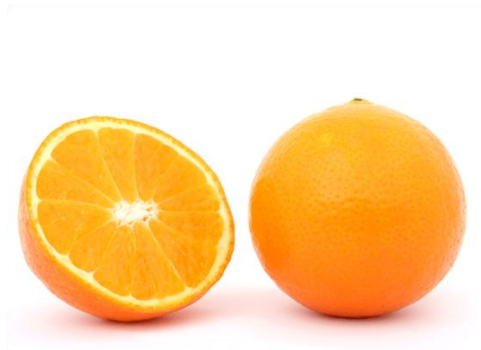


# Profitable kunder –

Udfordringer & muligheder med tilfredshed, loyalitet og profitabilitet



Per Østergaard Jacobsen & Torsten Ringberg

# Hvad er din TLP koefficient ?



# Vores bud på udfordringer & muligheder



- Behov for kundestrategi(er)
- Der mangler målinger af kunderelationer
- Virksomhederne skal være mere kundeorienterede (Holdninger og service)
- Der skal arbejdes mere skarpt med kundesegmenter (Målrettethed og relevans i kommunikation, ydelser og service)
- Viden om kunderne giver mulighed for at skabe profitabilitet (Indsamle, bearbejde, dele og anvende viden aktivt i relation til kunde)
- Store omvæltninger i marketing og salg er påkrævet (Kultur, holdninger og processer samt andre kompetencer)
- En øget reklamelede og øget støj vil kræve ny innovation i kommunikationen



TILFREDSHED  LOYALITET  PROFITABILITET

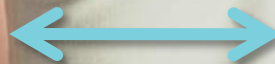
# Consumer Oriented View



Firma	Produkt orienteret tilgang	Kunde orienteret tilgang
TDC	“Vi er et telefon selskab”	“Vi hjælper kunder med let at komme i kontakt med andre.”
KODAK	“Vi er et film firma”	“Vi hjælper mennesker med at dele oplevelser med deres venner og familie, og bevare minder om meningsfulde øjeblikke”
Prudential Securities	“Vi handler med aktier og obligationer”	“Vi hjælper mennesker med at opnå frihed til at nyde livet”
Sony	“Vi leverer videospil”	“Vi hjælper folk med at have det sjovt sammen sammen med familie og venner i private omgivelser”
Samsung Electronics	“Vi er markedsleder indenfor højteknologisk elektronik”	

# Er marketing og salg fra forskellige planeter?

“Push”



“Pull”

SALE

	Salgs koncept	Marketings koncept
Orientering	Indefra	Udefra Kundefokus
Mål	Profit via volumen	Profit gennem kundetilfredshed
Effekt	Salg gennem at overbevise kunden om at købe. Håbe løsningen er bedre . Ender ofte i spørgsmål om pris	Identificere kundens ønsker /behov. Leverer mere værdi for kunden end konkurrenterne

# Konverteringsraterne skal optimeres



# Er topledelsen fra Mars og marketing fra Venus?



Kilde: Analysen om Performance Management & Marketing, CBS dec. 2008

# Marketing 08's konklusion

Maksimering frem for optimering



## Strategi

Ikke sammenhæng mellem strategi og marketingplanen

## Marketing

"Kompetancefælde"  
Gør altid det vi før har gjort !

## Budgettering

Ikke sammenhæng mellem aktiviteter og omkostningsstrukturen

## Planlægning

Planlægning er formaliseret eller intuitiv

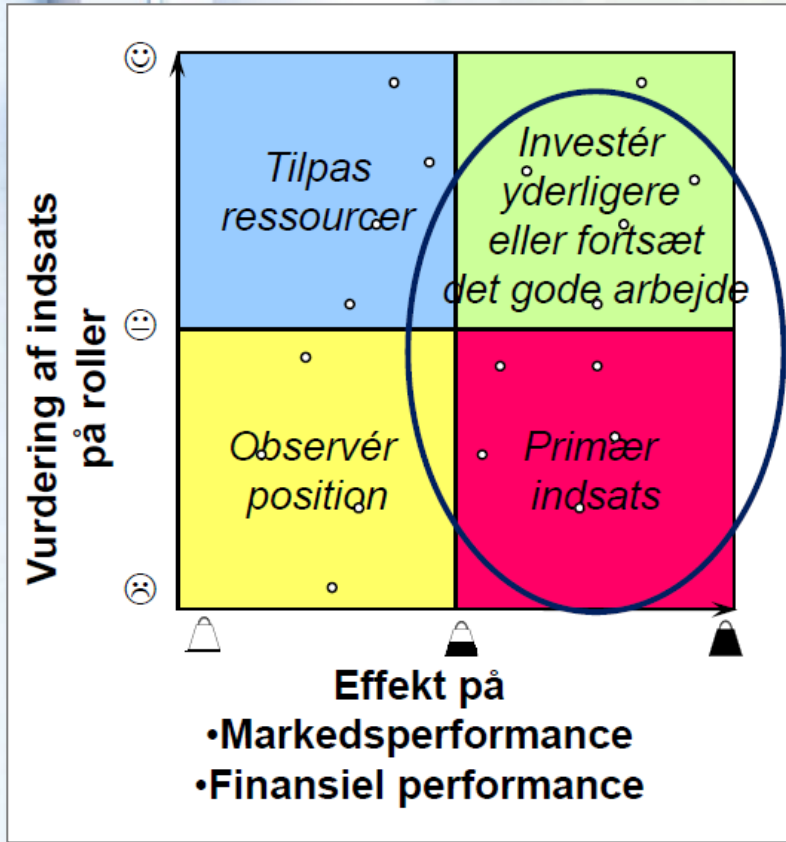
## Performance

Forbedring er muligt - og tendens til mere "tællelighed"

