

CRM 7.0

AI, CX & Data

De ustyrlige kunder i
en digital tidsalder



**En håndbog om mindset, strategi, ledelse og
performance i fremtidens forretningsmodeller**

Per Østergaard Jacobsen

Med gæsteskrivere:
Torsten Ringberg og Christian Daugaard

1. Intro

I jagten på profitabel vækst oplever mange virksomheder, at kunderne er blevet mere ustyrlige. Vi lever i en tid med store og hurtige omskiftninger, det kan fx politiske forhold, økonomiske forhold, krige, naturkatastrofer, miljø, teknologi og ikke mindst forbrugeradfærd. Dette stiller større og større krav til indsigt om kunder og kundeadfærd, altså data. Indsamling, analyse, deling og proaktiv anvendelse af viden bliver derfor afgørende for at finde, vinde udvikle, fastholde og genvinde tabte profitable kunder. Det sætter fokus på virksomhedens evne til dette.

Kundeorientering er blevet et nyt og nødvendigt fokus hos mange virksomheder. Det starter med et nyt mantra om gensidig værdiskabelse for kunde og virksomhed. Mange virksomheder oplever ikke alene knaphed på finansielle ressourcer, men også knaphed på kunder, og derfor arbejder flere og flere med tilfredshed, loyalitet, profitabilitet, SoMe og nye teknologi. Her er CX og CRM-konceptet et centralt element i den daglige interaktion med kunder og marked, hvor man via segmentering netop kan sikre målrettet og relevant kommunikation til kunderne.

Problemet er bare, at mange gør det på de forkerte præmisser og med det forkerte udgangspunkt. Halvdelen af alle CRM-projekter fejler – stadigvæk. I 1999 da jeg (Per) udgav første version af CRM Håndbogen, var andelen af fejlslagne projekter nogenlunde tilsvarende. Det synes endnu værre for de digitale projekter, hvor fejlratene rapporteres til at ligge mellem 72% til 97%.

Skræmmende, når alle taler om digitalisering og kundeorientering. Vi har erfaret, at ”nissen flytter med”. Altså, at der anvendes et analogt mindset på en digital platform. Dette gælder også, når der skal skabes kundeindsigter. Hvilke data anvendes og hvordan anvendes de?

I bogen introduceres modeller (platforme) for design af kundens rejsen, en ny strategimodel, en implementeringsmodel for strategien og en model for hvordan man vælger den rigtige software og et bud hvordan ”smertensbarnet” business casen kan udformes.

Vi ser på den nye loyalitetsmodel og udfordrer Key Performance Indicators (KPI). Vi sætter fokus på tilfredshedsmålinger og udfordre fx Net Promoter Score (NPS) som måling. Her er der virkelig behov

for at måle anderledes og sætte de friktionspunkter der har størst finansiell indflydelse øverst på agendaen.

Kort sagt er det en håndbog i mindset, strategi, ledelse, anvendelse af data og performance i fremtidens forretningsmodeller.

2. Kort om bogens indhold

Vi sætter fokus på kundestrategi(er) og hvordan ny teknologi kan understøtte strategien(rene). Ambitionen med denne bog er ikke alene at give inspiration, men også værktøjerne og modellerne til at gøre det rigtige rigtigt. Vi kommer med en kort smagsprøve på bogens indhold på de efterfølgende sider.

3. Marketing Review 2004-2024

Vi starter med at definere begrebet ”Marketing” og ser på den historiske udvikling siden 1930 og frem til nu. Marketing har ti potentielle dødssynder, som virksomheder bør undgå. Philip Kotler, en af de førende marketingguruer, har identificeret ti almindelige og fatale fejl, som virksomheder begår i deres marketingstrategier. Vi har gennemført en undersøgelse blandt virksomheder, bureauer, studerende på CBS og forskere og taget temperaturen på de 10 dødssynder.

Marketing har brug for en transformation af de klassiske P'er: De klassiske 4 P'er i marketingmixet (product, price, place, promotion) er blevet kritiseret for at være for simple og forældede i forhold til det komplekse og dynamiske marked i dag. Vi har foreslået at udvide eller tilpasse marketingmixet med nye P'er, Purpose (Formål), People (Mennesker), Planet (Planet) og Profit (Profit) som, som reflekterer en mere holistisk og bæredygtig tilgang til forretning og markedsføring.

4. Marketing nu og i fremtiden.

Vi sætter tal på markedet og ser på udfordringen med at mange virksomheder ikke udnytter de nye teknologier som fx generativ AI til at måle og forbedre deres marketingeffektivitet, og at de ofte falder i en kompetencefælde, hvor de bruger de samme metoder på nye kanaler.

