder?
- Hvordan ser jeres andre kunder ud?
- Ved I nok om jeres kunder?
- Er viden om kunder let tilgængelig for de medarbejdere der har kundekontakt?
- Hvordan bearbejder og deler I viden?
- Hvordan anvendes denne viden proaktivt i relation til virksomhedens marketing, salg og serviceressourcer?

Det gamle mantra, at tilfredse kunder skabte loyale kunder, holder nødvendigvis ikke. Kunderne behøver ikke at være loyale, fordi de er tilfredse, og de loyale kunder behøver bestemt heller at være profitable.

Kunderne kan ofte ikke se forskel på de forskellige virksomheder, da der ikke kommunikeres klart, hvilken værdi der skabes for kunden. Det gør, at selvom kunder er tilfredse, er de lette at flytte, hvis der kommer et nyt, relevant og eventuelt bedre tilbud.

Kunderne ser mange virksomheder som en "klyngevirksomhed". Det vil sige, at der er tale om en gruppe af virksomheder med stærke produkt- og markedsmæssige fællestræk, og som i kraft heraf af kunderne opfattes som ligebyrdige og indbyrdes forholdsvis udifferentierede. De kan ikke se forskel.

Typiske eksempler på klyngevirksomheder er banker, detailhandelskæder, forsikringsselskaber, hoteller, luftfartselskaber og teleselskaber. På B2B er det virksomheder, der sælger via grossister.

Lad ikke tilfredshedsmålinger blive en sovepude. Du bør i stedet begynde at måle på, hvad der skaber værdi for kunden, og hvordan kunden opfatter din virksomheds evne til at skabe værdi.

En undersøgelse fra CBS i marts 2011 indikerede sammen med andre undersøgelser, at virksomheder, der arbejder målrettet med loyalitet, er mere profitable, end de som ikke gør. Dette må ikke forveksles med de mange loyalitetslignende tiltag/kampagner på markedet, som ikke har nogen effekt.

- Er jeres kunder loyale?
- Hvordan måler I loyalitet?
- Er kunderne sande eller falske loyale?
- Er kunderne profitable?

LOYALITETEN FALDER

ØGET FOKUS PÅ DIGTALE KANALER

5

ØGET FOKUS PÅ DIGITALE KANALER...

I en travl hverdag er det vigtigt at være til stede, når kunden vil have information og/eller vil købe. 92 pct. af de danske husstande har adgang til internettet, og det stiger stadig. 97 pct. har mindst én mobiltelefon i husstanden.

Udbredelse af smartphones vokser markant. I dag er 73 pct. af alle mobiler en smartphone. I aldersgruppen 15-34 år det tre ud af fire, der har denne type mobil.

På de digitale kanaler anvender virksomhederne 90 ud af 100 kroner til at skabe trafik. Kun 1 ud af 100 kroner anvendes til at optimere trafikken til et salg. Det lader til, at "nissen er flyttet med" over til de nye digitale kanaler. Der tænkes stadig i klassiske massekommunikationsbaner.

Sagt med andre ord: Nye teknologiske muligheder anvendes ikke optimalt. Mangler der en strategisk forankring i ledelsen og i organisationen?

Der bør være denne strategiske forankring, da 44 pct. af salget fra de fysiske butikker er baseret på en søgning på de digitale kanaler og således afgørende for valg af indkøbssted.

Tilgængelighed, anvendelse af viden og self service er nøgleordene for alle virksomheder i en profitabel vækst.Detailhandelen har været bagefter i Danmark i forhold til udlandet, og det virker som om, at de mobile løsninger heller ikke har samme momentum som i udlandet. Det er cirka 15-20 pct. af den samlede detailhandel, der handles digitalt. I dag er det ikke den fysiske grænsehandel, som er den største trussel – det er den digitale. Men samtidig er det også en mulighed, da de danske virksomheder jo også kan sælge på den globale markedsplads.

- Hvor digital/mobil er din virksomhed?
- Kan digitale/mobile løsninger gøre det lettere for dine kunder?

Nogle gange har kunderne mest fokus på pris, andre gange er der mest fokus på kvalitet, og det kender du sikkert selv som forbruger.

Lørdag handles der ind til den kommende uge. Mælken købes i ALDI sammen med en række andre udvalgte varer, for her er den billigst. Midt på ugen mangler man mælk. Den købes hos 7-Eleven, selv om den koster det dobbelte af, hvad den koster i ALDI, men det var lige på vejen hjem fra arbejde, så det var det letteste at svinge AUDIen ind her.