Kilde: Analysen om Performance Management & Marketing, CBS dec. 2008

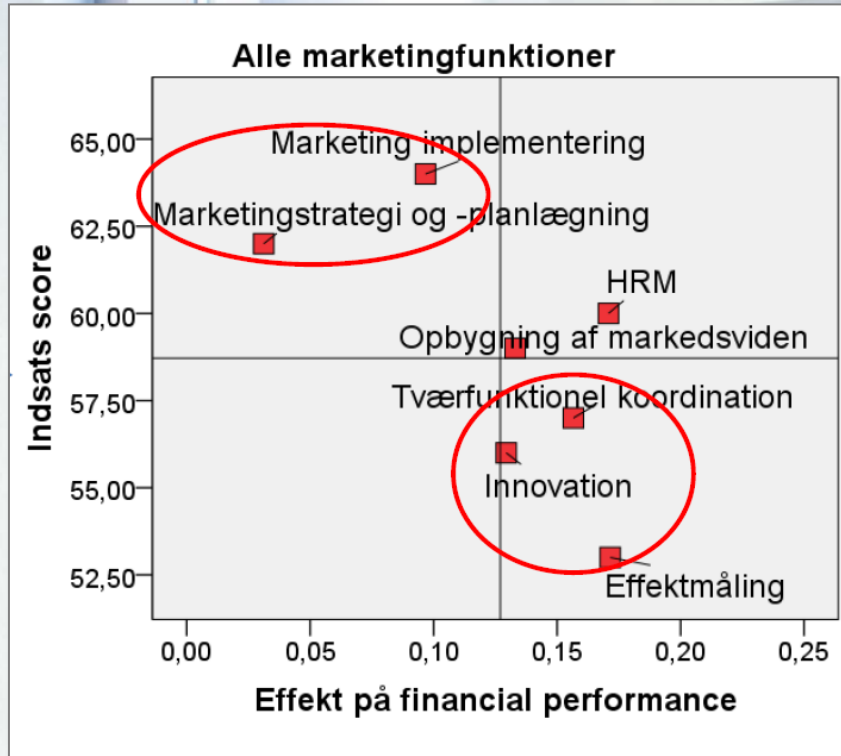


# Rethinking Marketing



Kilde: Rethinking Marketing, Anne Martensen & Jan Mouritsen, CBS

# Rethinking Marketing



Kilde: Rethinking Marketing, Anne Martensen & Jan Mouritsen, CBS

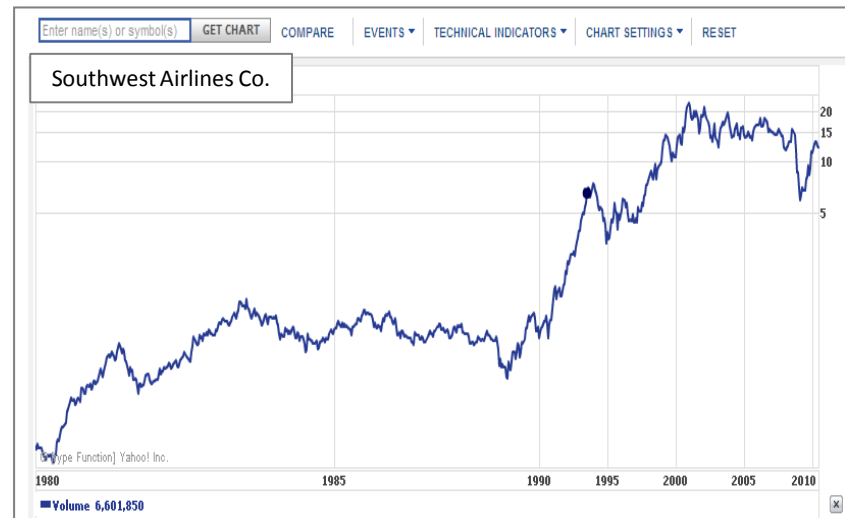
# Eks. på kundetilfredshedsmåling



	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	Year Change	1st Year Change	
<b>RETAIL TRADE</b>	75.7	74.6	73.2	70.8	74.7	73.3	72.9	74.8	74.6	75.0	72.6	74.4	74.2	75.2	76.2	75.0	-1.6	-0.9		
<b>Department &amp; Discount Stores</b>	77	75	74	72	73	72	72	75	74	76	74	75	74	73	74	75	76	1.3	-1.3	
<b>Nordstrom</b>	84	83	82	80	79	76	76	76	NM	NM	NM	NM	NM	80	80	83	82	-1.2	-2.4	
<b>Kohl's</b>	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	84	79	79	80	80	79	80	79	81	2.5	-3.6	
<b>J.C. Penney</b>	79	77	78	75	75	75	74	75	74	77	76	78	78	77	78	79	80	1.3	1.3	
<b>Dollar General</b>	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	78	75	79	80	1.3	2.6
<b>Dillard's</b>	75	74	74	73	71	68	72	75	75	75	77	76	75	76	75	78	78	0.0	4.0	
<b>Target</b>											75	78	77	77	77	80	78	-2.5	4.0	
<b>Macy's</b>											74	71	75	74	71	76	74	7.0	2.7	
<b>All Others</b>	76	72	74	71	71	73	70	75	73	78	76	77	74	75	74	75	76	1.3	0.0	
<b>Sears</b>														72	72	74	75	1.4	4.2	
<b>Exchange</b>	NM	NM	69	69	68	70	70	74	73	71	72	74	70	72	73	73	73	0.0	5.8	
<b>Wal-Mart</b>	80	81	74	76	75	72	73	75	74	75	73	72	72	68	70	71	73	2.8	-8.8	

The screenshot shows the ACI website with a headline: "FEBRUARY 2011: ACI HITS TWO-YEAR LOW". It mentions that dissatisfaction with gas prices led to a decline in the index. The site also features a "Monthly Press Release" section and a world map under "ACI INTERNATIONALLY".

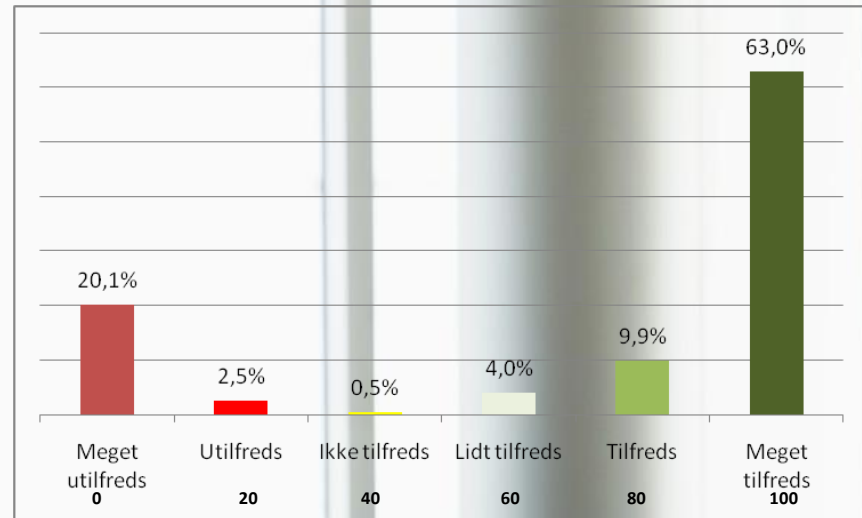
Airlines	Base-line	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	Previous Year % Change	First Year % Change
<b>Southwest Airlines</b>	78	76	74	72	70	70	74	75	73	74	74	76	79	81	79	-2.5	1.3
<b>All Others</b>	NM	70	62	67	63	64	72	74	73	74	74	75	75	77	75	-2.6	7.1
<b>Continental Airlines</b>	67	64	66	64	62	67	68	68	67	70	67	69	62	68	71	4.4	6.0
<b>Airlines</b>	72	67	65	63	63	61	66	67	66	66	65	63	62	64	66	3.1	-8.3
<b>American Airlines</b>	70	62	67	64	63	62	63	67	66	64	62	60	62	60	63	5.0	-10.0
<b>Delta Air Lines (Delta)</b>	77	69	65	68	66	61	66	67	67	65	64	59	60	64	62	-3.1	-19.5
<b>US Airways</b>	72	68	65	61	62	60	63	64	62	57	62	61	54	59	62	5.1	-13.9
<b>Northwest Airlines (Delta)</b>	69	64	63	53	62	56	65	64	64	64	61	61	57	57	61	7.0	-11.6
<b>United Airlines</b>	71	68	65	62	62	59	64	63	64	61	63	56	56	56	60	7.1	-15.5



