SÆRTILLÆG TIL MARKEDSFØRING 04

Specialrapport støttet af SEP's fond:

Loyalitet
i turbulent tider

Om projektet

”Danskernes brug af loyalitetsklubber” er en special rapport, som SEP’s fond har støttet udgivelsen af baseret på data fra projektet ”Loyalitet i turbulente tider”, som Per Østergaard Jacobsen, Torsten Ringberg og Mogens Bjerre fra CBS står bag.

”Loyalitet i turbulente tider” er en omfattende analyse af arbejdet med kundeloyalitet i 2023. Siden projektet gennemførte sin første store undersøgelse om loyalitet i 2015 (CBS) og frem til primo 2023, er der sket meget.

Kunderne har ændret adfærd, og nogle taler ligefrem om ustyrlige kunder i forhold til adfærd og holdninger. Hertil kommer så de skiftende kriser.

”Loyalitet i turbulente tider” er et projekt lavet i samarbejde mellem Bilendi, Factive, Microsoft, Dansk Markedsføring og CBS.

Indhold, data og figurer er fra bogen:
Loyalitet i turbulente tider – analyse af og håndbog i arbejdet med loyalitet

© 2023 (1. oplag), ISBN 978-87-995714-7-5

Se mere på https://loyalitet.info

Layout og illustrationer: Helene Jacobsen.

Copyright: Gengivelse af dette hæfte eller dele heraf er ikke tilladt i henhold til gældende dansk lov om ophavsret. Anvendelse af figurer og modeller er dog tilladt med udførlig kildehenvisning og forlagets skriftlige tilladelse.

I SAMARBEJDE MELLEM

Bilendi & respondi

Factive

Microsoft

DANSK MARKEDSFØRING

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL HANDELSHØJSKOLEN

Forord

Siden vores første undersøgelse om loyalitet i 2015 og vores sidste i primo 2023, er det sket meget. Kunderne har ændret adfærd. Nu tales der lige frem om de ustyrlige kunder i forhold til adfærd og holdninger. Hertil kommer så de mange og skiftende kriser. Rationel loyalitet virker, men kun, hvis der er balance i værdiforholdet mellem udbyder og forbruger.

Vi har på en række områder sammenlignet resultaterne fra 2015 med 2023, men har også tilført den seneste analyse en række nye elementer, fx en analyse af forbrugernes fire mindset ift. de 18 kæder, som er med i analysen. Vi har ligeledes, med anvendelse af AI-værktøjer, arbejdet med at finde sammenhænge mellem holdningsbaserede observationer (med fokus på bæredygtighed) og loyalitet.

Der synes at være et behov fra kundernes side om at udvikle og innovere de eksisterende klubber i forhold til indhold, funktionalitet og gensidig værdiskabelse. For loyalitet skal gå begge veje. Man kan ikke forvente loyale kunder, hvis man som organisation ikke selv er loyal overfor kunderne!

For at kunne fokusere på de rigtige værdibaserede initiativer kræver det ikke kun relevante digitale teknologier til at indsamle data, men i særdeleshed det rigtige mindset ift. brugen og delingen af disse data internt på tværs af kundens interaktion med organisationen.

Mange klubber synes at have kopieret den analoge tilbudsavistankegang og ført den over på digitale og mobile platforme. Det er sjældent, at denne tilgang udnytter de digitale teknologier bedst til at skabe et øget engagement med kunden.

En loyalitetsklub, et loyalitetsprogram eller hvad det benævnes er i bund og grund et markedsføringstiltag, der har til formål at få kunderne til at foretage genkøb hos en virksomhed.

I dag findes sådanne loyalitetsprogrammer i mange brancher (fx rejse-, restaurations-, underholdnings-, finansbranchen, etc.) og med vidt forskellige funktioner og belønningsmekanismer. I Danmark er de største loyalitetsprogrammer imidlertid funderet i detailbranchen.

Et væsentligt argument for at drive loyalitets-programmer er at kunne differentiere sig og dermed skabe en konkurrencefordel. Ofte bliver det dog primært drevet af monetære belønninger og i mindre grad af emotionelle relationer. Dette stiller i den grad krav til virksomhedernes brug af den data, som et velfungerende loyalitetsprogram er i stand til at indsamle. Det store spørgsmål er så om data indsamles, analyseres og anvendes rigtig og med hvilket mindset?

Data over kundernes købsvaner og præferencer kan nemlig bruges til at forbedre og optimere virksomhedens produkt/service tilbud, markedsføring og kundeoplevelse, og dermed øge kundetilfredsheden og loyaliteten. Forudsætningen er dog, at det skal skabe værdi for kunden for dermed at sikre at denne bliver i klubben og skaber værdi for virksomheden.

Vi vil med denne analyse give brands og virksomheder en mulighed for at forstå forbruger- og købsadfærden i loyalitetsklubber, da det kan hjælpe med at tiltrække og fastholde kunder i et konkurrencepræget forbrugermarked.

Vi skal dog også nævne, at der er mange faldgrupper i dette arbejde! Ikke alene skal opgaverne gøres rigtigt men man skal også sørge for, at det er de rigtige opgaver man løser ift. at skabe loyalitet.

Derfor kommer vi med en kort opskrift på hvordan der arbejdes med loyalitetsprogrammer.

God læselyst.

Indhold

Hovedkonklusioner 06

Hvad er loyalitet? 09

Kort om klubberne 14

Hvad driver loyalitet... 20

Måling af loyalitet 23

Mind your mindset i loyalitetsarbejdet 30

Guide til arbejdet med loyalitet 37

Metode 41

Kort om forfatterne 42

Kort om SEP's Fond 43

Hovedkonklusioner

Medlemskaber

63% af danskerne er i 2023 medlem af én eller flere loyalitetsklubber. Andelen er generelt højest blandt kvinder, Gen X (43-58 årige) og personer, der bor i region hovedstaden.

Danskerne, der er medlem af loyalitetsklubber, er i gennemsnit medlem af 5,3 loyalitetsklubber. Mens andelen af danskere, som er medlem af en loyalitetsklub er faldet, er antallet loyalitetsklubber, som danskerne er medlem af steget ift. 2015.

På trods af, at størstedelen er medlem af loyalitetsklubber, er der fortsat 37%, som ikke er medlem af en loyalitetsklub og den mest hyppige begrundelse (49%) er, at man ikke benytter sig af loyalitetsklubbernes tilbud. Den næst hyppigste (19%) årsag er derimod, at det der kan betegnes som monetære forhold, hvilket f.eks. kunne være, at tilbuddene ikke er gode nok og varerne er for dyre.

Anvendelse

De hyppigst anvendte loyalitetsklubber er generelt også dem, som har flest medlemmer. Fokuseres der på loyalitetsklubber for dagligvarebutikker og udvalgsvarer, er der en tendens til, at det er loyalitetsklubberne for dagligvarebutikkerne, som bliver hyppigst benyttet. Dette er næppe overraskende qua forbrugsbehov og frekvens.

Dog er der stor spredning blandt de deltagende klubber.

Generelt er der stor forskel i andel af aktive kunder i de respektive klubber!

Hvad er årsagen til medlemskab af en klub?

Flere end 8 ud af 10 danskere, der er medlem af én eller flere loyalitetsklubber, mener i høj grad, at de monetære fordele (rabat, bonus og/eller point) er de største årsager til, at de er medlem af en loyalitetsklub.

Ud fra resultaterne at dømme, mener danskerne også, at virksomhederne leverer på disse punkter. Dog er danskerne blevet mindre tilbøjelige til at anbefale virksomhederne bag loyalitetsklubberne.

Sammenlignes deres NPS i 2023 med 2015, oplever alle klubber, med undtagelse af én, et fald i NPS i 2023 ift. 2015. At kunderne køber hos virksomheden, fordi de er medlem af deres loyalitetsklub, er en vigtigt parameter for loyalitetsklubberne.

Loyalitet virker, men...

Det ultimative mål for loyalitetsklubberne er, at medlemmer foretager genkøb eller i det mindste har virksomheden top of mind under en købssituation. Undersøgelsens resultater viser, at der i gennemsnit er knap 60% af medlemmerne af loyalitetsklubberne, der siger, at de i høj eller meget høj grad vælger at foretage køb i den virksomhed, hvis loyalitetsklub de er medlem af.

Det er umiddelbart en høj andel, men det betyder også, at der trods alt, er hele 40% af medlemmer i loyalitetsklubber, som ikke aktivt går efter at handle i den virksomhed, hvis loyalitetsklub de er medlem af, hvilket umiddelbart virker til at være i strid med tanken om loyalitetsklubber. Så loyalitet virker i nogen grad selv om der primært er tale om monetær loyalitet.

Modsat er udfordringen, at den monetære loyalitet let kan kopieres hvilket, står i modsætning til den emotionelle loyalitet som har en dybere forankring hos kunden.

Der er generelt overensstemmelse mellem hvad der betyder noget for, at man melder sig ind i en loyalitetsklub, og hvad man oplever at få ud af at være med i en loyalitetsklub.

Isoleres de personer, der har svaret i høj eller meget høj grad til betydningen, er der en tendens til, at oplevelsen også lever op til det, der betyder noget. Generelt er scoren for respondenter med en høj/meget høj betydning på tværs af svarmuligheder mere homogene. Med andre ord er oplevelsen på tværs af de forskellige parametre tættere på hinanden.

NPS er det den rigtige måling?

NPS scoren er på tværs af alle loyalitetsklubber faldet fra 22 i 2015 til 10 i 2023. Altså er anbefalingsvilligheden ift. at være med i en loyalitetsklub blevet mindre. Denne tendens ses også på tværs af de enkelte loyalitetsklubber. Med undtagelse af Club Matas har alle andre klubber oplevet et fald i NPS scoren i 2023 målingen sammenlignet med 2015.

På tværs af aldersgrupper er det *Silent Gen* (78- 95 årige) og *Gen Z* (18-26 årige), som har den laveste anbefalingsvillighed med en gennemsnitlig NPS score på hhv. 1 og 3. Derimod er det *Millenials* (27-42 år), som har den højeste NPS på 13.

På tværs af køn er der bemærkelsesværdige forskelle, hvor kvinder har den højeste gennemsnitlige NPS score på 16, hvorimod mænd har en gennemsnitlig NPS score på blot 1!

Men her vil vi gerne udfordre NPS, som værende den bedste målemetode. Desværre, så giver NPS ikke en særlig god indikation af vækst og loyalitet, og sætter slet ikke fokus på de mange friktionspunkter, der kan være gennem kunderejsen som hver kan påvirke kunderejsen markant!

Klub = livline

Mange klubber ser sig selv som en livline i turbulente tider. Det er/kan være platformen til interaktionen med kunderne på en omkostningseffektiv måde. For det er jo ikke alle klubber som altid gør det begavet!

Vi kan tale om et *prisoner's dilemma*, som påpeger dilemmaet i, at hvis alle virksomheder kun tilbyder/gør det samme, bliver man låst fast i en spiral, hvor det handler om at tilbyde mere eller billigere end konkurrenterne, med et ensidigt prisfokus som resultat.

En del forskning påpeger ligeledes på, at monetære belønninger i form af rabatter har en negativ langtidseffekt, eftersom de øger priselasticiteten, der medfører, at forbrugerne er mere tilbøjelige til at skifte til konkurrerende loyalitetsprogrammer, der tilbyder bedre priser og rabatter. Det vil sige at det er rabatterne, der skaber genkøb og loyalitet overfor loyalitetsprogrammet og ikke selve brandet som sådan.

Gab i mindset

Kundernes mindset er forskelligt. Der er dog to dominerede mindset hos kunderne som er markante: *listen to me* (40%) og *enlight & engage me* (35%). Vi tænker, at der er mange af klubberne, der ikke agerer på denne insight! De opererer mere ud fra et *promote & sell* mindset. Dermed opstår der et gab.

Dette kan løses ved at arbejde med at udvikle/ ændre klubbernes mindset og ageren med kunderne. Det kræver så igen, at der arbejdes begavet med segmentering af medlemmer i forhold til interaktionen med disse. Dette er et upopdyrket indsatsområde i langt de fleste klubber. Data skal og bør anvendes markant bedre ellers er vi tilbage til en *prisoner's dilemma* situation.

Fremtiden for klubberne

Grundlæggende ser vi to muligheder – udvikling eller afvikling. Hvis alle forsætter med at gøre det samme samtidigt, vil virkningsgraden i loyalitetsklubberne falde. Der skal derfor arbejdes mere med de emotionelle elementer, hvor særlig tillid og troværdighed skal udvikles mere.

Det kræver bevidsthed om mindset i forhold til kunder og marked, samt viljen og evnen til at ændre på dette. Ny teknologi, fx AI vil grundlæggende ikke ændre retningen, men blot være en forstærkelse af det eksisterende mindset som ikke altid matcher kundernes.

En interessant observation er at ca. 50% af respondenterne siger, at de vil lægge vægt på bæredygtighed i fremtiden og 30% af dem som ikke er medlemmer vil overveje at blive det, hvis der var mere fokus på bæredygtighed! 70% af klubber forventer at skulle udvikles indenfor de kommende 3 år.

Hvad er loyalitet?

Kundeloyalitet er et begreb, der beskriver den grad af tilknytning og vedholdenhed, en kunde har overfor en virksomhed eller et produkt/ service.

Dette kan komme til udtryk gennem gentagne køb, positive anbefalinger til andre og/eller en generel vilje til at støtte og promovere virksomheden. Kundeloyalitet kan være et vigtigt mål for virksomheder, da loyale kunder ofte er mere rentable, da de har en tendens til at købe mere og være mere tolerante overfor eventuelle fejl eller problemer.

Virksomheder kan forsøge at øge kundeloyalitet gennem gode kundeoplevelser, attraktive loyalitetsprogrammer og en fokuseret indsats på at opbygge en stærk relation til kunderne.

I den akademiske verden findes der mere end 50 forskellige definitioner af begrebet loyalitet, dog er forskellene typisk meget små. Vi har valgt en af hovedforskerne inden for loyalitet, Richard L. Olivers[1] definition af begrebet, som vi mener, er det mest dækkende:

”A deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.”

Forskellige typer af loyalitet

Der findes grundlæggende 4 niveauer af loyalitet:

- Holdningsbaseret loyalitet
- Handlingsbaseret loyalitet, der kan opdeles i indhegningsloyalitet og monetærloyalitet
- Tvungen loyalitet – når der ikke er alternativer at vælge imellem
- Ingen loyalitet

Holdningsbaseret loyalitet

Loyalitet, der er holdningsbaseret, kan beskrives som baseret på sympati for mærket og en oplevelse af et emotionelt tilknytningsforhold. Her er der som oftest tale om en sand loyalitet, og det er typisk her, at kunden anbefaler virksomheden til andre enten verbalt eller digitalt.