Efter en hård uge på jobbet, hvor du virkelig har knoklet, har du fået lidt ondt af dig selv. Det skal der kompenseres for, så det bliver en flaske god Amarone til 200 kr. hos Irma. Sidste uge købte du tre flasker Ripasso til 120 kroner. Eller det bliver ½ liter Häagen-Dazs til 54,95 kr. i stedet 1 liter af den flade is til 29,95 kr. fra Frisko? Bliver det en tapasmenu inklusiv vin fra Løgismose, eller sushi fra Sticks'n'Sushi, frem for stedet for SuperBrugsens sushi fra køledisken?

Hvordan fanger vi disse forbrugere via de klassiske segmenteringsmodeller?

De danske forbrugere handler både i specialbutikker og går i discount, mens de kører i en Audi. Forbrugerne er ikke særlig loyale og handler ofte i op til fem forskellige dagligvarebutikker på en uge. Som nævnt tidligere sker en større andel af handlen på nettet for øvrige produkter og ydelser.

- Kunderne køber nogle gange billigt, og andre gange lægger de mere vægt på kvalitet og service. Hvordan håndterer din virksomhed denne udfordring?
- Kommunikerer virksomheden den værdi, I skaber for kunden?
- Forstår kunden forskellen på de forskellige produkter?

ALDI/AUDI SYNDROMET

ØGEDE KRAV OM PERFORMANCE MÅLINGER

Mange af de klassiske markedsføringskanaler har en aftagende virkningsgrad. En lang række analyser og en række forskere taler om en kløft mellem marketing og bestyrelseslokalet, og at marketingfolket derfor har en begrænset indflydelse hos topledelsen. Mange opfatter marketingfunktionen som dyr og uforklarlig.

Konsekvensen er, at der er større sandsynlighed for en reducering af marketingbudgettet, når der ikke tales et finansielt sprog, selv om dette måske kunne give vækst til virksomheden, hvis blot det blev anvendt optimalt.

Vanens magt er stor, når det gælder marketingbudgettering. Som tidligere nævnt falder man ofte i en såkaldt kompetencefælde. Der er ofte heller ikke sammenhæng mellem strategien og det operationelle budget. Konsekvensen er ofte en mere topstyret budgetproces, hvor selve budgetprocessen er afgørende for marketingbudgettets størrelse. Hvor ofte styres efter "det har vi råd til" end de reelle markedsmuligheder?

Der er stor forskel på marketingselvopfattelse og resten af organisationens opfattelse af marketing. En af årsagerne til dette er, at resultaterne ofte ikke bliver dokumenteret og kommunikeret. En bevidst vækststrategi stiller større krav om måling af effekt og udvikling af nye kanaler for at sikre den optimale ressourceanvendelse. Det forventes, at der kan dokumenteres en virkningsgrad. En klassiker er, at topledelsen vil se på indtjening, og marketing måler på kendskab.

- Hvordan måler din virksomhed performance på kunder og marked?
- Er marketing en omkostning eller investering?
- Giver jeres KPI´er mening i forhold til gensidig værdiskabelse mellem kunde og virksomhed?

Knaphed på kunder og deraf manglende eller vigende omsætning gør, at mange virksomheder, især på B2C-markedet, forsøger at udvide sortimentet. Flere begynder at sælge et bredere sortiment, og der skabes således en kannibalisering brancherne i mellem.

Eksemplerne på dette er mangfoldige. Supermarkeder begynder at sælge bøger. Tøjbutikkerne begynder at sælge sko og kosmetik. Teleselskaberne begynder at sælge musik og film. Dagbladene har en masse læsertilbud på en lang række produkter. Køkkenbutikkerne sælger hvidevarer og så videre. IKEA sælger i dag ikke kun møbler men alt til indretning af huset, hvidevarer, isenkram og billed & lyd.

De digitale kanaler kan ligeledes anvendes til at forstærke denne brancheglidning. Flere og flere har opdaget nettet og dets muligheder. Coop.dk (tidligere Nettorvet) har været en first mover på dette felt. De sælger alt lige fra lækre designervarer, fritidsudstyr, hus og haveprodukter til halve økologiske grise.

Serviceydelser og totalløsninger er et nyt vækstområde. På B2B-markedet sker konvergensen ofte gennem færdige service- og finansieringspakker på produkterne.

Fra blandt andet det engelske marked har vi set en markant udvikling i denne konvergens. Især en dagligvarekæde som Tesco har udviklet sig fra udover at være et supermarked til at også at være familiens leverandør af alt. De sælger huse, tøj, rejser, biler, cykler, hvidevarer, isenkram, tv & radio, PC´er, forsikringer, optikker og tandlæger.