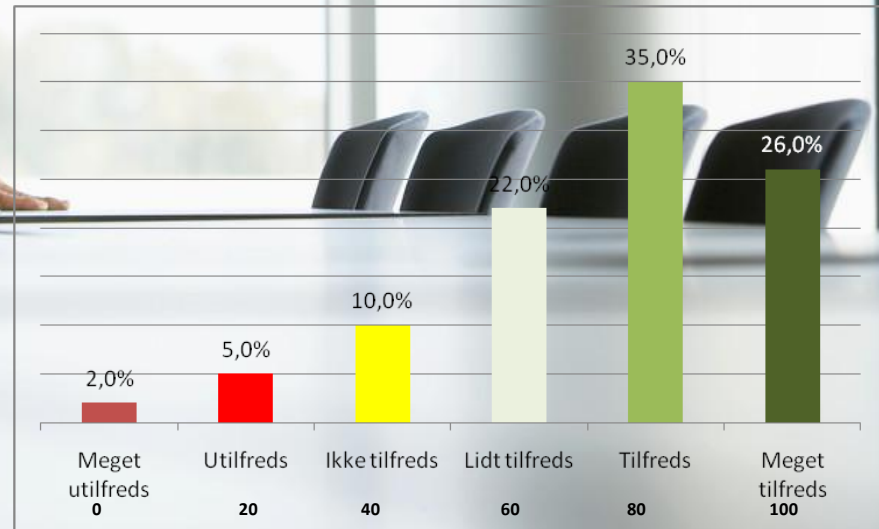
# Hvem har den bedste performance?



A

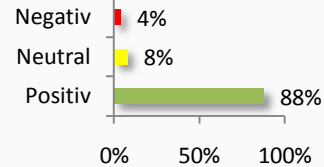


B

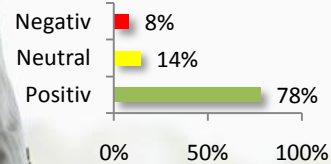


# Tilfredshedssovepuden

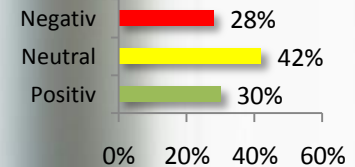
'Hvor tilfreds er du overordnet set med os?'



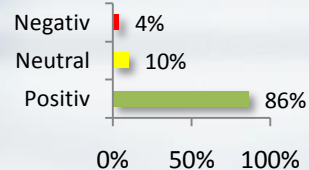
'Vil du anbefale os til andre?'



'Oplever du at vi har fordele i forhold til vore konkurrenter?'



'Vil du vælge os næste gang?'



70 % er åbne overfor andre tilbud

🍌 Hvad spørger du om i kundetilfredsheds surveys?

🍌 Hvordan sikrer du dig at det er det rigtige/relevante du spørger om?

🍌 Differentierer du mellem svar på funktionelle attributter og emotionel behovstilfredsstillelse?

🍌 Opfordrer du kunderne til at klage, samt at komme med forslag til hvordan din service kan forbedres?

🍌 Hører du på hvad dit frontlinjepersonale melder tilbage?

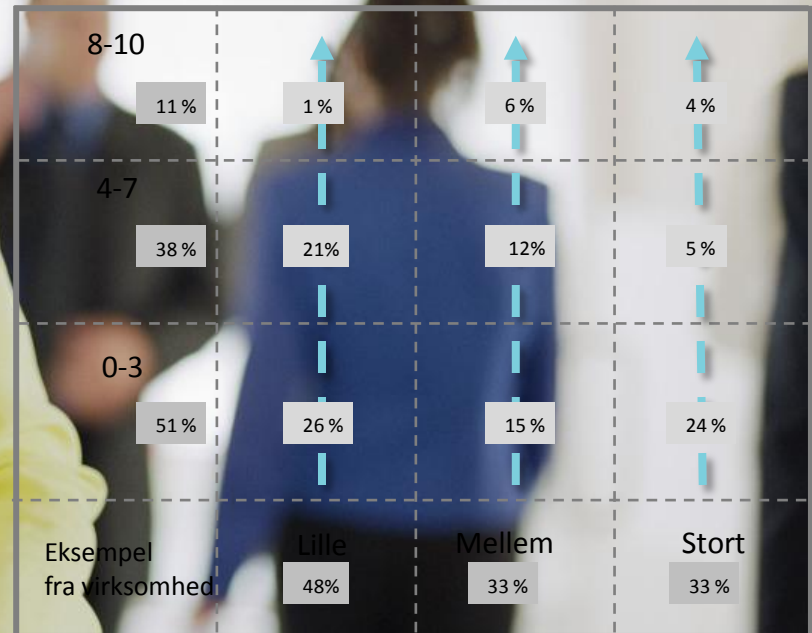
Kilde: Kundeanalyse for kunde, Efficiens.