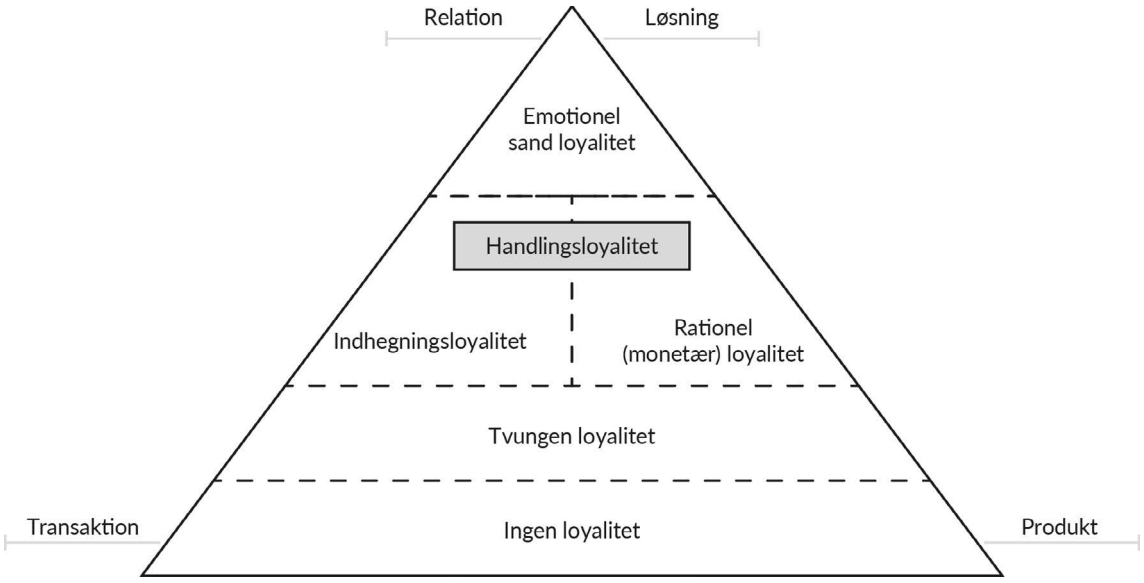
1 ”Whence Consumer Loyalty?”, Richard L. Oliver, 1999, Journal of Marketing. Vol 63.

Der er en tendens til, at flere og flere firmaer forsøger at skabe holdningsbaseret loyalitet ved at tilbyde aktiviteter, der ikke er monetære, men i stedet baseret på en tilfredsstillelse af dybere værdier, således at konkurrenterne ikke umiddelbart kan tilbyde noget tilsvarende. Det kan fx være at tilbyde forskellige former for sociale fællesskaber.

Eksempelvis har TrygFondens nabohjælp-app hjulpet mange naboskaber med at sikre deres veje mod tyveri ved at skabe et netværk blandt naboer. Holdningsloyalitet behøver ikke nødvendigvis at betyde, at kunden køber produktet.

Der kan være tale om dyre luksusprodukter, hvor kundernes budget udelukker køb eller kun giver mulighed for at købe i begrænset omfang og ved særlige lejligheder at engagere sig med mærket.

Dette kan betegnes som Aldi-Audi-syndromet, hvor der nogle gange købes et dyrere produkt, og andre gange købes et billigere produkt, selvom kunden har positive holdninger til det dyrere produkt.



Figur 1: De forskellige loyalitetsformer – Loyalitet i turbulenter tider, 2023.

Kunden kan godt have stærke positive holdninger til det dyre produkt, der gerne deles og/eller kommunikeres rundt omkring, uden at kunden (gen)køber dette produkt.

Handlingsorienteret loyalitet

Loyalitet, der er handlingsorienteret, kan beskrives som givende en finansiel værdi, fx i form af point, rabatter, præmier eller gaver, service eller andre umiddelbare fordele tilknyttet en transaktion eller en kontraktlig eller fysisk kobling mellem kunden og virksomheden eller mærket.

Det er et kundeengagement, der skaber en vedvarende kommerciel relation på grund af:

- Høje omkostninger/besvær med at skifte leverandør.

- Særlige økonomiske fordele, der kan være forbundet med at samle købet et sted og dermed opnå rabatter

- Særlige mærkepræferencer

Her kan man tale om en selvvalgt indhegning, der følger af en mere eller mindre velovervejet rationel beslutning samt evnen til at gennemskue konsekvensen herved. Nogle indhegninger er svære at gennemskue, som i eksemplet ovenfor, hvor der tegnes et længerevarende abonnement med en udbyder på baggrund af et tilsyneladende fantastisk tilbud (den gratis mobiltelefon).

Efter en nøjere udregning viser det sig imidlertid ikke at være til kundens fordel. Her kan man i værste tilfælde tale om *bait* and *switch*. Der er selvfølgelig også tilfælde, hvor begge parter opnår en gensidig værdi. Det kan i udbyderens øjne ligne et ægte engagement, men det viser sig først, hvis kunden fornyer aftalen efter udløb. Mange udbydere af sådanne aftaler har erkendt, at det ofte ender med, at kunderne føler sig fanget, især når konkurrenterne kommer med bedre og billigere løsninger De proaktive klubber har som konsekvens valgt at reducere eller fjerne sådanne indhegninger.

Fra gammel til ny loyalitetsmodel

Der er sket meget de sidste 40 år i arbejdet med loyalitet. Den teknologiske udvikling har givet nye muligheder gennem fx anvendelse af Apps i loyalitetskoncepterne. Mange af disse udviklinger har imidlertid været baserede på eksisterende mindset og forretningsmodeller, og nu er det derfor tid til at se loyalitetskonceptet i et nyt perspektiv

Vores første anke er, at loyalitetsstigen hverken tager højde for den relativt store kundeafgang, som mange virksomheder har og heller ikke forholder sig til denne afgang. Teorien siger, at de talsmænd, som er øverst på stigen, virker som levende reklamesøjler for virksomheden.

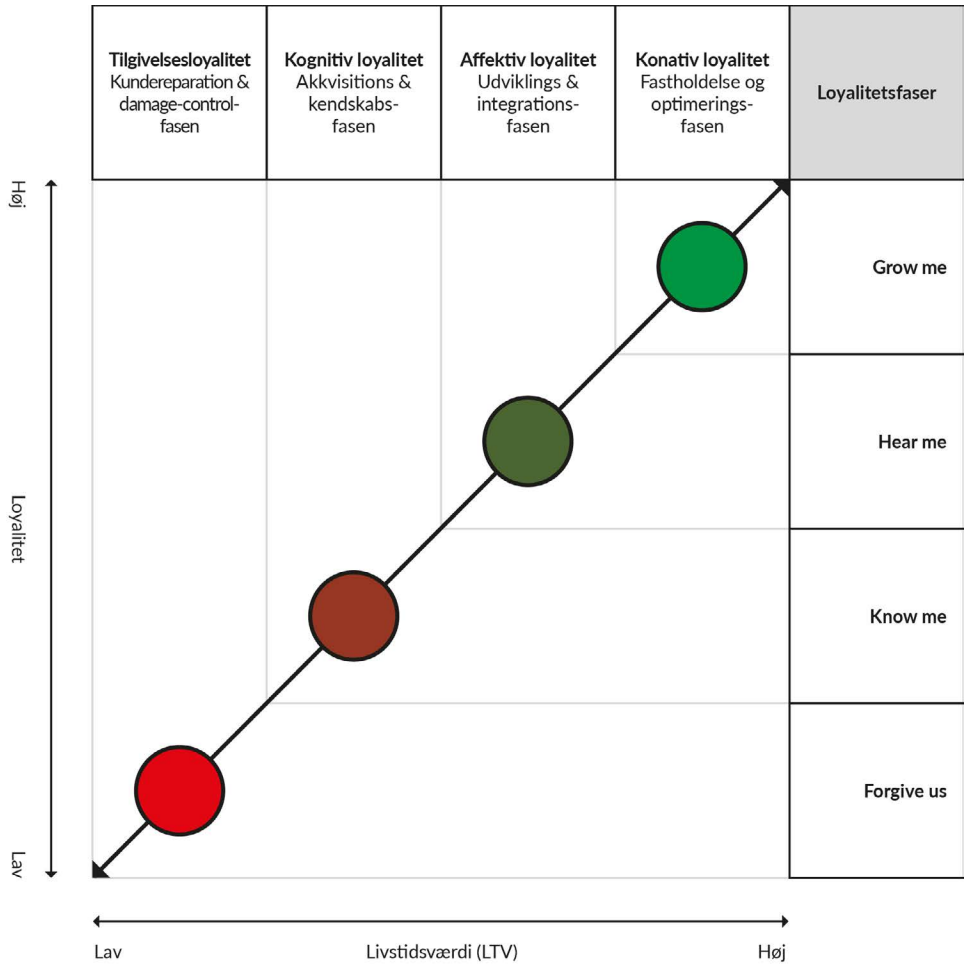
De omtaler virksomheden pænt og anbefaler den til andre.

Forudsætningen for denne position er naturligvis, at alle de basale forhold, som service, kvalitet, kanal, pris osv. er i orden. Man kan ikke opbygge et loyalitetskoncept på dårlige produkter, forkerte kanaler og/eller manglende service. Det er simpelthen for naivt at tro.

Loyalitetsfaser

Gensidig loyalitet opbygger man ikke fra den ene dag til den anden. Den virksomhed, der har en relation til kunden, gør det muligt at udvikle en værdiskabelse, der leder til, at kunden bliver loyal.

Med udgangspunkt i Olivers (1999) definition, som er beskrevet i kapitel 2, kan man opstille følgende processer i forbindelse med udviklingen af loyalitet, som er en fortsættelse af modellen med *know me – hear me – grow me*. Se figur 2.



Figur 2: Den nye loyalitetsmodel – Loyalitet i turbulenter tider, 2023 – Baseret på CRM 5.0, 2020.

Den kognitive proces

Først skal virksomheden lære kunden at kende (*know me*). Loyaliteten i denne fase anses for at være meget svag, da den ikke er baseret på relationer, men udelukkende fokuserer på produkter, services, kanaler, priser og transaktioner. Kunden skifter ofte og hurtigt til konkurrenter, når disse har et bedre tilbud, en bedre kanal og/ eller en bedre service, eller hvis kundens forventninger ikke bliver indfriet med det samme. Som eksempler på brancher med meget ustyrlige kunder, hvor pris er afgørende, kan nævnes mobilmarkedet, forsikringer og dagligvarer.

Den konative proces

Ved endemålet baserer loyaliteten sig på en høj grad af værdiskabelse på flere planer (*grow me*). *share of wallet* er høj, og kunden vil her med et personligt engagement indgå i en målrettet dialog med virksomheden. Efterhånden som kunden udvikler sit engagement, knyttes båndene mellem kunde og virksomhed tættere. Herved styrkes kundens følelse af at opleve værdi, og kunden er

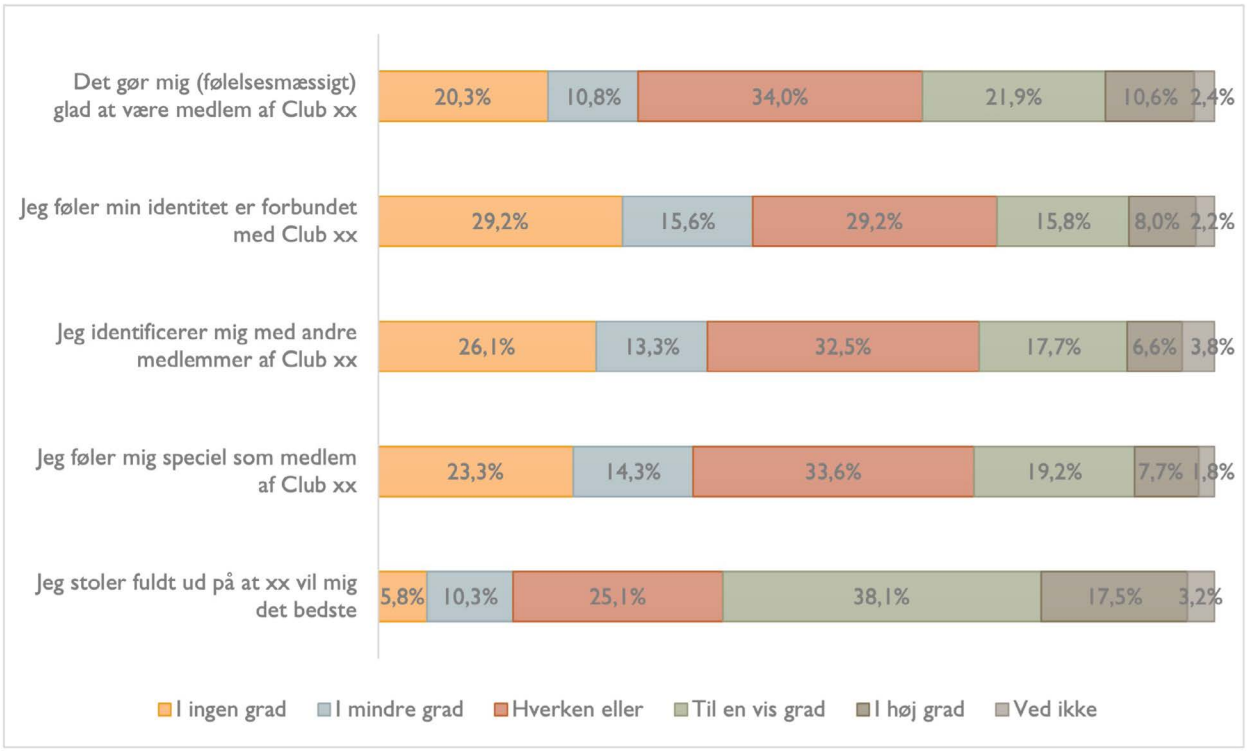
derfor loyal overfor virksomheden. Med udgangspunkt i denne form taler man om den sande loyalitet eller *share of life*.

Den handlende proces

Oliver (2010) har siden udviklet sin teori og sat et niveau mere ind, som kan betegnes som action. Her er der tale om et stadie af 100 % *share of wallet* i forhold til kunden og en cementering af den sande loyalitet. Vi mener, dette er dækket godt nok i vores definition af den konative proces. Det er i den anden ende af skalaen, der er behov for at udvikle modellen.

Den tilgivende proces (forgive us)

I dagens marked med knaphed på kunder og med udgangspunkt i klyngevirksomhedernes udfordringer (se kapitel 2, figur 2.5), mener vi, at det er vigtigt at arbejde med en tilgivelsesproces i relation til tabte profitable kunder. Lave retention rater er en stor udfordring for mange klyngevirksomheder og bør derfor være i fokus i en kundeorienteret virksomhed. Selvom man ikke nødvendigvis får kunden tilbage, kan man gennem tilgivelsesprocessen sikre, at kunden ikke bærer nag, og derved undgå, at kunden lufter sin utilfredshed og/eller frustration overfor andre potentielle og eksisterende kunder. Vi ved jo, at den personlige eller digitale anbefaling er den mest troværdige. Derfor kan en dårlig omtale af virksomheden få konsekvenser. Modsat kan man være heldig at få tilgivelse og endda måske få kunden tilbage nu eller senere.



Figur 3: Respondenters holdning til emotionelle elementer – Loyalitet i turbulente tider, 2023.

Emotionel loyalitet

Som det fremgår af figurerne til højre, er den gennemsnitlige emotionelle tilknytning til klubberne ikke særlig høj. Der er naturligvis forskelle på de respektive klubber.

Den højeste scorer er på spørgsmålet: ”Jeg stoler fuldt ud på, at xx vil mig det bedste”. Der er knap 56% der siger ”I høj grad” (17,5%) og ”Til en vis grad” (38,1%).

De generelle lave scorer på de emotionelle spørgsmål indikerer, at kunder ikke har en dyb relation til klubberne. Det betyder, at kunderne er lette at flytte, og da vi ved, at det monetære betyder meget, kan bedre tilbud alene være den parameter, der får kunderne til at handle hos andre.