De har udviklet deres stærke markedsposition og deres relationer til at udvide deres forretningsområde. Med +12.000.000 medlemmer i deres klub (cirka 20 pct. af den samlede britiske befolkning) er de markedsledende. Deres vigtigste ressource er i dag deres kundedatabase.

- Er der konvergensmuligheder eller konvergenstrusler i relation til din virksomhed?
- Og hvad vil du gøre ved det?
- Vil du vente på, at det sker, eller vil du være first mover?

KONVERGENS MELLEM BRANCHER

KNAPHED PÅ KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

Vi har tidligere omtalt kompetencefælden. Det er en stor udfordring for mange virksomheder, at man ikke længere har de rette kompetencer i takt med, at markedet og kunderne har flyttet sig. Ydermere er mange af virksomhedens rådgivere i samme situation. For eksempel afspejler reklamebureauernes bemanding ofte samme situation. De har masser af dygtige grafikere og kreative ansatte, der er vant til at arbejde med tilbudsaviser og annoncer eller film. Der er brug for web- og mobilkompetencer, men de "sælger" det, de har på "hylderne". Her sker der en kompetence udvikling/glidning.

Nye kanaler, nye medier, nye aktiviteter og ny strategi stiller øgede og andre krav til kompetencer hos medarbejderne. Der er i dag mange flere kanaler til markedet end tidligere, og ikke alle er i direkte kontrol (de sociale medier) som annoncen og hastigheden for kommunikation er øget markant gennem de digitale kanaler.

Vi ser samtidig, at 56 pct. af medarbejderne følger sig overkvalificerede til deres job. Dette er en indikation på, at der ikke i tilstrækkelig udstrækning er sket en digitalisering/automatisering af processerne i marketing. Det kan også være en indikation på, at det man gør, er det forkerte? Vi er måske tilbage til kompetencefælden?

Vi ser en markant stigning i data og adgang til data, og det stiller stigende krav til analyse og anvendelse af disse data. Der er en udfordringer at udtrykke sig i finansielle termer, hvis ikke man har evnen og viljen til at dokumentere en virkningsgrad. Samtidig er der fortsat den centrale udfordring mellem det, man siger, man vil gøre (strategi), og det man gør (marketing, salg og service).

Dette er ofte en ledelsesudfordring, der starter med en diskussion om, at man skal være forandringsparate. Udfordringen er blot, at det er en postgang for sent. Man skulle i virkeligheden være forandringsaggressiv. Det ville betyde øget efterspørgsel efter de rigtige kompetencer og/eller uddannelse af eksisterende medarbejdere.

→ Har din virksomhed den rigtige kompetencesammensætning?

Konsekvensen af støjmuren og konvergens er at få styr på den viden, man har om sine kunder. Det vil sige en systematisk indsamling af data, bearbejdning af disse, deling af denne viden og sidst, men ikke mindst en aktiv anvendelse af viden i relation til kunder og samarbejdspartnere. Begrebet BIG DATA afspejler mængden og kompleksiteten i arbejdet med viden.

Det skal være strategisk forankret i ledelsen og i resten af virksomheden at indsamle, bearbejde, dele og anvende viden om kunderne. Det er ikke uden udfordringer. Mange virksomheder arbejder meget i kampagner. Disse aktiviteter ses i nogen grad som enkeltstående aktiviteter og ikke altid med en sammenhæng til tidligere aktiviteter.

Løsningen er at se marketing, salg og service som en kontinuerlig proces, hvor der hele tiden bygges videre på de aktiviteter, der er gennemført. Dvs. en optimering af konverteringsraterne fra kendskab til køb og genkøb.

Som tidligere påpeget er en af de store udfordringer for mange virksomheder, at der mest fokuseres på kendskab i stedet for at optimere fra kendskab til køb.

Derudover er der et stigende behov for viden om kunder og marked. Det er ikke altid billigt at skaffe denne viden, hvis den skal købes hos eksterne rådgivere. Det bizarre er, at man jo ofte har direkte adgang til at få viden fra sine kunder.

En anden udfordring er, at informationsmængden vil stige yderligere. I løbet af de næste fem år forventes op mod en seksdobling af informationsmængden om kunder og marked. De digitale og mobile kanaler er effektive til at generere information. Så må man jo håbe, at virksomhederne har en strategi for at håndtere og anvende denne viden.

Viden om kunderne er fremtidens vigtigste ressourcer for virksomheden i kampen for vækst og profitabilitet.