Vi introducerer begrebet Red Queen Marketing, som beskriver, hvordan virksomheder lancerer nye produkter/services eller opdateringer uden at skabe reel vækst, men kun for at holde trit med konkurrenterne. Det fører til en stigende reklamelede hos forbrugerne, som bliver mere resistente over for irrelevante og ligegyldige budskaber.

Vi ser på hvordan søgemaskinemarkedet vil ændre sig i de kommende år, da brugerne vil forvente mere tilpassede og direkte svar uden kommercielle links. Det vil fx udfordre Googles forretningsmodel og annonceindtægter, og åbne op for nye søgemetoder og platforme, der bruger generativ AI.

Vi giver vores bud på 10 udfordringer, som marketingfolk vil stå over for i de kommende år, og som kræver fleksibilitet, innovation og læring.

5. Kunderelationer i turbulente tider

Vi ser på udfordringer og muligheder for kunderelationer i turbulente tider — Vi argumenterer for, at virksomheder skal skabe værdi for kunderne gennem en strategisk og kunde-baseret tilgang, der udnytter den nye teknologi og data. Det kræver en solid kundeindsigt, et nyt kundedogme og en agil organisationsstruktur. Vi identificerer ti vigtige forbrugertendenser, der påvirker marketing og

salg, blandt andet mobil, bæredygtighed, inflation, social handel, omnichannel, sundhed og velvære, AI og medieforbrug, let og enkelt, og mindset synkroning.

Vi ser på massekommunikation vs. personaliseret kommunikation. Vi kommer med en kritik af den traditionelle massekommunikationstankegang, som ikke tager højde for kundernes skiftende præferencer, behov og adfærd. Det anbefaler i stedet at kommunikere personaliseret, målrettet og relevant med kunderne, baseret på deres individuelle værdiskabelse og kunderejse. Men der er jo ingen regler uden en undtagelse! Vi ser på hvorfor Airtox har succes med at ”tæppebombe” markedet.

6. Lederens mindset sætter scenen

Lederens mindset sætter scenen: Det handler om at være bevidst om sit eget og andres mindset, og hvordan det påvirker kundeorientering, teknologianvendelse, forandringsledelse og innovation.

Udfordringen er at de fleste ledere og marketingfolk lider af en falsk konsensus-effekt, hvor de antager, at kunderne har samme mindset som dem selv. Dette kan føre til misforståelser og fejlvurderinger af kundepræferencer og markedsdynamik.

For at undgå et mindset gab mellem organisationen og kunderne, er det vigtigt at blive klar overens dominerende mindset, og hvordan det passer med

organisationens vision, mission, strategi og forretningsmodel. CRM-konceptet kan bruges på forskellige måder afhængigt af lederens mindset.

Det kan være et værktøj til at promovere og sælge produkter (blåt mindset), til at lytte og lære af kundernes adfærd (rødt mindset), til at involvere og samarbejde med kunderne om nye ideer (gult mindset) eller til at engagere og oplyse kunderne om bæredygtige og etiske initiativer (grønt mindset).

Det er en udfordring for mange ledere at ændre deres mindset, når de står over for dramatiske ændringer i markedet eller teknologien. De kan blive fanget i deres gamle optik, eller trække på det, der tidligere har virket. Det er derfor vigtigt at starte med ens eget mindset og se, om der er behov for at justere, opdatere eller måske ligefrem ændre det.

De fire mindset har hver deres fordele og ulemper, og det er ikke altid nemt at afgøre, hvilket der er bedst for organisationen og markedet. Det kræver en kritisk og reflekterende tilgang, hvor man udforsker og forstår, hvordan ens mindset styrer ens strategiske tænkning og handling.

7. Udviklingen i de strategiske værktøjer

Vi ser på udviklingen i de strategiske værktøjer og beskriver, hvordan strategi kan forstås som en proces, der tilpasser sig de skiftende omverdens forhold og markedsmuligheder. Vi gennemgår syv forskellige strategiske skoler og deres værktøjer, som kan hjælpe virksomheder med at formulere og implementere en CRM-strategi. Det er; Designskolen, Planlægningskolen og Positioneringskolen, Intuitionsskolen, Ressourcesskolen, Konkurrenceskolen og Værdiinnovationsskolen.