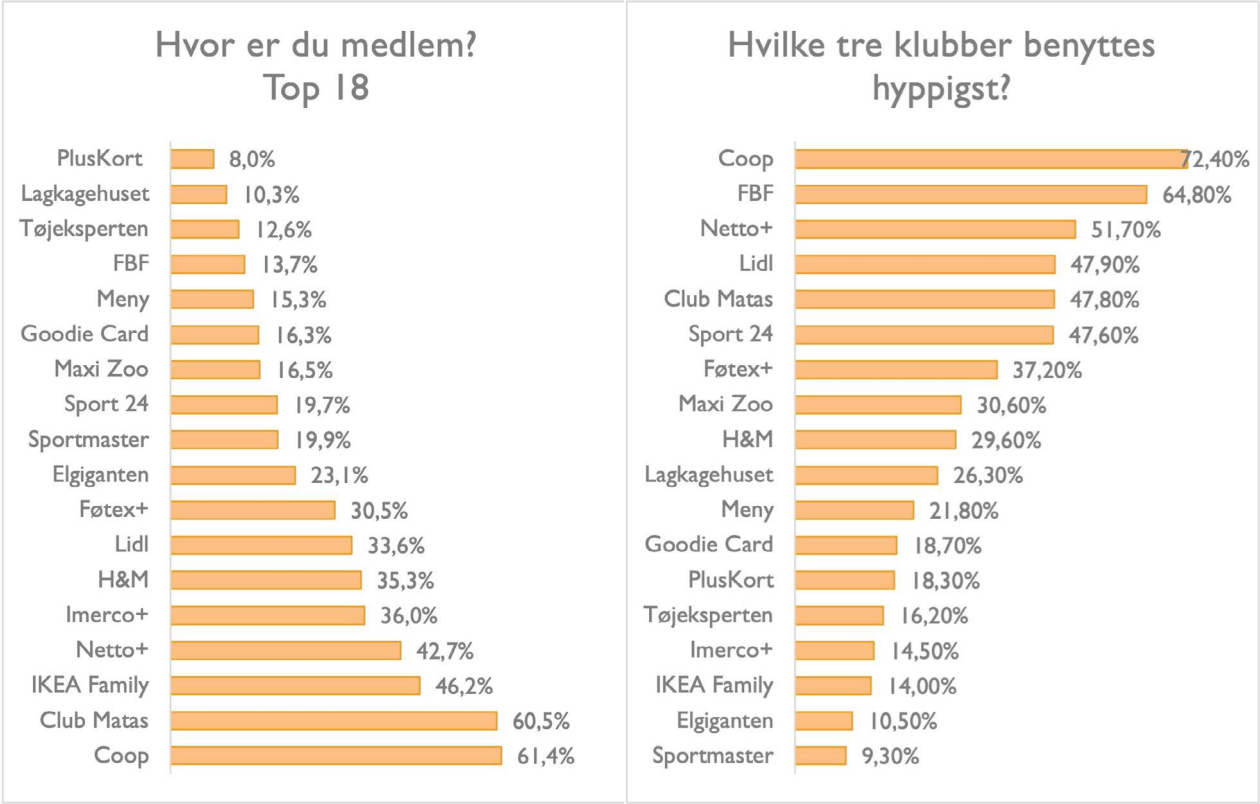
Det betyder jo grundlæggende, at loyaliteten ikke stikker særlig dybt og livstidsværdien (LTV) af en kunde ikke nødvendigvis er særlig høj.

Kort om klubberne

Vi spurgte respondenterne om hvilke klubber de var medlem af. Der blev nævnt mere end 160 klubber, se listen herunder. Vi bad respondenterne om at prioriterede de 3 mest anvendte klubber samt de klubber de havde handlet hos de seneste 3 mdr. Baseret på dette udvalgte vi de 18 mest nævnte klubber – dette for sikre et solidt datamateriale at arbejde med. Resultatet se i figur 4.

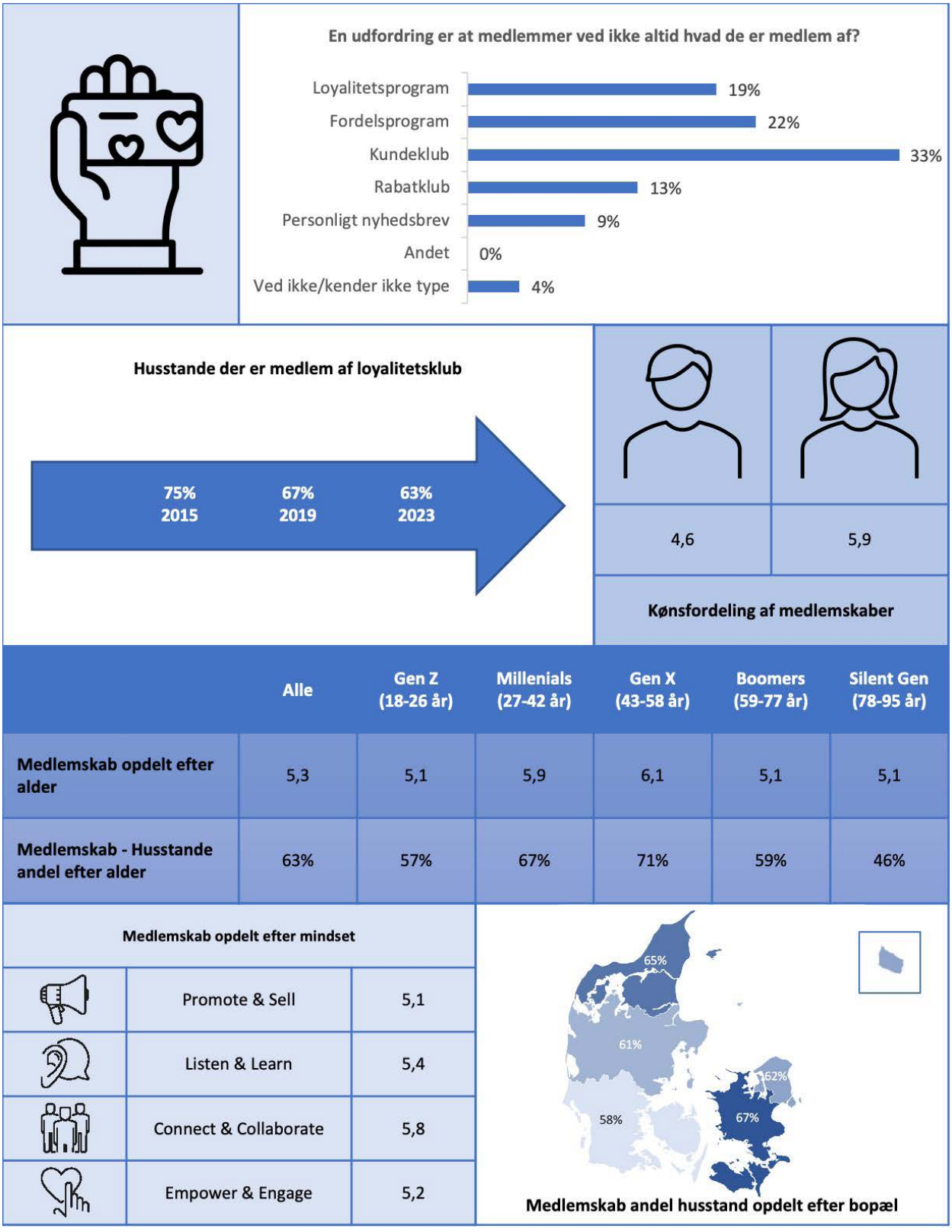
Klubber				
Accor hotels	Deals	Helsebixen	Lykkebylykke	Samlerens Bogklub
Alka	Desighme	Helsemin	Maxi Zoo	SAS Eurobonus
Apotek	Designersqare	Helsemin & Bodyshop	Meny	Saxo
Babysam	Desigual	Hifi Klubben	Miles & More	Saxo plus
Barberklingen bl.a	Det kollektive klædeskab	Hilton	Mofibo	SHELL
Baresso	DFDS	hjem-is	Munthe, Malene Birger	Silvan
Beauticos	DigtalFoto	HL Mode	MyPower	Skoringen
Beckmann	Diners Club	Hobbi.dk	Nespresso	Smile
Bilka	Djøf	Hunkemöller	Netto+	Solid
Biozonen	doTERRA	HW larsen og sønner	NEYE	Spar
Bitiba (dyrehandler)	DSB plus	I form	NiceHair (NiceHair & me)	Sport 24
Body Shop	Elgiganten	IC	Nielsens	Sportigan
Bog og ide	Emirates	IKEA Family	Nordivske +	Sportmaster
Boost	Emmerys	Ilum	Norwegian	Stadium
BR	Espresso House, Metro	Ilums bolighus	OK Benzin	Sunset Boulevard
British airways	Esprit	Ilva	Oliver pet foot	Tivoli
Business Danmark	Eurobonus	Imerco+	Only	TV Lorry
Change	Eventyrsport	Inkclub	Oriflame	Tøjeksperten
Cinemateket	Femilet	Intersport	Ornitologisk forening	Vero moda
Circel K	FLSmidth indkøbsforening	Jensens Bøfhus	Panduro	Visma Logbuy
City2	Forbrugsforeningen	Joe and the Juice	Peter Hahn	Wagner
Club Change	Forening Klippeøen	Just eat	Phillipson Wine	webapoteket

Club Lorry	Fransa	K24 benzin	Pixizoo	Yves rocher
Club Matas	Friluftsland	Klub Marcus	Pluskort	Zalando
Club Vollmer	Føtex+	Lademanns Bogklub		Zizzi
Comwell	Go benzin	Ladybox	Politiken Plus	Zooplus
Coolshop	Goodie Card (Magasin)	Lagkagehuset	Power	Ældresagen
Coop	GoodieBox	Lidl	Punkt 1	Ønskebørn
CPH	Greenpeace	Logbuy	Q8	Øresundsbroen
Dansk Vandrelaug	Gyldendals Bogklub	Louisiana	Radison	AAdvantage m.fl.
De 12 bøger	H&M	Lufthavnens indkøbsforening	Rema 1000	Aarstiderne
De berejstes kub	Helsam	Luxplus	RITO	



Figur 4: Kort om klubberne - Loyalitet i turbulente tider, 2023. Liste over nævnte klubber fra undersøgelsen, De 18 klubber med flest medlemmer og Liste over de mest anvendte medlemskaber.

Kort om medlemskaber



	Alle	Gen Z (18-26 år)	Millenials (27-42 år)	Gen X (43-58 år)	Boomers (59-77 år)	Silent Gen (78-95 år)
Medlemskab opdelt efter alder	5,3	5,1	5,9	6,1	5,1	5,1
Medlemskab - Husstande andel efter alder	63%	57%	67%	71%	59%	46%

Medlemskab opdelt efter mindset		
	Promote & Sell	5,1
	Listen & Learn	5,4
	Connect & Collaborate	5,8
	Empower & Engage	5,2

Medlemskab andel husstand opdelt efter bopæl

Figur 5: Et hurtigt overblik omkring medlemskaber. Udviklingen i medlemskaber fra 2015 til 2023, Alder, bopæl og mindset i forhold til antal medlemskaber og Medlemmers oplevelse af hvilke type medlemskab de her.

Hvorfor er kunderne ikke medlem af en klub?

I forbindelse med undersøgelsen havde de respondenter, der ikke var medlemmer af en klub, lejlighed til at skrive baggrunden for dette i fritekst. (n= 1014 ud n= 1498 (ikke medlem) samt n= 362 (ved ikke).

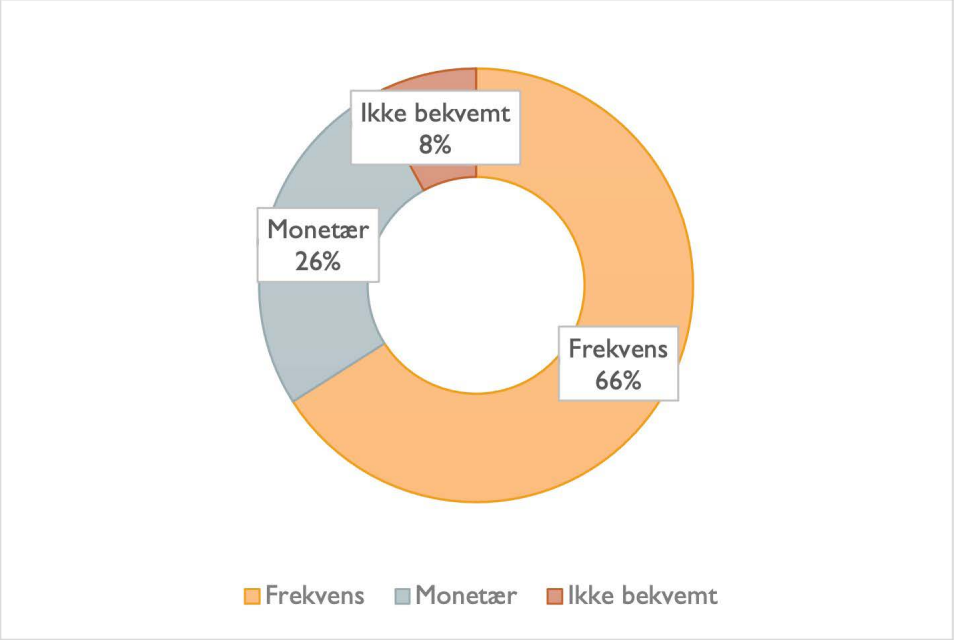
Deres svar kan opstilles i tre hovedkategorier:

- Frekvens (66 %)
  - omfatter ord og vendinger som fx ”bruger ikke”, ”benytter ikke”, ”brugte for lidt”, ”anvender sjældent”.

- Monetær (26 %)
  - omfatter ord og vendinger som fx ”for dyrt”, ”rabat for lille”, ”ikke gode fordele”, ”ikke relevant værdi”.

- Ikke bekvemt (8 %)
  - omfatter ord og vendinger som fx ”for stor afstand til butikker”, ”for besværligt”, ”ændret adfærd”.

Det skal dog siges, at svar i kategorierne: frekvens og bekvemt, kan indeholde elementer, der indirekte har en monetær betydning.



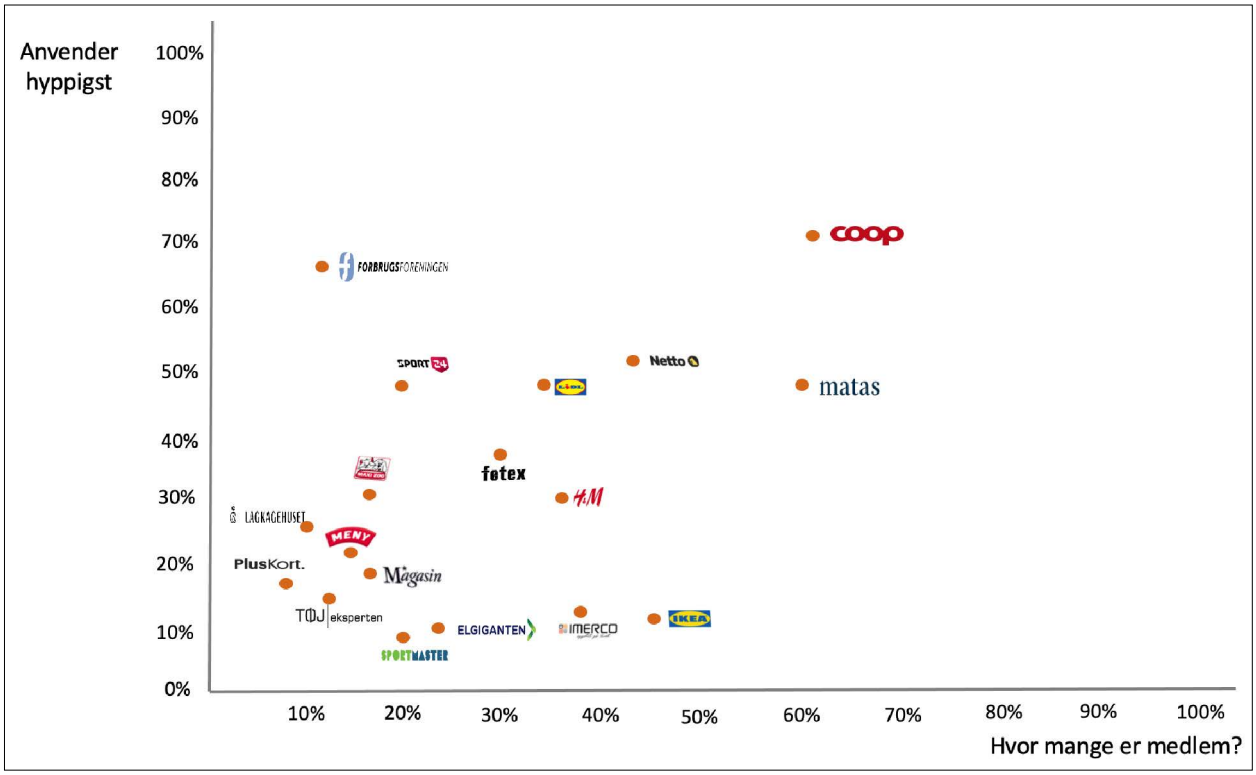
Figur 6: Årsager til at ikke at være medlem.