- Hvordan indsamler I viden?
- Bearbejder, deler og anvender I denne viden om kunderne?

VIDEN HAR VÆRDI

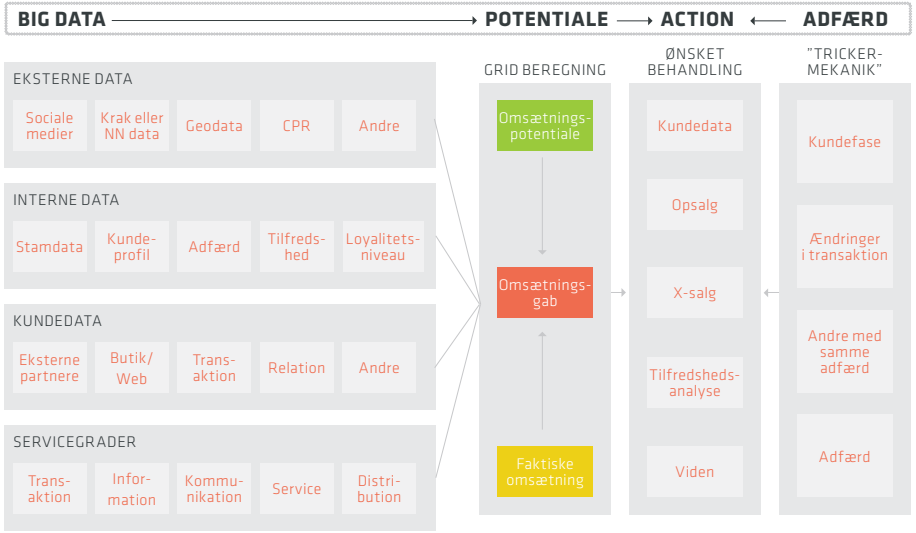
AT GØRE DET RIGTIGE RIGTIGT

Der er to meget centrale modeller for den kundeorienterede virksomhed der kan hjælpe til at sikre og forankre den kundeorienterede strategi. Den første er potentialemodellen, der har til formål at arbejde ud fra kundens værdiskabelse og kundens potentiale. Den anden er den nye loyalitetsmodel, der har til formål at sikre de rigtige indsatsområder i forhold til at sikre kundens loyalitet og profitabilitet.

POTENTIALE MODELLEN

Potentiale modellen, set til højre, er baseret på, at der systematisk indsamles data om kunden og at den bearbejdes, deles og anvendes proaktivt i forhold til kunden. Dette bør være en strategisk beslutning i virksomheden.

Det store spørgsmål er naturligvis hvilken viden som er vigtig. Dette kan være alt fra transaktionsdata til relationsdata. Her herunder holdninger og adfærd på sociale medier. Denne data bearbejdes i forhold til kundens og virksomhedens værdiskabelse, således at virksomheden kan se potentialet i forhold kundens livstidsværdi (LTV) og dermed vurdere hvilken investering der kan/bør foretages.



Når data er indsamlet skal denne bearbejdes i forhold til strategien om gensidig værdiskabelse. Forskellige "Trickers" kan betyde forskellige handlinger i forhold til de forskellige kunder. Dette kan være opsamling af manglende information, tilfredshedsanalyser frem til opsalg/krydssalg og løsning af servicebetonede opgaver.

Næste fase er, at få viden delt på tværs i virksomheden således at alle touch points med kunden er parat til at sikre den gensidige værdiskabelse. Medarbejderne skal være parate til at yde den optimale service uanset hvilken kanal kunden måtte vælge.

Tredje fase er så, at sikre at viden anvendes målrettet og relevant i forhold til interaktionen med kunden, således at kunden oplever dette som værdiskabende. Udgangspunktet er at kunne begejstre og bejle til kunden, og ikke belejre og/eller belemre kunden.