# Udfordringer & muligheder

Hvordan skaber vi:

- øget kundestrøm ?
- øget gns. køb pr. transaktion?
- øget krydssalg ?
- øget loyalitet fra kunde?
- øget LTV ?
- Shareholder value

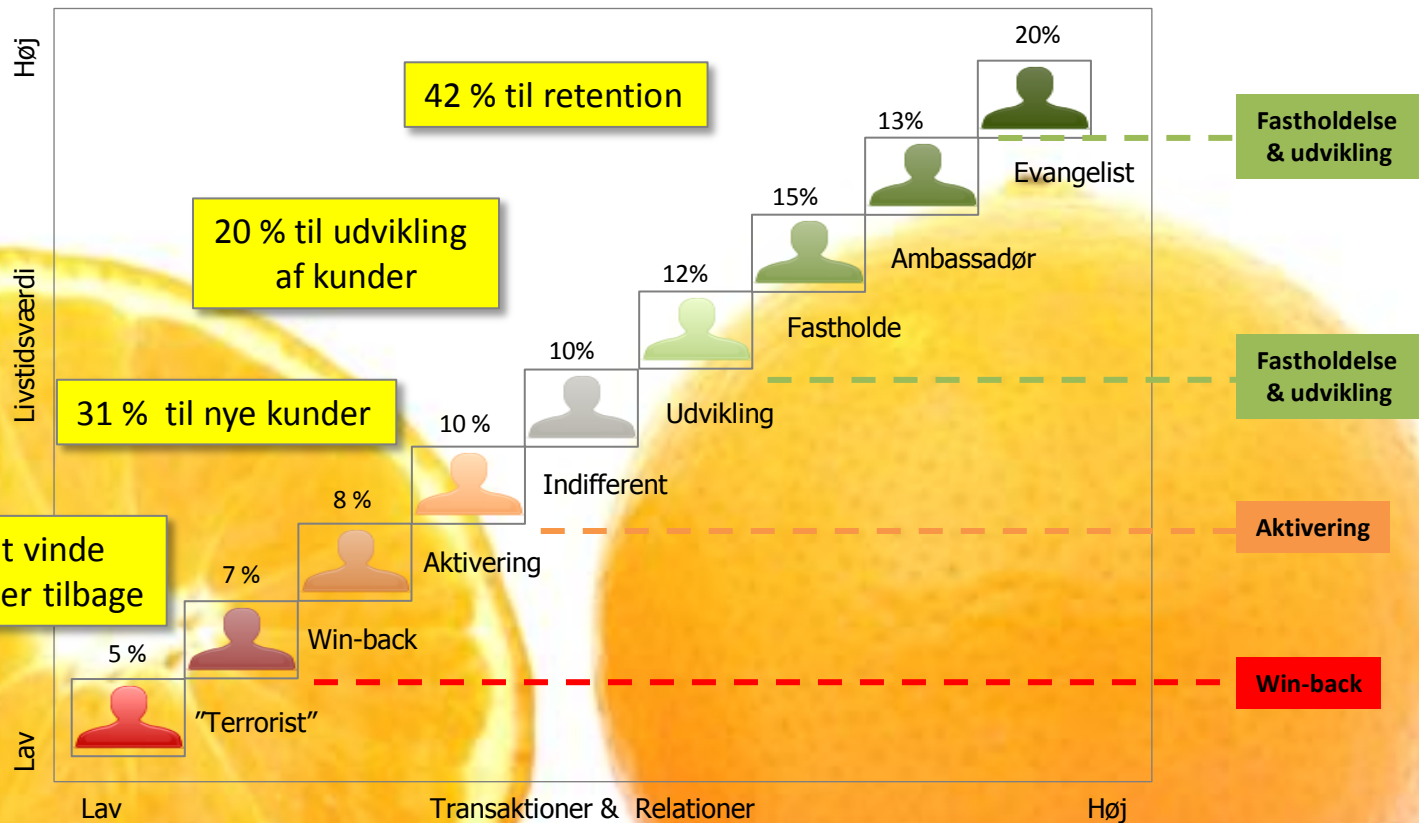
Hvor mange gange køber kunden ud af 10 mulige  
Købs frekvens



Købsvolumen

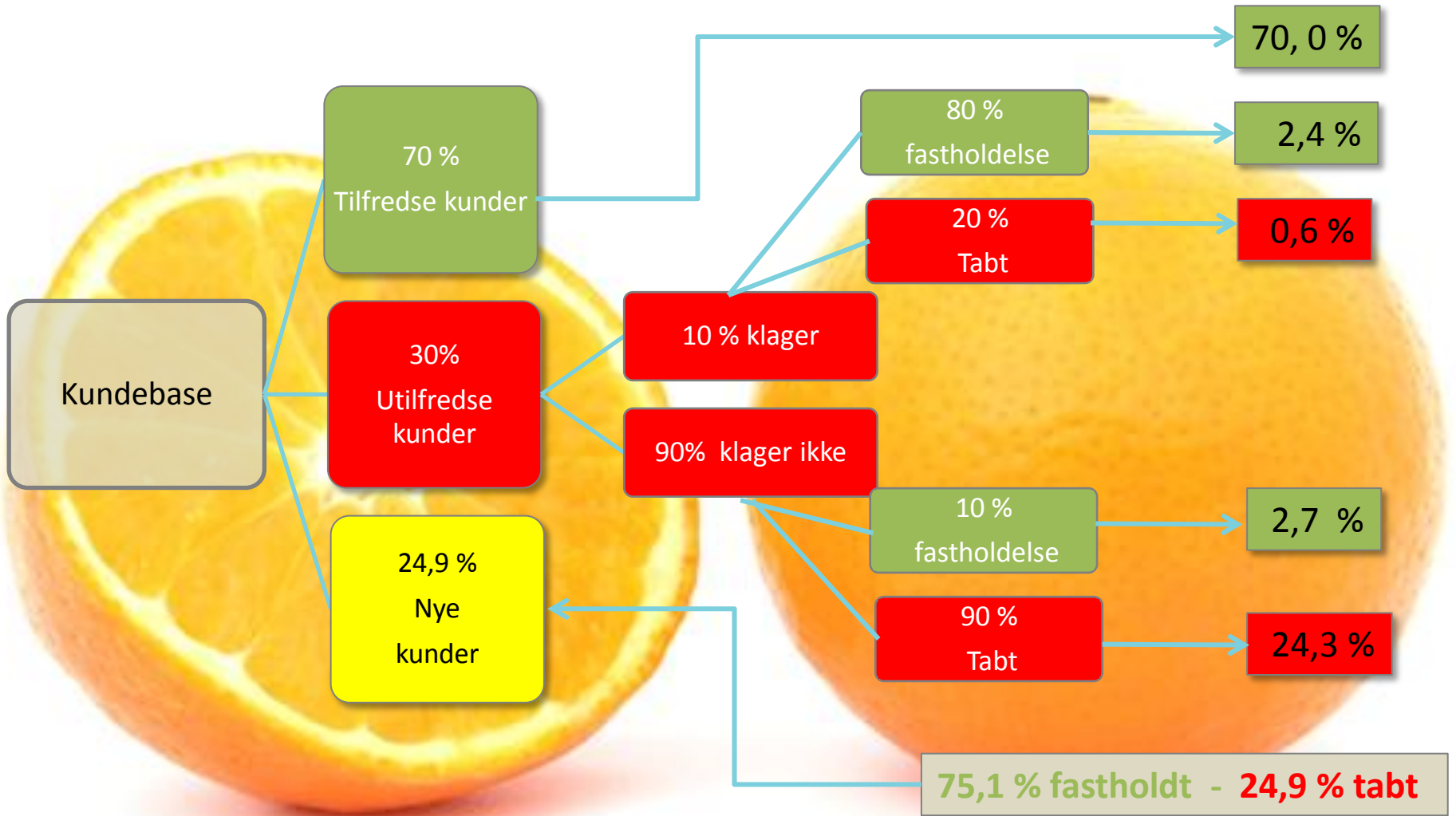
35 % af de virksomheder der har  
overskud arbejder med kundeloyalitet