Medlemskab og anvender hyppigst

Deles aktive medlemskaber op i hhv. dagligvarer og udvalgsvarer, er der også store forskelle.

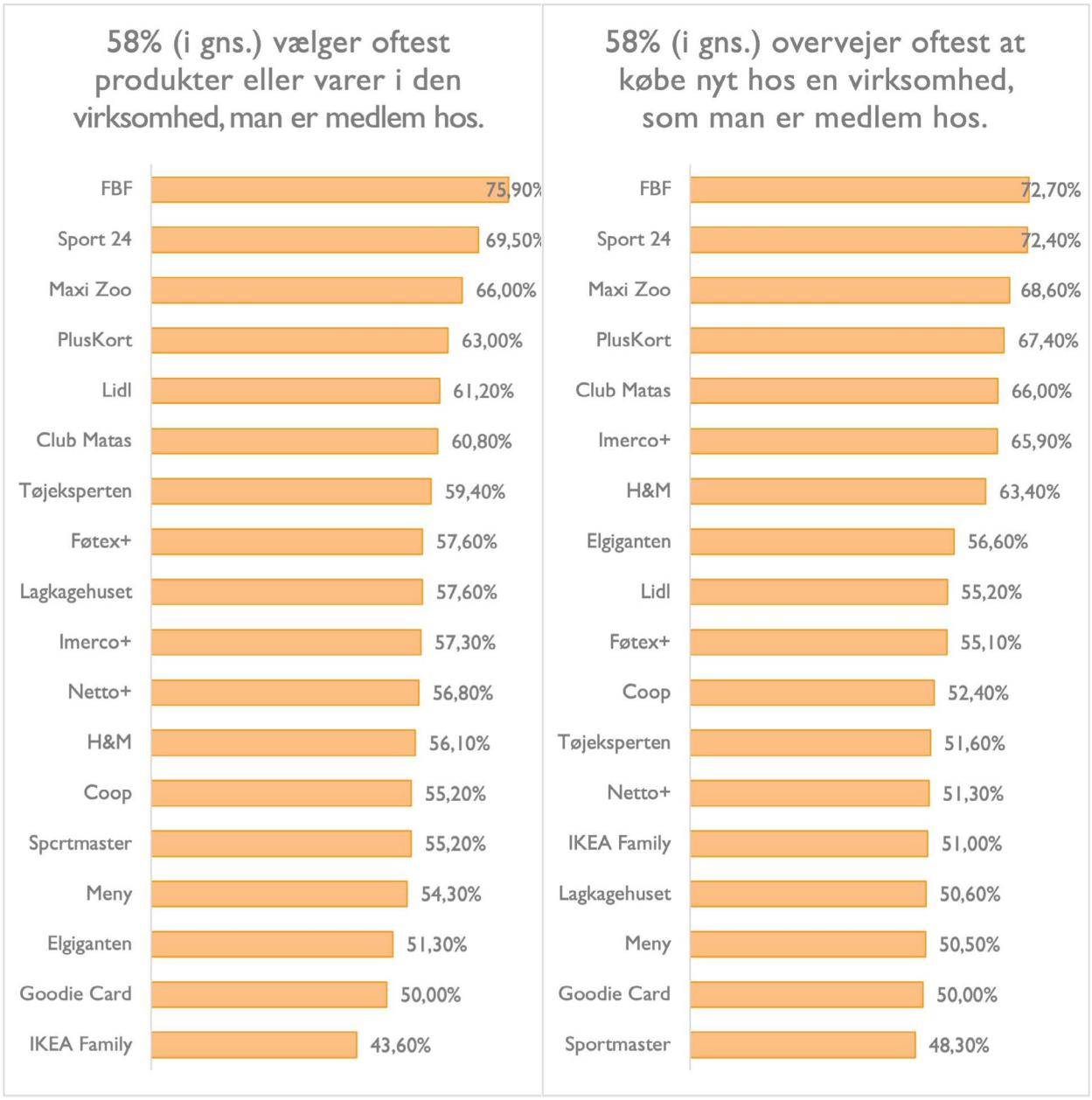
Medlemmer af loyalitetsklubber inden for dagligvarer, benytter deres medlemskab mere aktivt sammenlignet med udvalgsvarer. De primære drivere er her Coop, Matas, Netto og Lidl. Dog er FBF og Sport24 også højfrekvente klubber.

Helt konkret er det 50 pct. af alle medlemskaber for loyalitetsklubber med dagligvarer, som er aktive, hvorimod andelen for udvalgsvarer blot er på 30 pct.



Figur 7: Sammenhæng mellem medlemskab og anvendelse af medlemskab – Loyalitet i turbulente tider, 2023. I gennemsnit er danskerne medlem af 5,3 loyalitetsklubber. Figuren viser hvilke af disse medlemskaber der anvendes hyppigst, set i forhold til hvor de er medlem.

Loyalitet virker...



Figur 8: Sammenhæng mellem medlemskab og vælger ofte at handle via klubmedlemsskab fordelt pr kæde. Samt sammenhæng mellem medlemsskabe og vælger ofte at købe nyt via klubmedlemsskab fordelt pr kæde. Loyalitet i turbulente tider, 2023.

Dette fortæller noget om kundens reele loyalitet i forhold til medlemskab.

Medlemskaber sammendrag

- 63% af danskerne er medlem af én eller flere konkurrende loyalitetsklubber i 2023. Andelen er lavere end de to forrige undersøgelser fra år 2019 og 2015 og er hele 12%-point lavere end 2015.

- *Gen X* (43-58 år) er den aldersgruppe, som har den største andel, der er medlem af én eller flere loyalitetsklubber (71%), hvorimod *Silent Gen* (78-95 år) og *Gen Z* (18-26 år), med hhv. 46% og 57%, har de laveste andele.

- Danskerne (som er medlem af én eller flere loyalitetsklubber) er i gennemsnit medlem af 5,3 loyalitetsklubber. Dette er en stigning ift. 2015, hvor danskerne i gennemsnittet blot har været medlem af 4,0 loyalitetsklubber. Der er ingen nævneværdige forskelle på tværs af regioner, men der er forskelle på tværs af både alder og køn, når det gælder antallet af loyalitetsklubber, som danskerne er medlemmer af.

- Kvinder, der er medlem af en eller flere loyalitetsklubber, er i gennemsnit medlem af 5,9 loyalitetsklubber, hvilket er 1,3 flere loyalitetsklubber pr. person end for mændene. På tværs af aldersgrupperne er det generelt også kvinderne, der er medlem af flest loyalitetsklubber. Helt konkret er det *Gen X* (43-58 år) kvinder, som med 6,7 loyalitetsklubber i gennemsnit, er dem, der er medlem af flest loyalitetsklubber.

- 18 klubber ud af 160

- De tre største loyalitetsklubber inden for dagligvarer er Coop, Netto og Lidl, hvor hhv. 61%, 43% og 34% af de adspurgte danskere (dem der er medlem af en eller flere loyalitetsklubber) er medlem. Til sammenligning er de tre største loyalitetsklubber inden for udvalgsvarer Matas, IKEA og Imerco med medlemsgrader på hhv. 61%, 46% og 36%.

- De danskere, der ikke er medlem af loyalitetsklubber fortæller, at den primære årsag skyldes manglende brug af disse (49%), mens den næststørste årsag er monetære forhold som f.eks. dårlige fordele/rabatter (19%).

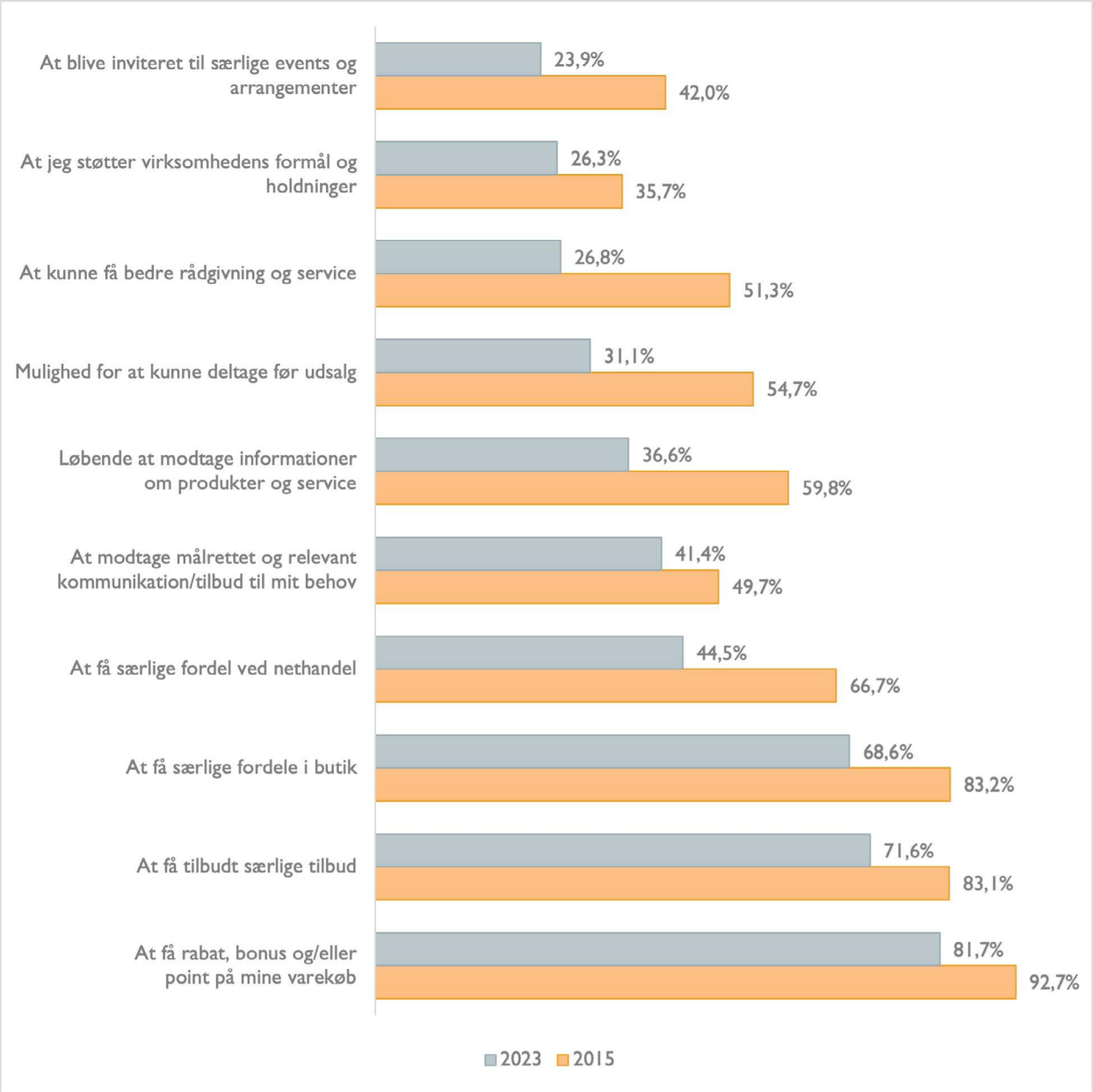
Hvad driver loyalitet...

Hvad betyder noget for et medlemskab?

Vi har her sammenlignet med udviklingen af svar i forhold til undersøgelsen fra 2015, andel af respondenter der har svaret *"I meget høj grad"* og *"I høj grad"*.

Måske ikke overraskende er det de monetære parametre der driver motivation for medlemskab. Dette skyldes formodentligt at det faktum, at det også er de monetære forhold som klubberne typisk kommunikerer til deres medlemmer.

Det er interessant at se, at de forskellige parametre har haft en faldende betydning målt på gennemsnit af alle klubber, om end at de monetære faktorer stadig udgør en stor betydning. Fx rabat/bonus knap 82% i 2023 mod knap 93% i 2015.



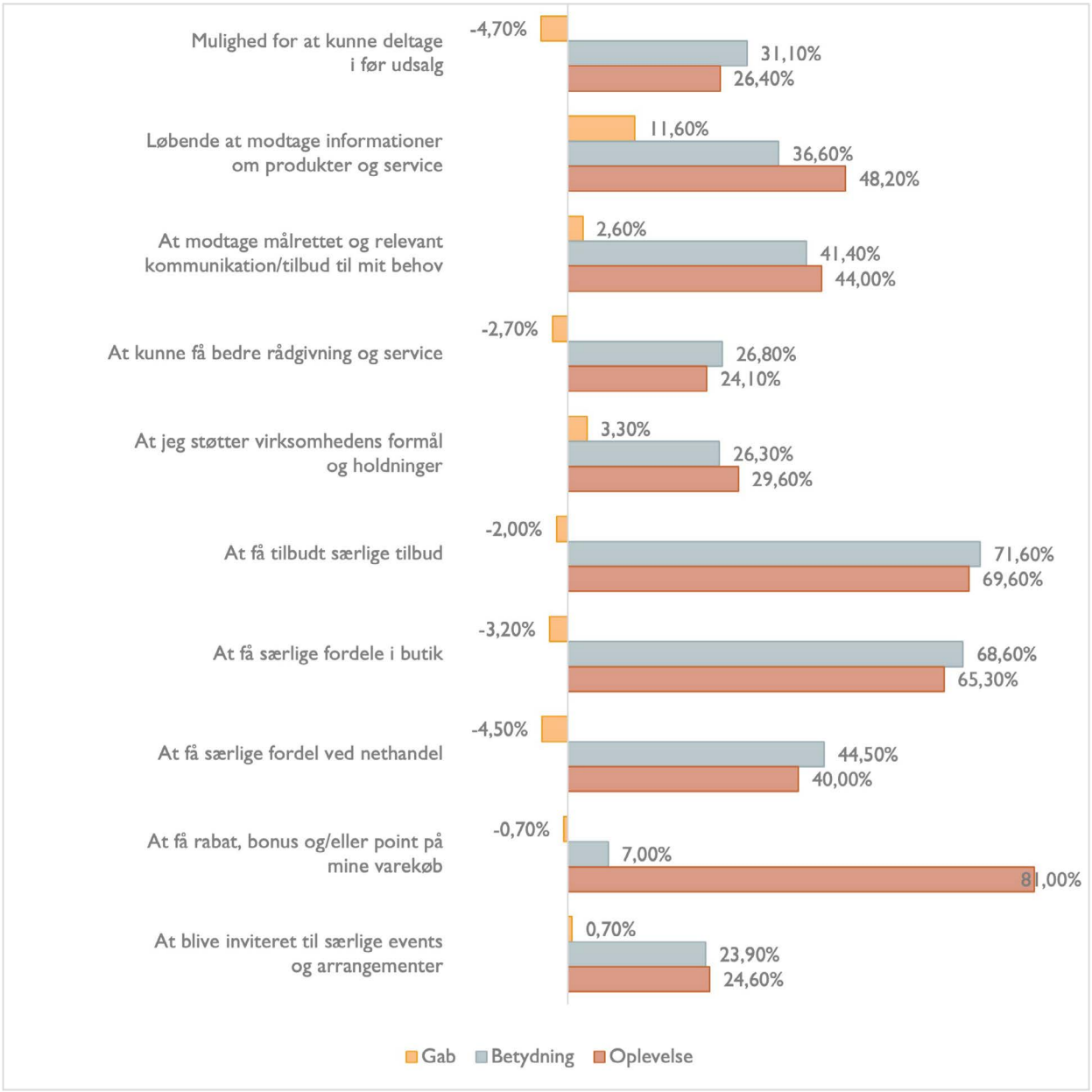
Figur 9: Hvad er de største bevæggrunde til at være medlem af en klub? Resultaterne fra 2023 i forhold til 2015 undersøgelsen – Loyalitet i turbulente tider.