Vi præsenterer The Extended Business Model Toolbox (EBMT), der er en udvikling af Business Model Canvas, der har en del mangler. EBMT er ny model til at udvikle en eller flere forretningsmodel(ler), der tager højde for de eksterne faktorer som konkurrenter og lovgivning, samt de interne faktorer som værdiskabelse, kunderelationer, kanaler, aktiviteter, partnere og ressourcer. Modellen har form af en blomst, der illustrerer sammenhængen mellem virksomhedens strategiske mindset, omsætningsstrømme, omkostningsstrømme og bæredygtighed.

8. CRM i et darwinistisk perspektiv – En introduktion til CRM

Vi definerer Customer Relationship Management (CRM, og skelner mellem et operationelt, taktisk og et strategisk perspektiv på CRM. Vi betragter CRM som et koncept der sigter mod at skabe værdi for både kunder og virksomheder gennem strategi, relationer og kommunikation. Vi ser på CRM-udviklingen og fejlreter gennem de sidste 25 år og må konstatere at der stadig er høje fejlrate på over 50%, fordi mange virksomheder mangler en klar strategi og kun tænker teknologi. Vi introducerer tre generiske CRM-strategier, der afhænger af virksomhedens position i markedet og dens måde at skabe værdi for kunderne på. De tre strategier er: Mærkevarevirksomheden, Klyngevirksomheden og Licensproducenten.

9. CX – udfordringer i målinger og mindset

Vi tager fat på hvordan CRM-konceptet kan forstås på forskellige måder, og hvordan det forholder sig til andre begreber som CDP, ERP, TQM, BPR, LEAN og Six Sigma. Vi forklarer, hvad CDP er.

Vi argumenterer for, at CRM bør betragtes som et strategisk værktøj, der har et 360 grader syn på kunden og virksomheden, og som sigter mod at skabe værdi for begge parter. Processerne som et vigtigt element i CRM-implementering. Derfor bør de vurderes ud fra et forretningsmæssigt og kundeorienteret synspunkt.

10. Implementering af strategi(er)

Der sættes fokus på en ofte manglende strategisk forankring i virksomhederne. Det er typisk kommunikations barrierer, menneskelige barrierer, management barrierer og ressource barriere der giver udfordringer.

Vi præsenterer tre værktøjer til at sikre strategisk forankring, nemlig; Fyrtårnsmodellen, Marketing Dashboard og Balance Score Card. Hver model har sine fordele og ulemper som vi belyser.

11. CX – Kundens rejse, fra lineær til cirkulær

Vi ser på kundens rejse eller kunderejsen. Altså en samlede oplevelse, en kunde har med en virksomhed eller et brand. Vi gennemgår den historiske udvikling af forskellige modeller for kundens rejse, fra den lineære og sekventielle AIDA-model fra 1898 til de cirkulære og dynamiske modeller i dag. Kundens rejse

er blevet mere kompleks, følelsesmæssig og påvirket af nye teknologier, informationskilder og touch points.

Vi introducerer nogle konceptuelle værktøjer til at analysere kundens rejse, såsom Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), Means-End Laddering, Customer Experience Infinity Loop Model, ECO-system modellen og Customer Infinity Model (CIM 4.0). Vi kommer desuden med en række eksempler på dårlig kunderejser og anbefalinger til forbedringer.

12. CX – De forskellige målinger

Vi beskriver forskellige måder at måle kundetilfredshed på, som CSAT, NPS, CES og CCS, og deres fordele og ulemper. Vi ser kunde-tilfredshed som en funktion af opfattet præstation og forventninger. Vi gennemgår fordele og ulemper med de forskellige målemetoder og introducere kort alternativer og supplerende målinger som Customer Convenience Score og Revenue@Risk CX Index som nye målemetoder.

Vi introducerer to nye målemetoder, som fokuserer på kundens oplevelse af bekvemmelighed og værdi i interaktionen med virksomheden. CCS-metoden måler, hvor nemt det er at være kunde, og hvordan det påvirker loyalitet og profitabilitet.

Revenue@Risk CX Index måler, hvor meget friktion, servicegendannelse og kundeengagement der er i kundeoplevelsen, og hvordan det påvirker indtægterne.

13. CX – udfordringer i målinger og mindset

Vi ser på de forskellige måder at måle kundeoplevelsen (CX) på, og hvordan virksomheder kan forbedre deres CX-strategi ved at ændre deres mindset. Resultaterne af tre analyser fra McKinsey, Forrester og ACSI, som viser, at kundetilfredsheden er faldet i mange brancher, men også at der er muligheder for at skabe loyalitet og værdi ved at levere bedre kundepleje, digitale løsninger og bæredygtighed.