# Hvordan anvendes ressourcerne?



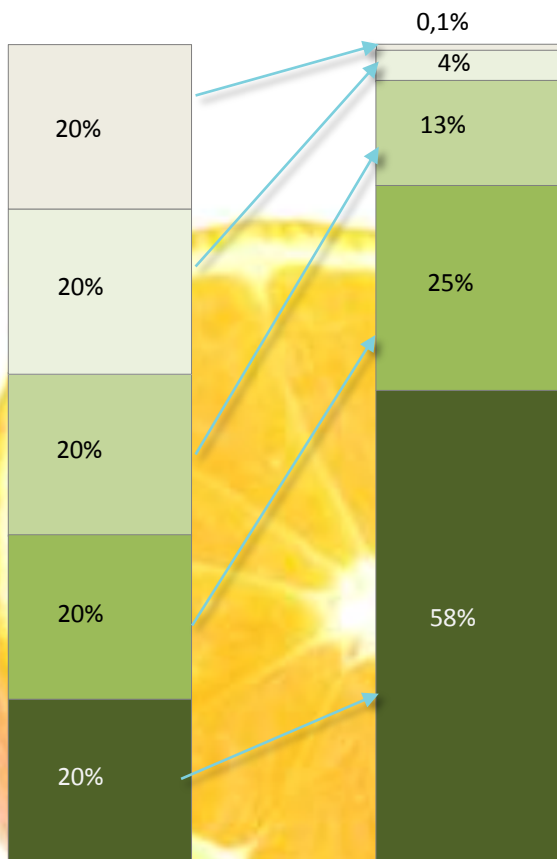
Alt efter hvor kunden er på trappen er der tale om forskellige indsatser og aktiviteter!  
 Anvender du flest ressourcer på at fastholde kunder eller få nye kunder?

# Retention træet





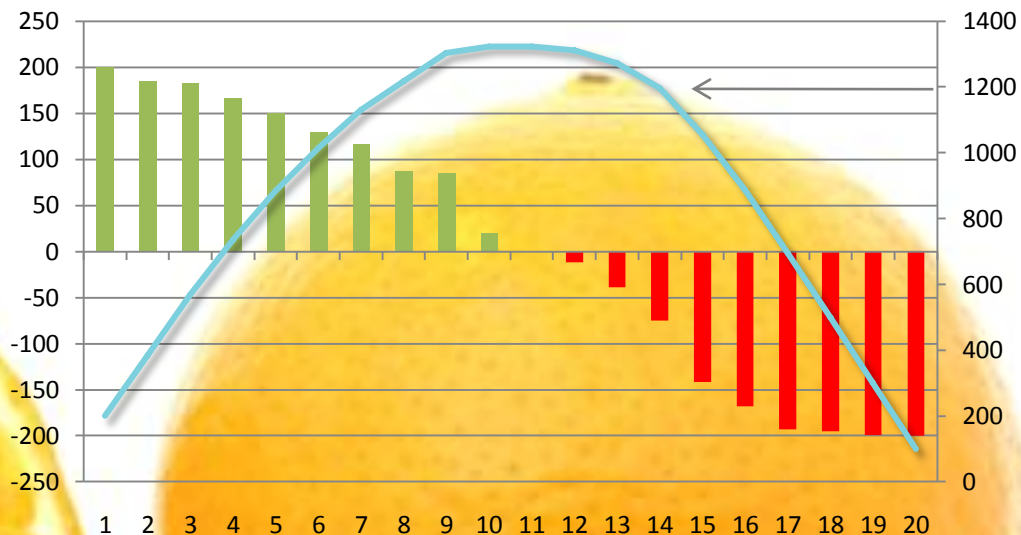
# Hvordan anvendes ressourcerne?



Andel af kunder

Andel af profit

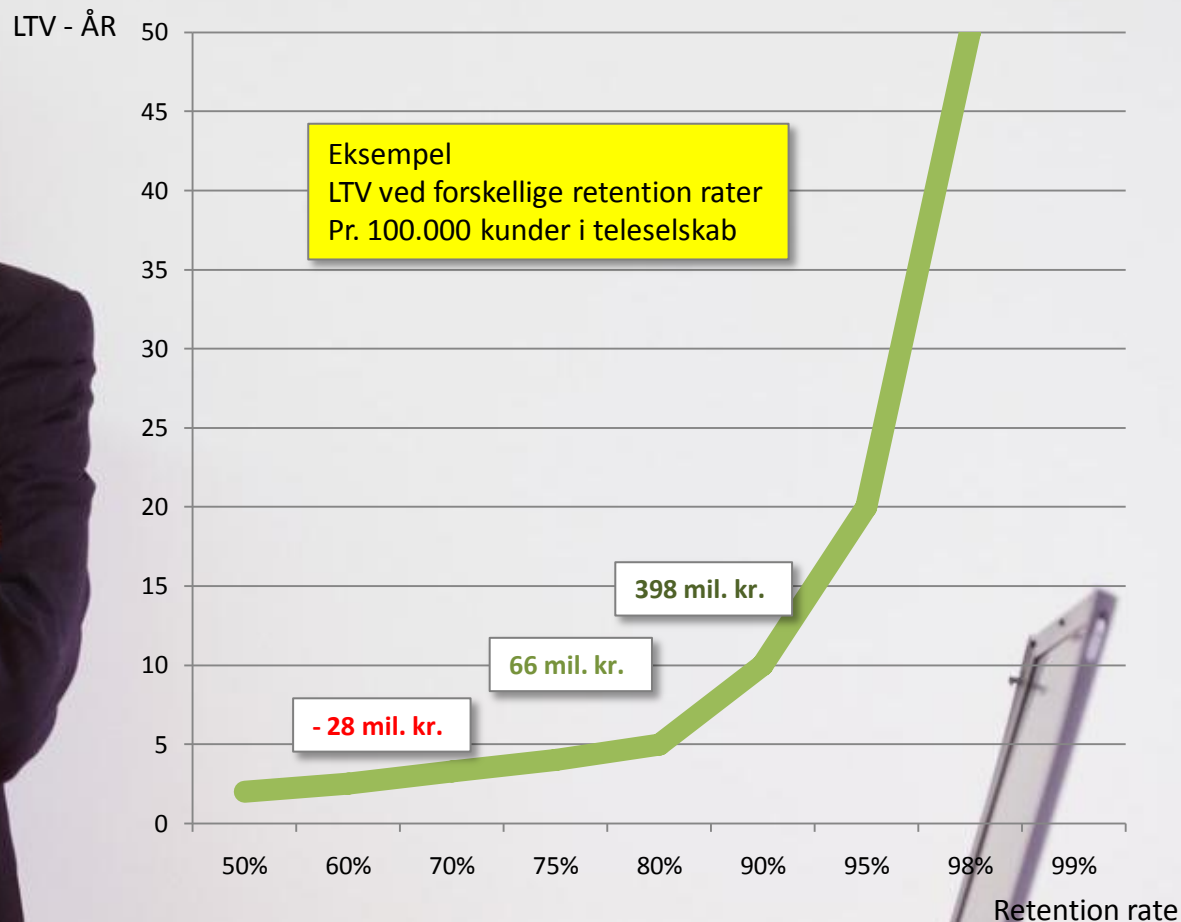
Kilde: CRM Håndbogen 2000, Henrik Andersen & Per Østergaard Jacobsen