Det allervigtigste for valget om at melde sig ind i en loyalitetsklub er, at man får rabat, bonus og/eller point. Dernæst er det årsager, som ”at få tilbudt særlige tilbud” og ”at få særlige fordele i butik”, der placerer sig som de næst vigtigste årsager til, at man er medlem af en loyalitetsklub.

En ting er, hvad der betyder noget et andet er så hvordan det opleves? Bliver forventningerne indfriet?

Betydning versus oplevelse af fordele ved medlemskab

Der er generelt overensstemmelse, målt på gennemsnittet, mellem hvad der betyder noget for, at man melder sig ind i en loyalitetsklub, og hvad man oplever at få ud af at være med i en loyalitetsklub.



Figur 10: Hvad er de største bevæggrunde til at være medlem af en klub? Betydning målt i forhold til kundens oplevelse – Loyalitet i turbulente tider.

Generelt er scoren for respondenter med en høj/meget høj betydning på tværs af svarmuligheder mere homogene. Med andre ord er oplevelsen på tværs af de forskellige parametre tættere på hinanden. Figuren viser om forventningen er blevet indfriet. Er der et gab, altså at oplevelsen ikke matcher betydningen, er det markeret med rød. Fx er oplevelsen *"at få særlige fordele ved nethandel"* mindre end betydningen. Altså et gab her på -4,5%.

I forhold til 2015 undersøgelsen er gabene på alle områder generelt faldet markant, her havde *"at få særlige fordele ved nethandel"* et gab på -29%. Faldet i gab generelt kan skyldes, dels at alle klubberne haft fokus på disse punkter, dels at en del har tilpasset sig markedet og konkurrenterne, så alle gør det samme. Der er altså ikke den store forskel mellem klubberne.

Når vi ser vi på den vigtigste parameter – "At få rabat/bonus og/eller point på mine varekøb" – og hvordan den fordeler sig på de respektive klubber, er der en stor spredning på de forskellige klubber. Topscoren er FBF med 91,7%, hvor FBF netop har rabat som deres nøglekoncept. Elgiganten, som ligger i den modsatte ende med en score på 64,5%, er netop ikke specielt rabat/bonusorienteret.

Det skal dog bemærkes, at der findes store afvigelse de respektive klubber imellem. Det vil dog være for omfattende af belyse dette i denne rapport.

Måling af loyalitet

Det har længe været en tommelfingerregel i Marketing, at kundetilfredshed og loyalitet er lig med bedre økonomiske resultater. Og flere studier gennem tiden har påvist en positiv sammenhæng mellem kundetilfredshed, loyalitet og performance. Så de klubber, der har den største loyalitet må være de bedste?

I 2015 undersøgelsen anvendte vi derfor Net Promoter Score (NPS), som svaret på dette spørgsmål. NPS er et meget anvendt måleværktøj for loyalitet. Modellen er baseret på blot et spørgsmål til kunderne, og dette stillede vi igen i 2022 til medlemmer i de respektive klubber "Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale [klub X] til venner, familie eller kolleger?"

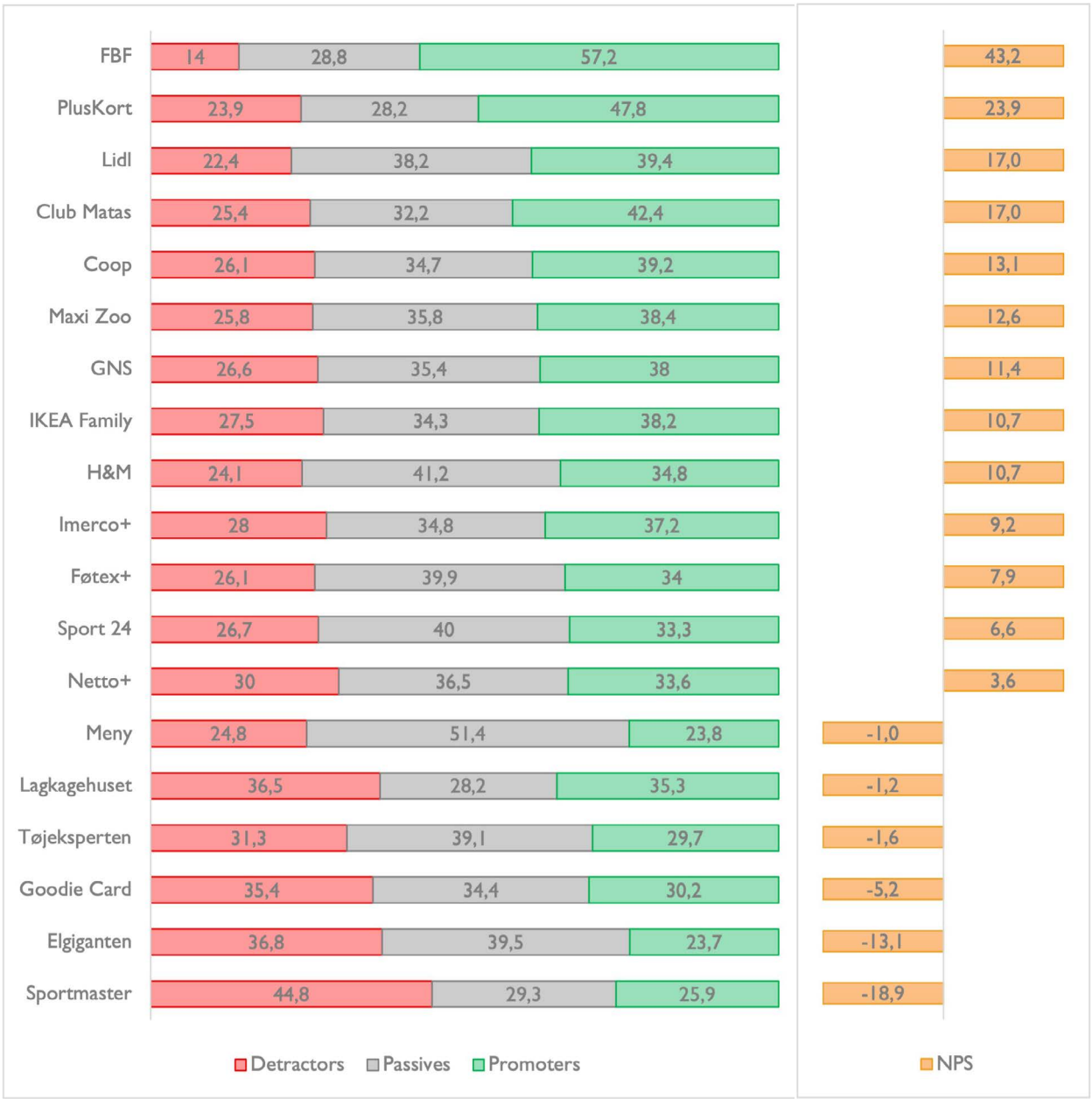
I svarskalaen på spørgsmålet er en sandsynlighedsskala, der går fra 0 til 10, hvor 10 er bedst. Afhængig af hvad kunderne svarer på spørgsmålet, inddeles de i tre kategorier: *promoters* (9-10), *passively satisfied* (7-8) eller *detractors* (0-6).

Net Promotor Score (NPS) beregnes ved at trække den procentvise andel af *detractors* fra den procentvise andel af *promoters*. Hvis man f.eks. har 60 pct. *promoters* og 35 pct *detractors* er ens Net Promotor Score = 25.

Ifølge NPS har virksomheder med en scorer > 0 en god score, da de jo så har flere *protomers* end *detractors*, er NPS > 30 er den rigtigt god og er NPS > 70, er det fremragende og man har de mest engagerede og loyale kunder. NPS modeller påberåber sig at være den bedste måde at måle tilfredshed og sammenholder denne med loyalitet.

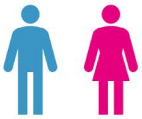
Det er imidlertid ikke alle forskere, som er enige i dette. Disse bestrider, at NPS modellen er den bedste indikator for virksomhedens vækst. Der synes heller ingen videnskabelig dokumentation for, at "sandsynlighed for at anbefale" er en bedre indikator for vækst i forhold til andre kunde-loyalitet spørgsmål, som fx generel tilfredshed og hvor sandsynligt det er, at du vil købe igen?

En anden og væsentlig mangel ved NPS er, at målekonceptet ikke anviser hvilke indsatser og tiltag, der kan forbedre en virksomheds aktuelle score. Det vender vi tilbage til. Lad os se på resultatet fra vores undersøgelse:



Figur 11: Resultatet af NPS scoren for de respektive klubber – Loyalitet i turbulente tider.

NPS opdelt på køn og alder

	NPS	Gen Z (18-26 år)	Millenials (27-42 år)	Gen X (43-58 år)	Boomers (59-77 år)	Silent Gen (78-95 år)
	10	3	13	8	8	1
	16	12	21	19	10	-19
	1	-19	-3	-3	7	6

Figur 12: NPS score fordelt på alder og køn i turbulente tider – Loyalitet i turbulente tider.

En klar vinder på NPS

Vores undersøgelse peger på klar vinder hvis man ser på NPS-scoren alene. FBF skiller sig markant ud fra de øvrige klubber, hvilket ses af figuren. Det er her interessant at se, at 6 ud af 18 klubber ikke opnår en positiv score.

Når FBF det bedste resultat, kan det måske tilskrives, at de har et klart og enkelt koncept, hvor der er stor fokus på den monetære belønning, som mange af respondenterne prioriterer når der spørges ind til hvad de lægger vægt på som årsag til, at de melder sig ind og betaler et årligt kontingent til klubben.

Det er ligeledes interessant at se, at der ikke eksisterer et gab mellem forventninger til og oplevelse af de monetære belønninger. På 2. pladsen kommer PlusKort, som har et lignende koncept som FBF, dog uden årlig betaling for medlemskab.

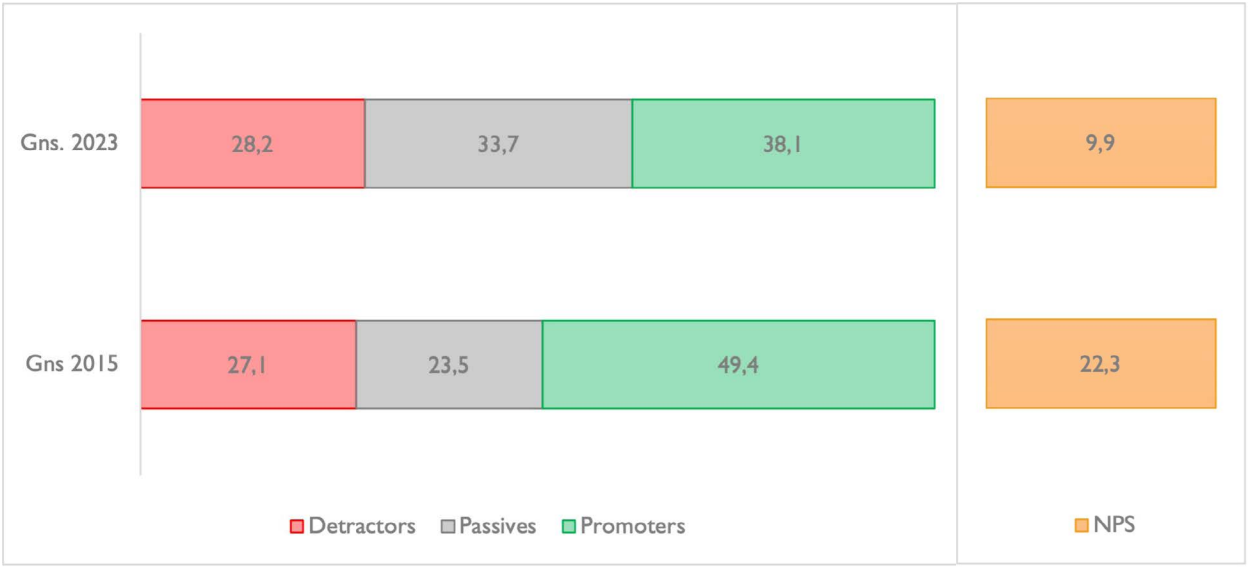
Lidl og Matas kommer ind på en delt 3. plads og ligger lidt bedre end de øvrige. Herefter kommer Coop, som nr. 4, tæt forfulgt af Maxi Zoo. Meny er den første klub med en negativ score og i bunden har vi Gyldendal, som er under omlægning til en læseklub mens vi gennemførte analysen hvilket måske er forklaringen på, at dens NPS score er markant negativ.

Gennemsnitlig NPS score for alle klubberne i 2023 er 4,8. Det er et markant fald i forhold undersøgelsen i 2015, her var scoren på 22,4. Der er tale om forskellige klubber i de respektive undersøgelser.

Sammenligning 1:1

Sammenligner vi klubberne, som var med i begge undersøgelser (2015 & 2023), nemlig FBF Club Matas, Coop, Ikea Family, H&M, Imerco+, Goodie (Magasin) og Sportmaster får vi følgende billede – Se figur 13.

Her ses et interessant billede, nemlig at andelen af *detractors* næsten er konstant. Andelen af *promoters* er faldet signifikant (11,3) og disse er blevet til *passives,* der er vokset (10,2). Ser vi samtidigt på den økonomiske performance i klubberne og deres NPS scorer er der ingen logisk sammenhæng. Fx har Coop en højere score end Netto. Men Netto har en markant bedre indtjening end Coop. Dette rejser yderligere spørgsmål om NPS metodens relevans er den rigtige målemetode og om den er valid?



Figur 13: NPS score fordelt detractors, passives og promotores 2023 verus 2015 – Loyalitet i turbulente tider.

Hvad er udfordringerne ved NPS?

En forklaring på udviklingen kan være en mere generel udfordring med tilfredshedsmålinger. I og med, at omfanget af henvendelser til virksomhedens kunder stiger, kan det tendere til at blive opfattet som spam. Et typisk eksempel på dette er, at man som kunde kontakter eller ringer til en virksomhed og efterfølgende bliver bedt om at svare på de klassiske spørgsmål, såsom ”på en skala fra 0-10 vil du anbefale os til andre?”

Hvis kundernes oplevelse er, at ”man kan snart ikke få skiftet en pære til sin bil på et værksted eller modtage en pakke uden at få dette spørgsmål”, ja, så bliver svarene overfladiske og dermed devaluerede.

Vores opfattelse er, at disse målinger kan blive en regulær sovepude for virksomheden, da det bliver for overfladisk med fare for, at kunder udvikler et teflonlag i relation til disse spørgsmål. Vi anbefaler derfor, at man i stedet måler på kundens adfærd og supplerer med undersøgelser, der tager udgangspunkt i værdiskabelsen hos kunden.

En anden forklaring kan være, at på det tidspunkt, hvor undersøgelsen er gennemført, har der været store prisstigninger i detailhandlen qua inflation og energikrise. Dette kan jo have haft en negativ indflydelse på besvarelserne.

Endelig er der selve det metodiske i modellen. Igennem årerne har flere kilder peget på en række kritikpunkter i forhold til NPS. Spørgsmålet er, om NPS er en bedre indikator for vækst i forhold til andre kundeloyalitets spørgsmål som; general tilfredshed og sandsynlighenden for at køb igen, osv? En anden og betydelig mangel ved at bruge NPS er, at konceptet ikke angiver, hvilke aktiviteter og handlinger, der er i stand til at forbedre en virksomheds nuværende score. Det er ikke altid givet, at høje NPS scorer er forbundet med høj kunde-levetidsværdi, og det er ikke sikkert, at en positiv indikation faktisk fører til en anbefaling!