DEN NY LOYALITETS MODEL

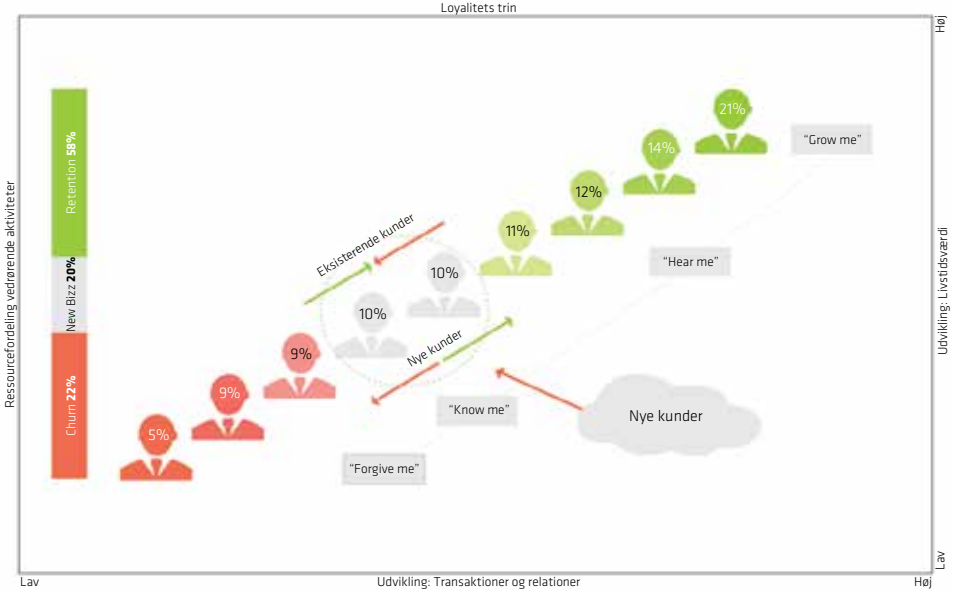
Den nye loyalitetsmodel, som ses på næste side, skal sikre, at kunden får den bedste oplevelse og en værdiskabende relation til virksomheden. Det sker samtidigt med, at virksomheden anvender sine ressourcer optimalt i forhold virksomhedens værdiskabelse. Så her er en tilstand af "Ambidexterity".

Kunderne starter på "Know me" fasen. Her kommer leads/prospects ind når de er konverteret til en kunde. Her er en central forudsætning, at virksomheden har klare definitioner af de forskellige kategorier så leads/prospects og kunder. I denne fase vurderes den gensidige værdiskabelse. Næste trin er "Hear me" fasen, hvor der arbejdes med at lytte til kunden og ud fra denne viden udvikle kunden i forhold til den gensidige værdiskabelse i forhold til et livstidsværdi perspektiv (LTV). Øverste trin er "Grow me" hvor det handler om fortsat udvikling af kunden i relation til de værdiskabende potentialer og fastholdelse af kunderelation. Det er typisk i dette stadie, at virksomheden har sine trofaste, tilfredse og loyale kunder der ofte anbefaler virksomheden til andre. I den nederste del af modellen har vi "Forgive me" – Uanset hvor godt man forsøger at håndtere sine kunder i forhold en gensidig værdiskabelse, vil der altid være kunder som af den ene eller anden årsag ikke er tilfredse og vil forlade virksomheden.

Vi har tidligere belyst vigtigheden af den personlige og den digitale anbefaling. Derfor giver det mening af søge tilgivelse i forhold til en utilfreds kunde. Måske kan kunden vindes tilbage (forudsat kunden er profitabel) ellers er det vigtigt, at sikre kunden ikke omtaler virksomheden negativt. Dette fordi vi ved at den personlige/digitale anbefaling er den mest troværdige og den kanal som der hyppigst anvendes af kunden for informations søgning.

Den potentielle skade som en utilfreds kunde kan gøre kan have stor betydning for virksomhedens akkvisition, genkøb og kundefastholdelse. Derfor giver det ofte større effekt, at arbejde med at få tilgivelse hos den utilfredse kunde fremfor at gennemføre marketing aktiviteter mod nye kunder.

Gennemløb af at modellen kan ske relativt hurtigt og man kan sagtens gå fra den ene ende af modellen til den anden. En loyal kunde kan flyttes til en terrorist og vice versa. Modellen giver derfor et godt billede af hvordan ressourcerne anvendes bedst muligt i forhold til den gensidige værdiskabelse. Skabelsen af det gode kundeliv forudsætter en klar strategi om gensidig værdiskabelse. Men der findes herudover lange andre barrierer der også kan give større eller mindre bump på vejen mod det gode kundeliv.



Modellen viser et eksempel fra en virksomhed, hvorfor data og tal vil variere. Copyright © 2014 - efficiens

efficiens

KONTAKT

Har du et spørgsmål er du altid meget velkommen til at kontakte os. Vi tager naturligvis også gerne et uforpligtende møde, hvor mulighederne for et samarbejde kan drøftes.

Vi giver gerne en fast pris på en opgave.

www.efficiens.nu

info@efficiens.nu

+45 2562 4898

Birkedalen 13
2960 Rungsted Kyst