Kilde: Efter inspiration fra Robert S. Kaplan

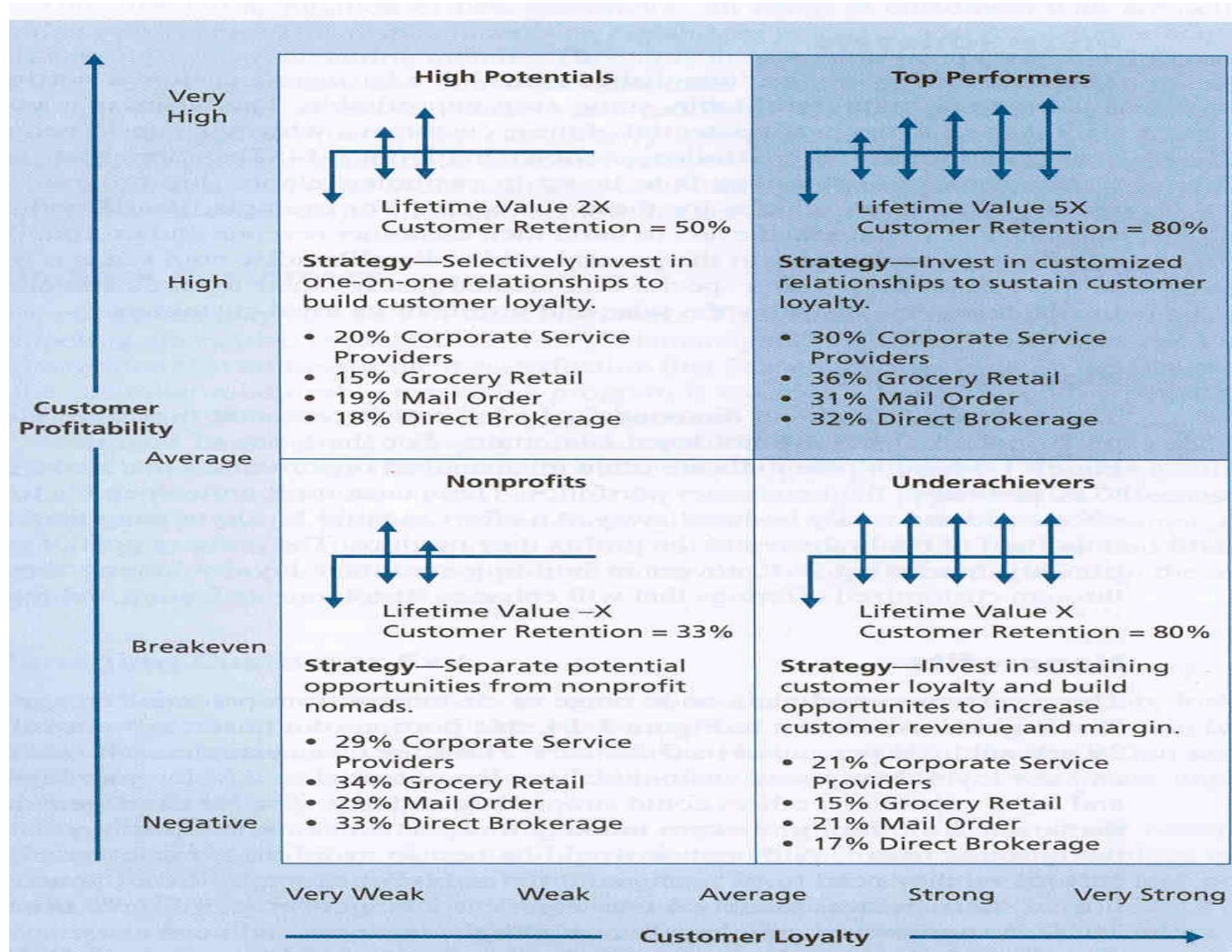
- 🔗 Hvor godt kender du dine kunder?
- 🔗 Hvor mange kunder er profitable?
- 🔗 Hvor mange af de profitable kunder er loyale?
- 🔗 Hvor mange ressourcer anvendes på de loyale kunder i forhold de ikke loyale?