Er NPS død som loyalitetsmåling?

Som nævnt er der stor skepsis til NPS modellen både inden for forskning og flere virksomheder anfægter fordelen ved at benytte NPS-metoden.

Disse bestrider, at NPS-modellen er den bedste forudsiger mht. virksomhedens vækst. Der mangler ligeledes videnskabelig dokumentation for, at "sandsynlighed for at anbefale" er en bedre indikator for vækst i forhold til andre kunde-loyalitetsspørgsmål, som fx "generel tilfredshed" og "hvad er sandsynligheden for at købe igen", osv.

En anden og væsentlig mangel ved at anvende NPS er, at målekonceptet ikke anviser, hvilke indsatser og tiltag, der mindsker kundeoplevelsen og dermed hvordan virksomheden kan forbedre sin aktuelle score. Frekvens og målepunkter er en generel udfordring med tilfredshedsmålinger og særlig NPS kan opleves som spam af kunden.

En spændende forskningsartikel "*The complex firm financial effects of customer satisfaction improvements*" peger på at investeringer i højere kundetilfredshed kun sjældent giver mere på bundlinjen! Især en parameter er bestemmende for, om det kan betale sig, fortæller en af forskerne bag artiklen. Man ser måske en vækst på toplinjen, når kundetilfredsheden øges, men man husker ikke altid at medtage hvordan udgifterne påvirker virksomhedens bundlinje!

Artiklen påpeger, at der er brancher, hvor det kan betale sig at investere i kundetilfredshed. Det gælder firmaer, som producerer/leverer meget *customized* produkter/services, altså et produkt/en service, der kan skræddersyes til den enkelte kunde. Årsagen skal findes i, at kunden bliver en slags medskaber af produktet, og derfor bliver mere følelsesmæssigt tilknyttet til både dette og brandet bagved, hvilket blandt andet resulterer i mere loyalitet og betalingsvillighed.

Misbrugt og misforstået

I artiklen NPS 3.0 konkluderer skaberen af NPS, Fred Reicheld, at problemet er, at den meget populære NPS måling er blevet misbrugt og misforstået. Årsagen er, at virksomhederne ødelægger NPS, ved at gøre den til et mål og rapporterer u-reviderede målinger, der kun skader troværdigheden og nytten af NPS.

Artiklen peger på, at en indtjenningsbaseret pendant til NPS med en opnået vækstrate, kan give virksomhederne en klar, datadrevet forbindelse mellem kundesucces, gentagne og udvidede køb, anbefalinger, en positiv virksomhedskultur og forretningsresultater. Det lyder fornuftig – men er jo unægteligt lang fra hvordan NPS anvendes i dag.

Hvordan kan der så måles?

Vores anbefaling er at se på kundens adfærd i kunderejsen og identificere potentielle udfordringer omkring følgende tre vigtige drivers:

- Er der fravær eller tilstedeværelse af friktion i interaktionen mellem kunde og virksomhed?
- Hvad er virkningen af en stærk service-recovery (reparation).
- Er der et ikke-transaktionelt engagement med brandet?
- Hvad er kundens mindset?

Konklusion på den bedste klub?

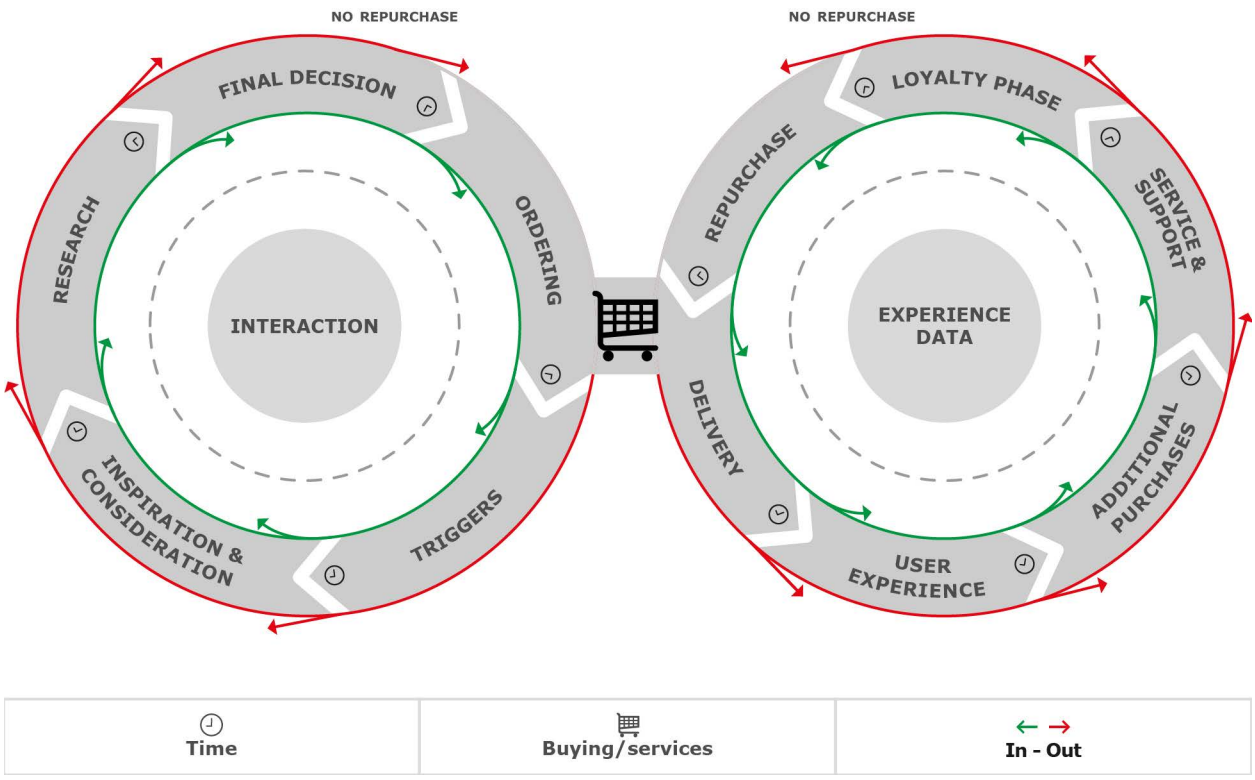
Ser vi på hvorledes de forskellige loyalitetsklubber scorer på følgende fire vigtige parametre: ”Anvender hyppigt”, ”Vælger ofte pga. medlemskab”, ”Købe nyt pga. medlemskab” og ”NPS” fremgår det, at FBF scorer generelt højt på ”Anvender hyppigt” (64,8 %), ”Vælger ofte pga. af medlemskab” (75,9 %),” Købe nyt pga. af medlemskab” (47,7 %) og NPS (43,2).

Her er der en stor grad sammenhæng på alle parametre. Men hos en række af de øvrige klubber er der ikke den samme sammenhæng i forhold til NPS og de øvrige parametre. Dette er igen med til at udfordre NPS scoren, som den rigtige parameter at måle på.

Klub	Anvender hyppigt	Vælger ofte	Købe nyt	NPS
Sportmaster	9,30%	55,20%	48,30%	-19
Elgiganten	10,50%	51,30%	56,60%	-13,2
Goodie Card (Magasin)	18,70%	50,00%	50,00%	-5,2
Tojeksperten	16,20%	59,40%	51,60%	-1,6

Lagkagehuset	26,30%	57,60%	50,60%	-1,2
Meny	21,80%	54,30%	50,50%	-1
Netto+	51,70%	56,80%	51,30%	3,6
Sport 24	16,90%	69,50%	72,40%	6,7
Fotex+	37,20%	57,60%	55,10%	7,9
Imerco+	14,50%	57,30%	65,90%	9,1
H&M	29,60%	56,10%	63,40%	10,7
IKEA Family	14,00%	43,60%	51,00%	10,8
Maxi Zoo	30,60%	66,00%	68,60%	12,6
Coop	72,40%	55,20%	52,40%	13
Club Matas	47,80%	60,80%	66,00%	17
Lidl	47,90%	61,20%	55,20%	17
PlusKort	18,30%	63,00%	67,40%	23,9
FBF	64,80%	75,90%	72,70%	43,2

Figur 14: Eksempel på forskellige målekriterier for at beskrive loyalitet – Loyalitet i turbulente tider.



Figur 15: CIM model (CRM 5.0) – CX for kunden og klubben – Loyalitet i turbulente tider.

Mind your mindset i loyalitetsarbejdet

Digital og mental Darwinisme?

Ser du verden som du selv er? Eller ser du verden som den reelt er? Udgangspunktet er jo meget forskelligt i en tid hvor alle taler om, hvordan innovation, nye teknologier, kriser og turbulente tider/markeder forstyrrer industrier og organisationer, men de glemmer at stille det centrale spørgsmål:

Hvordan kan ledere arbejde med deres kognitive rammer, for at forbedre de organisatoriske betingelser for at skabe værdi med data og digitalisering?

Din tankegang som leder sætter/påvirker dagsordenen for din organisation, og hvordan den interagerer med markedspladsen. Især når markederne ændrer sig radikalt, som når forstyrrende forretningsmodeller dukker op og/eller ny kundeindsigt bliver tilgængelig ved hjælp af ny data og teknologi, er det obligatorisk at identificere din tankegang og være parat til at ændre denne, hvis dette er nødvendigt for at sikre fremtidig effekt og effektivitet!

Vores mindset fungerer som et mentalt bur, hvor barriererne for at tænke radikalt anderledes er vores hidtidige erfaringer og forståelser. Det betyder at:

- Vores mindset er baseret på tidligere oplevelser og opnået viden.
- Vi tilpasser indsamling af data og anvendelsen af ny teknologi til vores eksisterende mindset.
- Vi forvrænger ofte korrekt information så den passer med vores eget mindset.
- Mindset er ofte svære at ændre.

Er du bevidst om dit markeds mindset?

Ved at være bevidst om sit eget mindset er det nemmere at træffe rationelle beslutninger og udnytte en bredere vifte af muligheder i markedet. Samtidigt bliver det nemmere at ændre sin tankegang, når det bliver nødvendigt eller hvis man gerne vil se tingene ud fra et andet synspunkt.

Ligesom du vil blive bedre til at relatere til og reflektere over, hvordan organisationen bedst kan bruges til at optimere sit samspil med kunder og andre interessenter. Endelig er det muligt at synliggøre dine kollegers markeds mindset og starte en mental alignmentproces, der sikrer, at alle er på samme side, trækker i samme retning og følger visionen og missionen.

De 4 mindset

Ifølge CBS-forskning eksisterer der fire markante mindsets, der hver beskriver en virksomheds/organisations tilgang til markedet. I individuelle mindset test identificerer vi hhv. virksomhedens/medarbejdernes og kundernes dominerende mindsets. De fire mindset er baseret på data fra mere end 10.000 mindset tests fra forskellige virksomheder og deres medarbejdere både i Danmark og internationalt samt data fra mere end 68.000 danske kunders mindset tests på tværs af flere brancher.

Resultatet er bl.a. publiceret i bogen "Disrupt dit Mindset og få succes med Big Data" – Rydén, Ringberg og Jacobsen, 2017, og seneste i et kapital i bogen "Loyalitet i turbulente tider" – Jacobsen, Ringberg og Bjerre 2023, hvor omfattende mindset test hos detailhandelskunder er gennemført.

Virksomhedens mindset

Promote & Sell
Et blåt mindset afspejler selvudfoldelse og et internt fokus, der projiceres ud til resten af verden. Det betyder, at du udvikler produkter og services baseret på intern ekspertise. Data bruges som et værktøj til at fremme formidling og udbredelse af dine produkter og services til (for)brugerne.

Listen & Learn
Et rød mindset betyder, at du er opmærksom på (for)brugernes tanker og følelser. Indsigt i (for)brugernes præferencer, behov og motivationer indsamles for, at I kan levere mere meningsfulde produkter og services

Connect & Collaborate
Et gult mindset er forbundet med at udvikle nye ideer sammen med forbrugerne, vise tillid til deres perspektiver og invitere dem med på en samarbejds- og udviklingsrejse. Big Data bruges til at opfange og udnytte nye og visionære input og viden fra (for)brugerne.

Empower & Engage
Et grønt mindset repræsenterer en holistisk og empatisk tilgang til markedet i samspil med det bredere samfund. Med det grønne mindset bruges data til at forbedre og forny bæredygtig og etisk interaktion med alle interessenter.

Figur 16 : Virksomhedens mindset – Distrupt your Mindset – To Transform your Business with Big Data, Rydén, Ringberg og Jacobsen 2017 tider.

Virksomhedens mindset test

Testen omfatter typisk ledere på flere lag og medarbejdere. Testen er ikke en test af lederevner, intelligens eller personlighed. Det er test af hvordan personens mindset udstyrer denne med fx et særligt ledelsesmæssigt og markedsorienterings perspektiv ift. organisationens analoge og/eller digitale interaktion med omverdenen. Derfor er der heller ikke rigtige eller forkerte svar i forhold til det dominerende mindset. Kunsten er, at skabe alignment mellem virksomhedens og medarbejdernes mindset på den en side og kunders foretrukne markeds mindset på den anden side.

Kundens mindset test - Her spørges der ind til kundens mindset baseret på en række spørgsmål (algoritme baseret i lukket system). Fx hvordan kunden tænker/føler det optimale forhold er med virksomheder, der handles med, og hvordan man tænker og føler en virksomhed bør agere. Samt hvad kunden synes er det vigtigste, som virksomheder bør gøre i denne interaktion.

Det dominerende mindset afspejler de ubevidste drivers, der er forankrede emotionelt og i vores sanser. Disse drivers leder ofte til *quickfixes*, der er drevet af vane og automatik og som påvirker vores måde at se verden på og virksomheders arbejde i jagten på vækst og udvikling.

Vi skal ikke gøre os til dommere over, hvilket mindset, der er bedst for en virksomhed. Det afhænger meget af markedsforholdene. Og bemærk, det er ikke kun *promote & sell* mindsettet, der kan sælge produkter/services. Det kan de alle. Det sker blot på forskellige måder med forskellige strategier. Ligeledes er det muligt for et *promote & sell* mindset stadig at involvere sig i initiativer til at genanvende ressourcerne, men det repræsenterer ikke en fundamental del af forretningsmodellen. Det er snarere en opfyldelse af politiske og samfundsmæssige krav. Dvs. det ses som krav snarere end som en del af målsætningen og visionen for organisationen, og opfyldes primært for at tilfredsstille lovgiivning og få goodwill. I sidste ende er det relevante mindset det der matcher med det som kunden har. Virksomhederne bør være i sync med dette for at kunne skabe værdi for kunden.

Virksomhedens mindset

Vi har opstillet et overblik over de forskellige mindset og deres karakteristika baseret på stikord som strategi, kundens adfærd, virksomhedens adfærd, værdi, tidshorisont og markedstilgangen:

Interaction	B-to-C	B-from-C	B-with-C	B-for-C
Strategy	Promote & Sell	Listen & Learn	Connect & Collaborate	Empower & Engage
Customer approach	Passive	Active	Proactive	Interactive
Business approach	Bombardment	Retainment	Engagement	Empowerment
Value	Attention	Intelligence	Creative skills	Responsibility
Time	Short-term	Long-term	Project-based	Indefinite
Market logic	Transaction	Relation	Innovation	Community
Examples	Saxo	Coop	Lego	Ørsted

Figur 17 : Virksomhedens mindset i stik ord – Distrupt your Mindset – To Transform your Business with Big Data, Rydén, Ringberg og Jacobsen 2017 tider.

Promote & Sell

Et blåt mindset afspejler selvudfoldelse og et internt fokus, der projiceres ud til resten af verden. Det betyder, at du udvikler produkter og services baseret på intern ekspertise. Data bruges som et værktøj til at fremme formidling og udbredelse af dine produkter og services til (for) brugerne.

Listen & Learn

Et rød mindset betyder, at du er opmærksom på (for)brugernes tanker og følelser. Indsigt i (for) brugernes præferencer, behov og motivationer indsamles for, at organisationen kan levere mere meningsfulde produkter og services

Connect & Collaborate

Et gult mindset er forbundet med at udvikle nye ideer med forbrugerne, vise tillid til deres perspektiver og invitere dem med på en samarbejds- og udviklingsrejse. Big Data bruges til at opfange og udnytte nye og visionære input og viden fra (for)brugerne.

Empower & Engage

Et grønt mindset repræsenterer en holistisk og empatisk tilgang til markedet i samspil med det bredere samfund. Med det grønne mindset bruges data til at forbedre og forny bæredygtig, social ansvarlig og etisk interaktion med alle interessenter.

Kundernes mindset

Inform me

Ønsker, at virksomheder giver nspiration og ideer gennem mange tilbud. Virksomheder har initiativet til at udvikle og sælge produkter/ services fordi forbrugere har svært ved at forestille sig, hvad der er behov for i fremtiden.

Listen to me

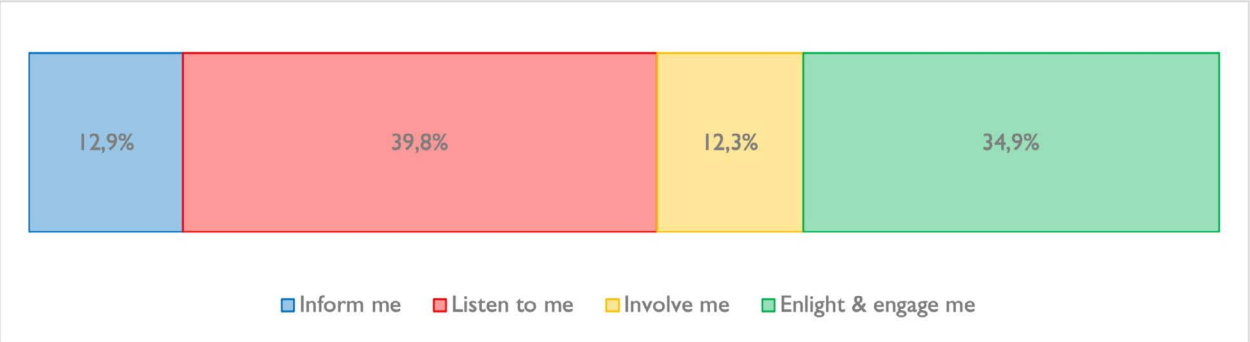
Foretrækker, at virksomheder kender personlige præferencer omkring produkter/services. Virksomhederne skal lytte til kundens behov, og derved bedst tilfredsstille disse.

Involve me

Ønsker, at virksomheder lytter til feedback og kommentarer for at forbedre og videreudvikle produkter/services. Sætter pris på at blive spurgt til råds. Den succesfulde virksomhed engagerer og behandler kunden som partnere (*co-creation*) i udviklingen af nye produkter og services.

Enlight & engage me

Foretrækker, at virksomheder involverer sig i (lokal)samfundet, og tager ansvar overfor større samfundsproblemer. Virksomheder bør være en integreret del af det omkringliggende samfund. Virksomheder skal være involverede i at beskytte vores planet og økosystemet.



Figur 18: Kundens mindset – Ringberg & Jacobsen (2020) baseret på Distrupt your Mindset – To Transform your Business with Big Data, Rydén, Ringberg og Jacobsen 2017 tider.

Mindset fordelt på køn og alder

Figur 19: Kundernes dominerende mindset – Loyalitet i turbulente tider, 2023.

Refleksioner om segmentering – En ny dimension

I forbindelse med loyalitetsundersøgelsen i 2023 er alle respondenter blevet testet på deres dominerende mindset og resultatet er spændende og flugter med resultater fra en række lignende test på forbrugere, kunder i den finansielle sektor samt turister. Resultater viser ikke overraskende, at kunderne er forskellige!

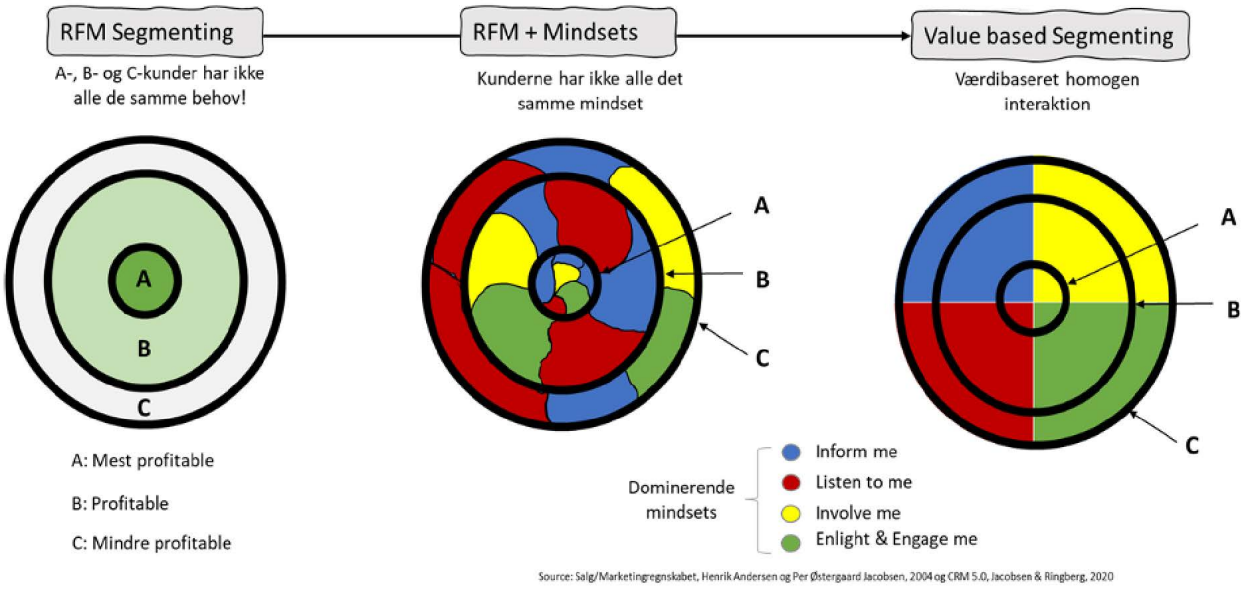
Måske mere overraskende er fordelingen af kundernes mindsets, hvor det hovedsageligt er det røde (40%) og det grønne (35%) mindset som er de dominerede. Spørgsmålet er så om det matcher med klubbernes? Vi ser mange klubber med et dominerede blåt mindset. Så der er et gab!

Det giver udfordringer i interaktionen med kunderne idet virksomhederne kommunikerer ens til alle kunder uanfægtet, at deres kunder har forskellige mindset og præferencer.

Mindset en anden måde at se på data i forhold til segmenter?

En traditionel segmenteringsmåde at opdele data på er alder, køn, geografi samt adfærd. Det anvender de fleste. Andre sætter yderligere en dimension på baseret på den indtjening, som kunden bidrager med, eller en lidt mere avanceret RFM-model:

- *Recency* (aktualitet) Tid siden kundens sidste ordre
- *Frequency* (hyppighed) Antal ordre i en given periode
- *Monetary* (profit) Indtjening i en given periode



Figur 20: Segmentering model transformation – Fra RFM til mindset baseret segmentering (Jacobsen & Ringberg) – Loyalitet i turbulente tider.

Udfordringerne med at se data alene ud fra denne tilgang er, at det kun afspejler værdiskabelsen for virksomheden og ikke samtidigt de behov og udfordringer, som kunder står overfor og derved værdiskabelsen for kunden. Konsekvensen er, at de enkelte segmenter næppe står overfor ens lignende udfordringer.

Den traditionelle måde at se data på kan derfor udgøre et mangelfuldt fundament for en effektiv markedsbearbejdning idet de enkelte segmenter ikke er homogene i en kommunikationsmæssig sammenhæng. Det betyder, at virksomhedens ressourcer derfor ikke anvendes med den optimale virkningsgrad. Det fører os til to grundlæggende paradokser:

Når vi ved, at vi grundlæggende lever af at kunne skabe værdi for kunderne, hvorfor tager vores analyse og segmentering så ikke udgangspunkt i, hvordan kunderne skaber værdi for os? Når vi

ved, at et segment baseret på værdiskabelsen for os næppe indeholder kunder med enslignende behov, hvad leder os så til at tro, at sådanne segmenter kan danne udgangspunkt for en retvisende segmentering? Vi kan illustrere en mindset baseret tilgang således:

Guide til arbejdet med loyalitet

At udvikle en loyalitetsklub eller et loyalitetskoncept, der understøtter den gensidige værdiskabelse, kræver kundeindsigt og er ikke blot en skrivebordsøvelse. Det er afgørende nødvendigt at komme ud blandt kunderne og lytte til dem – både deres positive og negative kommentarer.

Når det er sagt, er det væsentligt at holde sig for øje, at en kundeklub ikke nødvendigvis skal arbejdes med som en totalstørrelse. Langt de fleste virksomheder har tilstrækkeligt mange klubmedlemmer til, at det kan lade sig gøre løbende at eksperimentere med forskellige kombinationer af parametre helt ned på et segmentniveau, der inkluderer en mindsettest.

Hvordan vil vi søge at indfri eller måske endda overgå kundernes forventninger, når de interagerer med kundeklubben? Hvornår i købsprocessen er det en fordel for virksomheden og kunden at vide, at kunden er medlem, og ikke mindst hvilken status medlemmet har? Er det når de træder ind i butikken? Eller før det, fx når de søger på internettet?

Kommentarer i vores analyse peger på, at en del kunder ikke oplever, at de modtager særlige tilbud eller informationen, der er relevant for dem. Den løbende dialog med kunderne bør afspejle en oprigtig interesse for deres præferencer, hvilket ikke burde være vanskeligt, da den gennemsnitlige klub burde kende både kundernes profil og købshistorik.

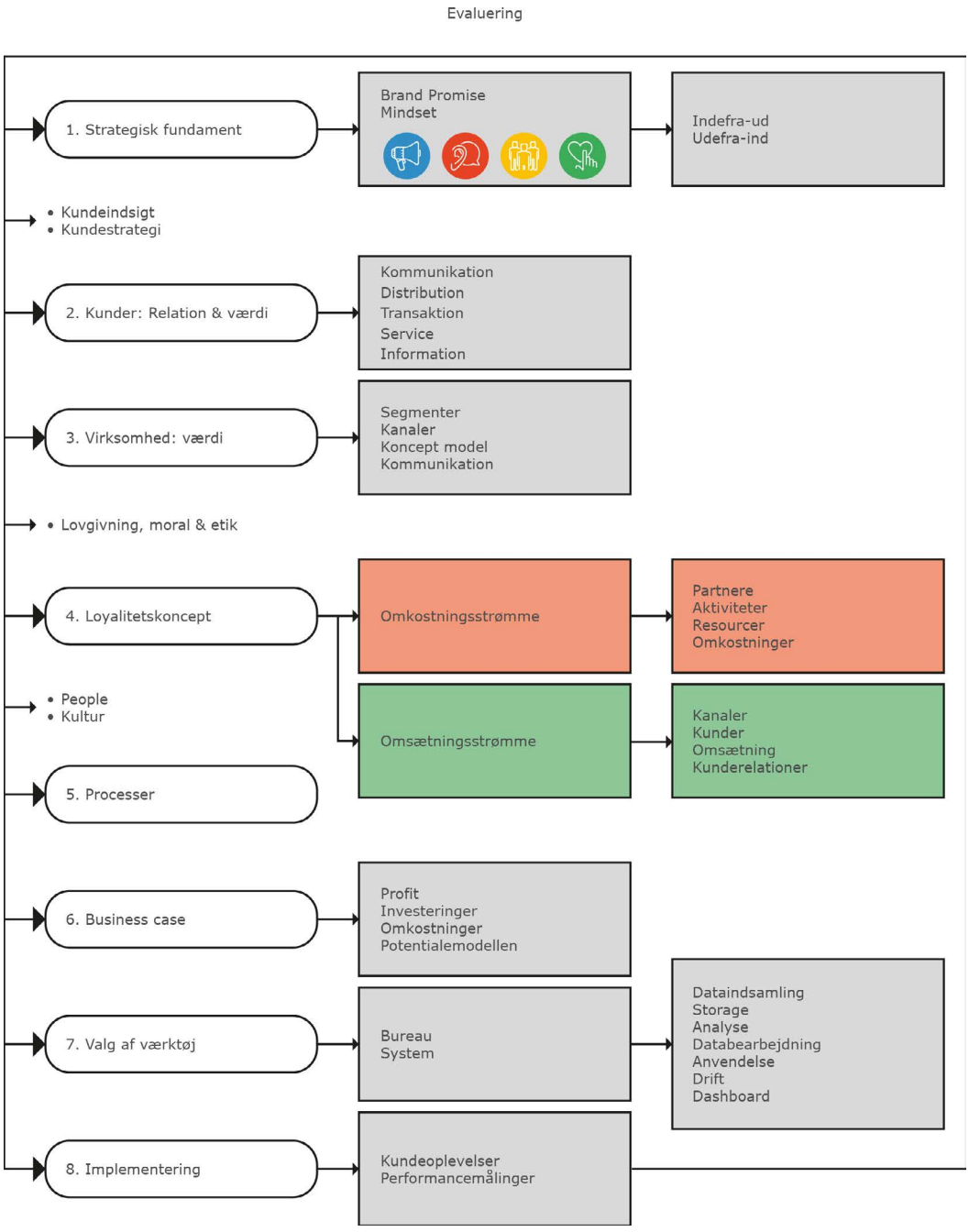
Sidst, men ikke mindst er medlemmerne ofte en værdifuld kilde til indsigt, innovation og justering af både medlemsvilkår og medlemsudbytte. En god kundeklub gør det muligt at udvikle gensidig (altså sand) loyalitet mellem virksomhed og kunde. Lyt til og tal med kunden. Sådan gør man det rigtige – rigtigt. Og ja, CDP/CRM-konceptet er som skabt til at medvirke til at kunne løse denne opgave. Loyalitet er en vigtig forudsætning for profitabilitet, men sørg for at have styr på både omsætningsstrømme og omkostningsstrømme, så beslutningsgrundlaget er det optimale.

Loyalitet starter med ledelse

En begrænsning, lederen kan have, er at håndtere forandring, transformation og disruption, og at man i den forbindelse ikke kan se, hvad der foregår, i en anden optik end den, der er baseret på ens tidligere erfaringer. Konsekvensen er, at selvom lederne oplever, at noget eller nogle truer deres forretning, har de ikke de rette forudsætninger for at forstå og gennemskue spillets regler.

Afhængig af organisationens ledelseskultur og beslutningsproces er der en risiko for, at CRM ikke benyttes optimalt, og at det i værste fald ender som (endnu) en mislykket og dyr investering. Dette er formentlig forklaringen på den lave ROI, mange organisationer oplever med nye CRM-systemer.

Det ledelsesmæssige mindset sætter rammen for den strategiske ledelse, og som tidligere beskrevet er kundernes beslutningsprocesser baseret på både rationelle og emotionelle behov. Ledernes beslutninger er påvirkede af deres antagelser og visioner, og derfor har lederne et begrænset kendskab til alternative handlinger, og derfor en manglende evne til at visualisere mulige fremtidsscenarier. En sådan begrænset rationalitet betyder, at ledere har en mental ramme, der reducerer komplekse inputs og problemer til noget, de kan forstå. De ledere, der er i stand til at skifte mentalt perspektiv og bruge denne evne til at se andre scenarier, når der skal træffes komplekse beslutninger, er meget bedre rustet til at finde et optimalt match mellem organisation, kunder og marked.