# Øget livstidsværdi har stor bundlinje effekt



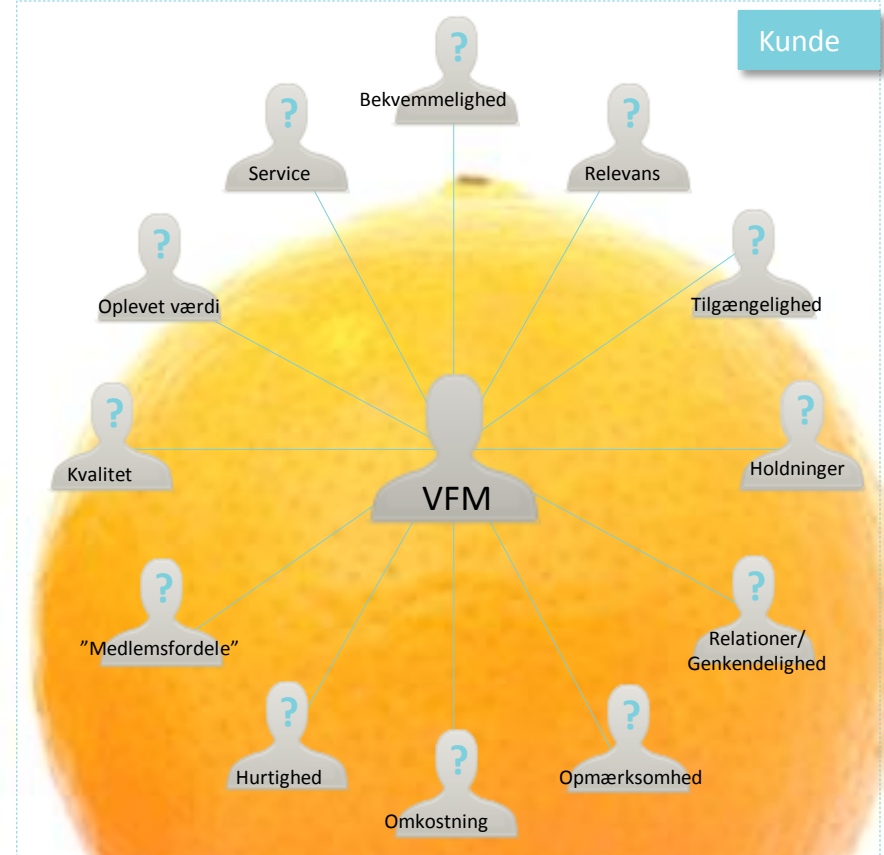
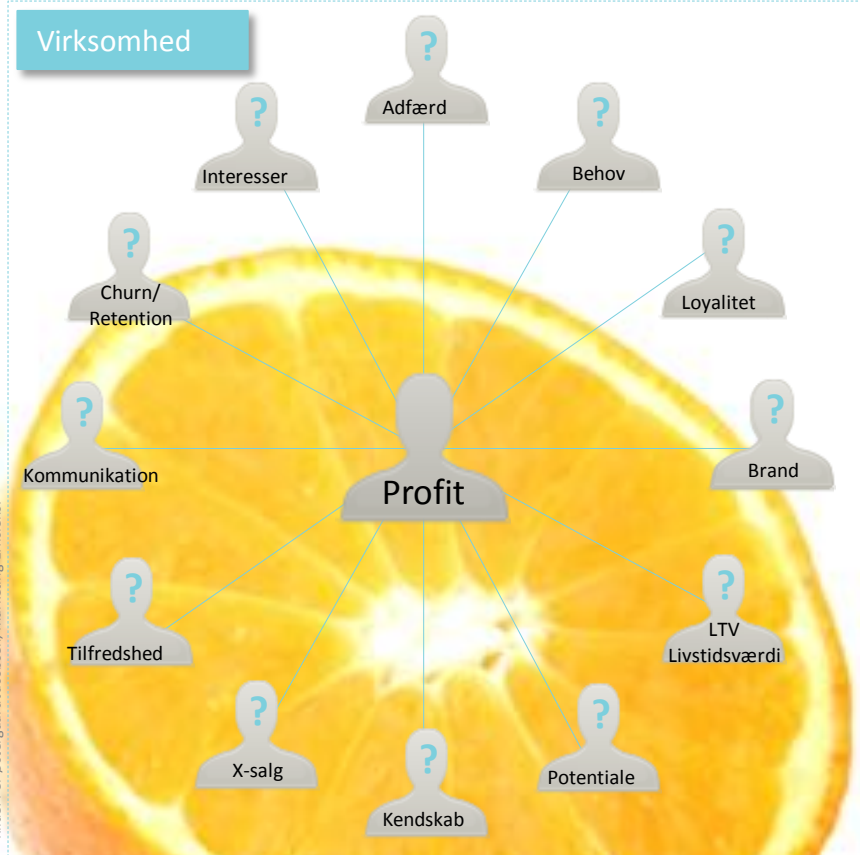
Kilde: CRM Håndbogen

# Loyalitet og Profitabilitet



Kilde: Best. Market Based Management 2005

# Refleksion over de 4-7 p' er



- Product: <->
- Price: <->
- Place: <->
- Promotion: <->
- People: <->
- Processes: <->
- Customer Service: <->

- Customer solution
- Cost
- Convenience
- Communication
- Relations
- Efficiency
- Extra value

Kilde: Per Østergaard Jacobsen, Marketing Efficiens.