Figur 19: Model og guide til arbejdet med loyalitet – Loyalitet i turbulente tider.

Ledere skal gå forrest og være i stand til at udfordre deres egen tænkning og skifte mentalt perspektiv. Det kaldes væksttænkning. Perspektivskift er en kompetence, der skal plejes igennem hele lederkarrieren, ellers risikerer selv topledere at blive fanget i et snævert tankespind og dermed overse, hvordan både eksisterende og nye ressourcer kan sættes i spil for at skabe strategiske muligheder med ny teknologi.

Først må man blive klar over, hvilket ledelsesmæssigt mindset, der styrer måden hvorpå, man forstår sin organisations samspil med kunderne.

Næste skridt er at blive bevidst om, hvilke alternative mindset, der kan hjælpe med at få en bedre mental disposition overfor kunderne, så nye samspilsformer kommer til syne.

Udfordringen for de fleste ledere er at forstå, hvilken magt deres ubevidste managerial mindset udøver, og hvornår det er nødvendigt at skifte strategisk spor og retning. Det er klart, at ledere, der anerkender deres egne mentale begrænsninger og muligheder, står langt stærkere, når de skal acceptere og udnytte radikale ændringer i markedsdynamikken.

Lederen, der er uvidende om dette, risikerer at projicere sin eksisterende forståelse på de nye digitale teknologier i forsøget på at konvertere det nye og ukendte til noget velkendt og derved håndgribeligt. Men, med sådan en mental manøvre forsvinder udsigten til nye potentielle muligheder og for at gentænke den eksisterende praksis. I sådanne tilfælde er det ledelsesmæssige mindset en enorm udfordring. Det er derfor vigtigt at starte med sit eget mindset og se, om der er behov for at justere, opdatere eller måske ligefrem ændre det.

Når dramatiske ændringer viser sig i horisonten, er det en naturlig reaktion for mange ledere at trække på erfaringer om, hvad der før har virket og fået organisationen gennem tidligere tiders forandringer og tumult. Dæmonen ”drift” træder i forgrunden, og der kommer et stærkt fokus på de daglige opgaver. Men glemmer man at tænde det lange lys i kampen om at opnå hurtige resultater, bliver nye indsigter fra loyalitetsklubben let overset.

Det er ikke nok at gøre det rigtige – man skal også gøre det rigtigt!

God fornøjelse med loyalitetsarbejdet.

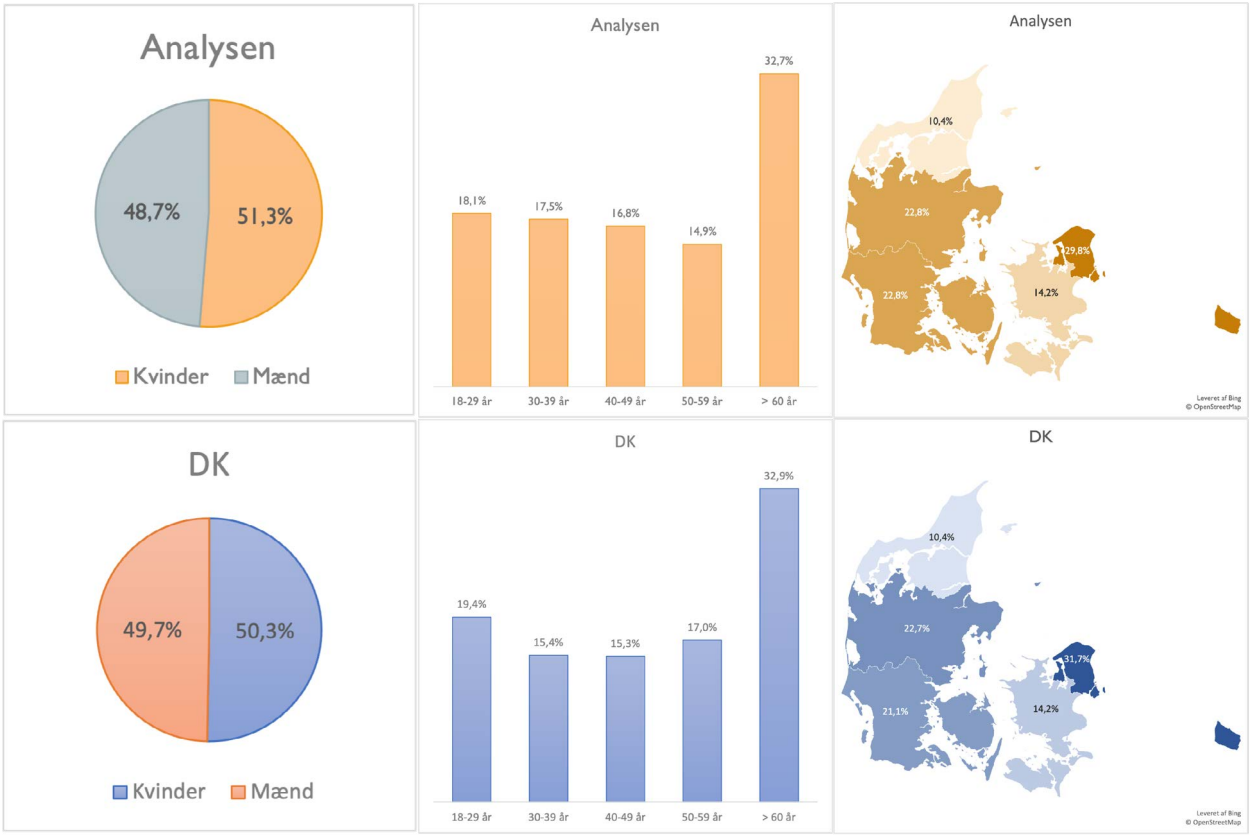
Metode

”Loyalitet i turbulente tider” er en omfattende opfølgning på undersøgelse fra 2015 ”Temperaturen på danske loyalitetsklubber”.

- Interview med 5.000 respondenter fra dec. 2022 – repræsentative på alder, køn og bopæl. (Bilendi)
- Interview med + 15.000 respondenter (medlemmer af FBF) fra jan 2023 – beriget med conzoom data og transaktionsdata.
- Data fra Sonar med 278 millioner interaktionsdata stammende fra danske brugere i december 2022 og januar 2023 og mere end 300 brands. Sonar er et værktøj, der hjælper os med at kortlægge digital forbrugeradfærd på tværs af web, search og social media.
- Data fra Resonans, der er et AI drevet værktøj, der hjælper til at udforske, identificere og validere de stærkeste budskaber i markedet for et hvert brand eller produkt.
- Vi har indsamlet responsdata i ugerne 4-8 blandt Bilendi’s Danske panel fra samlet 2.752 respondenter.

I dette ekstrakt af undersøgelsen har vi primært anvendt data fra interview med de 5.000 repræsentative forbrugere, samt enkelte Sonar/Resonans data.

Køn | **Alder** | **Region**



Kort om forfatterne

Per Østergaard Jacobsen

Per er direktør i konsulentvirksomheden Efficiens og ekstern lektor ved Institut for Afsætningsøkonomi på CBS. Per har arbejdet med og skrevet 14 bøger om kunde og brugerdata, CRM, kunderelationer og loyalitetskoncepter i sin karriere og anses for en af de førende danske eksperter inden for feltet. Per deltager også i forskningsprojekter og har holdt mere end 25 internationale konferenceoplæg om strategisk brug af data.

Han var projektleder og medstifter af forskningsprojektet "Fra Rio til Roskilde", et af verdens største "Smarter City Big Data live labs", og initiativtager til Digitaliseringsprisen i 2001, der præmierer offentlige virksomheder for deres digitaliseringsarbejde til gavn for borgere og samfund. Han udgav sin første CRM-bog i 1999.

Han har sidste år sammen med Torsten Ringberg afsluttet et projekt om "Digitale Destinationer" sammen med DKNT og Visit Denmark om udvikling af digitale løsninger til turistbranchen. Per var initiativtager til 2015-undersøgelsen "Temperaturen på danske loyalitetsklubber - 2015" og har gennem de seneste 30 år arbejdet med udvikling og strategi samt implementeringen og driften af loyalitetsklubber. Sammen med Torsten Ringberg tilbyder han at hjælpe organisationer med at teste ledernes, medarbejdernes og kundernes/forbrugernes mindset.

Torsten Ringberg

Torsten kom til CBS i 2009 som professor på Institut for Afsætningsøkonomi. Før dette fik han sin PhD fra Penn State University og senere fastansættelse på Univeristy of Wisconin Milwaukee som associate professor, hvor han forskede og underviste samt konsulterede for førende internationale virksomheder. For sidstnævnte arbejde vandt han flere priser i USA.

Siden han kom til CBS, har han forsket og undervist samt rådgivet inden for konsument/manager-mindset, strategi (brand og positionering), Big & Small Data og i adfærd baseret på nye indsigter omkring menneskets underbevidste drivers og sanser (embodied cognition og mentale modeller). Han arbejder ligeledes med kvalitative, eksperimentale og neuro science metoder. Han publicerer i top internationale marketing- og managementtidsskrifter samt skriver kapitler og bøger herom, bl.a. bogen "Disrupt your mindset to transform your business with Big Data" med Pernille Rydén og Per Østergaard Jacobsen.

Torsten deltog også i 2015-undersøgelsen "Temperaturen på danske loyalitetsklubber - 2015".

Torsten er en af nøglepersonerne i udviklingen af mindsetteori, model og målinger af mindset hos ledere, medarbejdere og kunder/forbrugere.

Mogens Bjerre

Mogens er erhvervsforsker og PhD. Han er lektor på Institut for Afsætningsøkonomi på CBS og Academic Dean på CBS Executive. Han har gennem de sidste ti år arbejdet med bl.a. key account management og værktøjer, som fx trade marketing og category management.

Han har tidligere skrevet bøger om franchising, mærkevarebegrebet, trade marketing, key account management, strategisk relationsmarkedsføring og organisationers købsadfærd.

Hans aktuelle forskningsinteresser omfatter service management og kunderejseoplevelser. Han underviser på CBS" MBA-uddannelser, HD Marketing Management og er ansvarlig for Cand. Soc. Service Management-uddannelsen.

Han sidder derudover i en række bestyrelser. Mogens deltog også i 2015-undersøgelsen "Temperaturen på danske loyalitetsklubber - 2015". Mogens er netop aktuel med bøgerne Kundeheltene (Christian Sørensen, Mogens Bjerre & Lars Dessau) og Sales Governance – Fremtidens salgsledelse (Torben Ulrich & Mogens Bjerre).

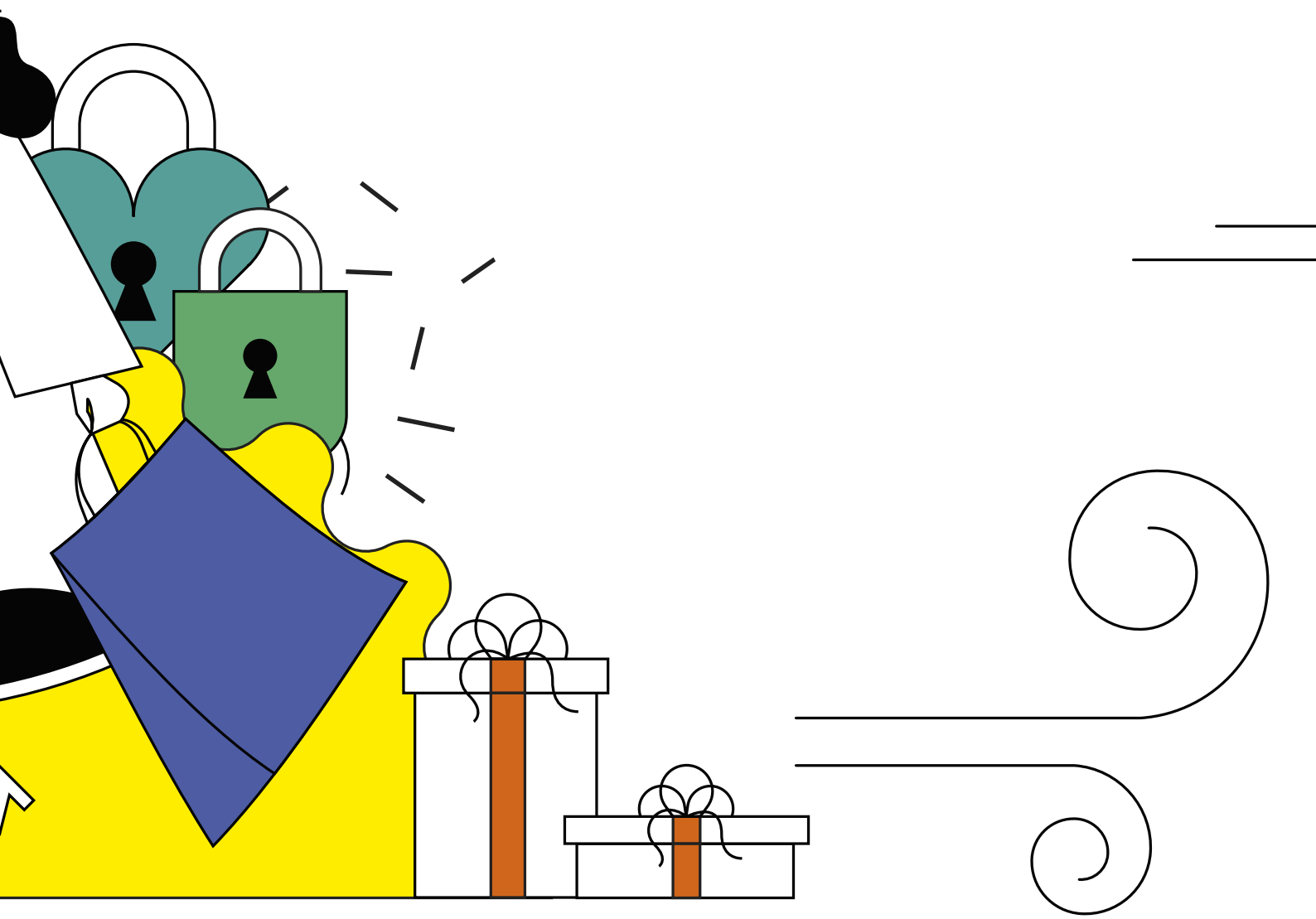
Kort om SEP's Fond

SEP's Fond er etableret ved en testamentarisk donation fra Svend Erik Pedersen (1942-2021). SEP var fra 1970 og til begyndelsen af 2000-tallet ansvarshavende redaktør af Dansk Markedsførings medlemsblad – Dansk Reklame og senere Markedsføring. SEP skabte en stærk position for mediet som et talerør for branchen, ligesom han var aktiv i foreningens udvikling.

Fonden ledes af en selvsupplerende bestyrelse med Ulrik Bülow som formand, og derudover repræsentantskabets formand Jens Thrane-Møller.Fondens praktiske administrative funktioner varetages af Dansk Markedsføring.

Fondens formål er at yde bidrag til støtte for igangsættelsen af projekter og aktiviteter, der fremmer forståelsen af markedsføringsfagets værdiskabelse og position i samfundet.

Uddelte legater skal udgøre en støtte til udviklingen og etableringen af nye initiativer, der understøtter kommunikations- og markedsføringsfagets interesser og omdømme. Branchen skal opfattes bredt og således indbefatte reklame og kommunikation, medier, annoncører og uddannelsesinstitutioner.

Projekterne må især gerne rumme elementer, der rækker ud over den indadvendte brancheinteresse ved at sætte fokus på viden og indhold til forståelse af branchen hos andre interessenter som for eksempel erhvervsledere, politikere og meningsdannere og gerne befolkningen som sådan. Der lægges vægt på at støtte projekter, der er med til at igangsætte en debat, presseomtale, viral spredning i digitale medier eller anden synlighed.

Der kan ikke bevilges støtte til deciderede driftsopgaver.