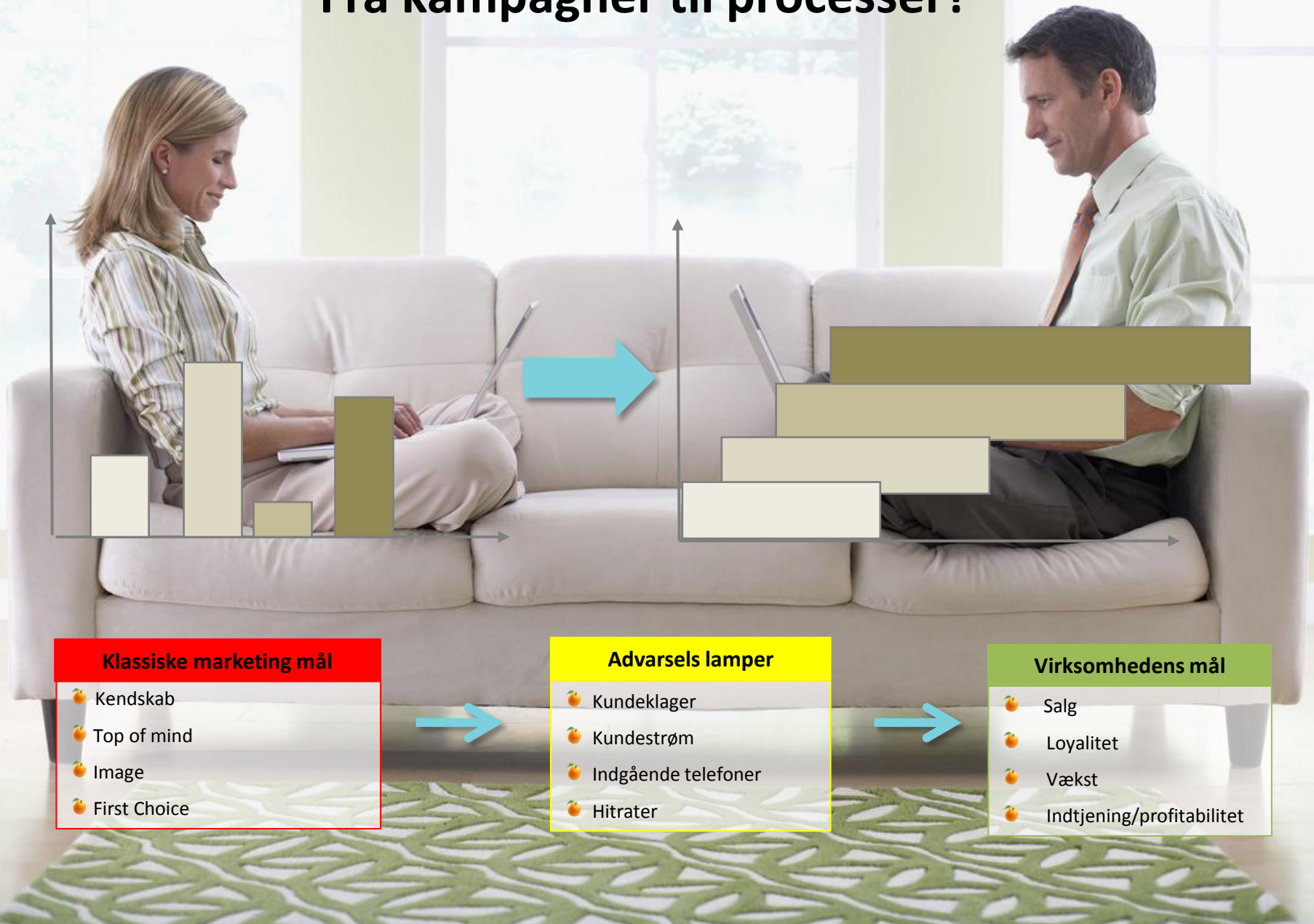
Kilde: Philip Kotler

# Måler I på det rigtige ?

Kunderne ønsker uhindret adgang til virksomheden gennem:

- 🍊 En effektiv distribution af virksomhedens produkter
- 🍊 En mulig dialog med virksomheden, når og hvor kunden har brug for det, altså målrettet relevant kommunikation
- 🍊 En afdækning af informationsbehov, når og hvor de opstår
- 🍊 En velfungerende service tilpasset kundens behov
- 🍊 Processer, der sikrer, at transaktionerne mellem kunde og virksomhed kan gennemføres gnidningsfrit.

# Fra kampagner til processer?

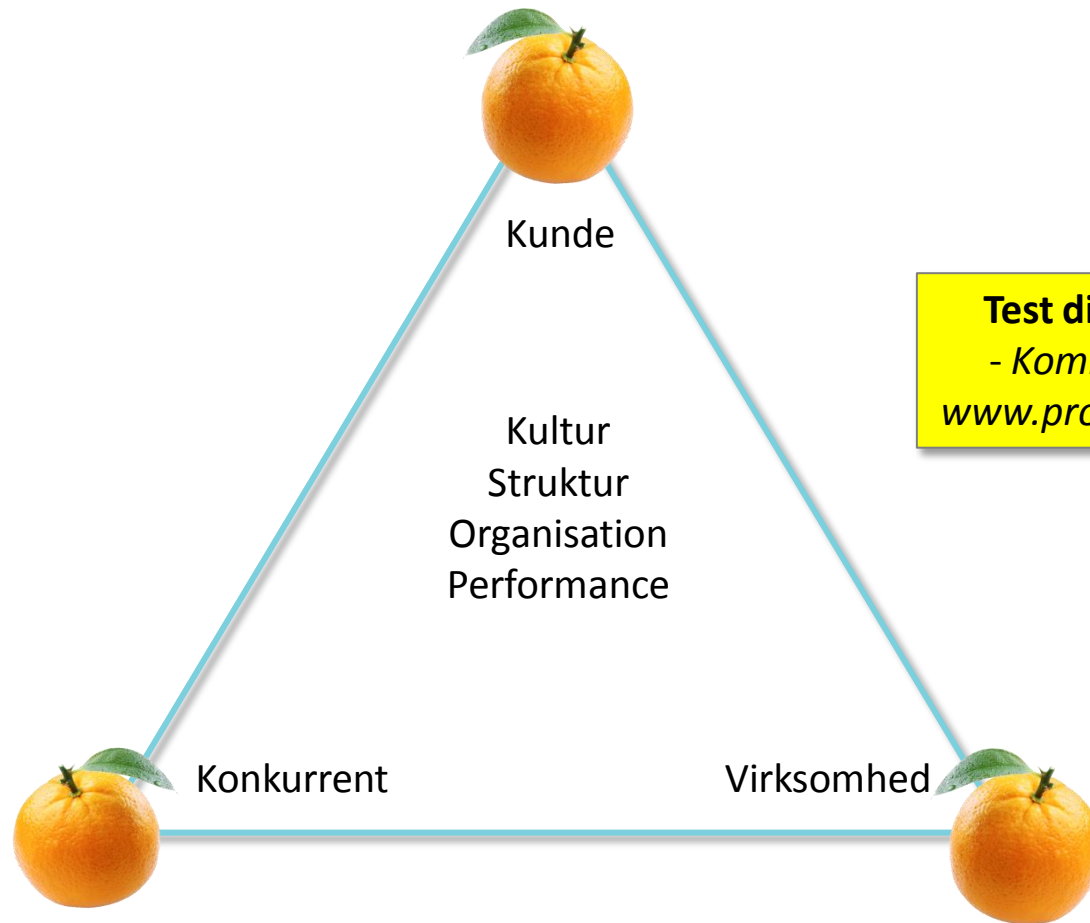


A woman with long brown hair and black-rimmed glasses is shown in profile, looking at a silver flip phone held in her right hand. The background is plain white.

Er din  
virksomhed  
parat til den  
mobile  
platform?

profitablekundernu

# Vi mener der er for en brug 'eye opener'

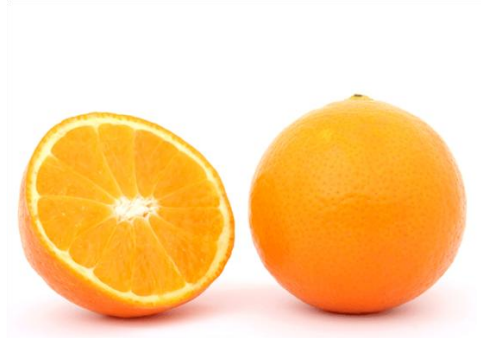


**Test din virksomhed**  
- Kommer snart på :  
[www.profitablekunder.nu](http://www.profitablekunder.nu)

Inspiration: Homburg-Kuester-Krohmer , *Marketing Management - A Contemporary Perspective*



# Tak for din opmærksomhed



tri.marktg@cbs.dk

pj.om@cbs.dk