Vi sammenligner EPSI- og NPS-målinger af CX i Danmark, som viser, at kundernes anbefalingsvillighed er lav, og at der er stor variation mellem brancher og virksomheder. Vi gennemgår DXindex19-undersøgelsen (CBS), som er en analyse af den digitale kundeoplevelse og dens forretningsmæssige effekter i 750 danske virksomheder.

Vi slutter med en række gode råd til, hvordan virksomheder kan forbedre deres CX, såsom at gøre det let at være kunde, at bruge kundeindsigt og data til at skabe værdi, at tænke i gamle dyder som høflighed og ærlighed, at inddrage topledelsen i kundeservice, og at udnytte de teknologiske muligheder som AI, VR og AR.

14. Loyalitet i teorien

Vi definerer "Loyalitet" og ser på forskellige definitioner fra forskningen og drøfter forskellen på den monetære og emotionelle loyalitet. Vi går i dybden med forskellige modeller om kunde-loyalitet, herunder Dick og Basus loyalitetsbetingelser, Olivers loyalitetsdefinition og Fornells kundetilfredshedsmodel. Det udfordrer nogle af de gamle antagelser om loyalitet, som fx at tilfredse kunder altid er loyale, eller at loyale kunder altid er profitable.

Vi ser på måling af loyalitet alt efter hvor man befinder sig i CRM-processen, er det en Share of Market, Share of Wallet eller Share of Life tilgang. Det afhænger af hvilken værdi man ønsker at skabe for kunderne og virksomheden.

Vi ser på loyalitetsprogrammer og deres udfordringer som fx manglende dokumentation, differentiering, strategisk forankring og kunde-orientering. Vi argumenterer for, at loyalitetsprogrammer skal være baseret på gensidig værdi-skabelse og tilpasse sig kundernes behov og adfærd.

15. Nye paradigmer i loyalitet

Loyalitetskonceptet har ændret sig i takt med den teknologiske udvikling og kundernes nye behov.

Den gamle teori er over sidste salgsdato, Vi introducerer derfor en ny loyalitetsmodel med fire faser: "know me", "hear me", "grow me" og "forgive us".

Vi ser på nogle forskningsresultater om, hvordan loyalitetsapps kan øge køb og pointindløsning, men også skabe aftalemodtagelig adfærd og reduceret butikspecifik loyalitet. Vi giver nogle anbefalinger til at skabe værdi for kunderne gennem loyalitetsprogrammer. Vi understreger, at loyalitet skal være gensidig og baseret på relevans, kommunikation og relationer. Det anbefaler også, at man tager højde for kundernes kanalpræference, appdesign og mindset.

16. Loyalitet i praksis

Her ser vi på 4 konkrete case hvor der er arbejdet med loyalitetsklubber og loyalitet.

Vi har et interview med Stefan Kirkedal, SVP Loyalty, om Matas og deres klubber. Vi sat Jakob Rasmussen, Global Director CRM & Loyalty, i stævne for at høre om Pandora og deres udvikling af nyt globalt klubkoncept. Vi har talt med Terese Lund Johannesen, SVP Group Marketing, Scandlines, om deres beærggrunde for at lukke en klub med 900.000 medlemmer og hvordan der så arbejdes med loyalitet. Endelig har bedt Line Danvad, Head of Business Development, Synoptik Scandinavia om at uddybe deres abonnement løsning og hvordan det hænger sammen med loyalitet.

17. Profitabilitet via et nyt mindset

I dette kapitel der vi på hvordan virksomheder kan skabe værdi for sig selv og deres kunder ved at fokusere på profitabilitet som et resultat af et nyt mindset, der tager højde for kunderelationer, kunde-DNA, distributionskanaler, aktiviteter, samarbejdspartnere og ressourcer.

Vi ser profit som en funktion af indtægter og omkostninger og udgangspunktet, at det er vigtigt at have en klar definition af en kunde og at kunne måle profitten på den enkelte kunde. Vi introducerer Activity Based Costing (ABC) som en metode til at spore omkostninger til de aktiviteter, som kunderne forbruger. Vi ser på rabatfælden og dens konsekvenser for profitabilitet. Vi viser at rabatter kan udhule indtægterne, træne kunderne i at se på prisen, og ikke skabe mersalg eller loyalitet.

18. Data, Data, Data...

Vi sætter fokus på hvordan data kan bruges til at skabe kundeindsigt og værdi i en digital tidsalder. Vi introducerer begrebet (Big) Data og dets strategiske betydning for organisationer, der vil interagere effektivt med kunderne. Vi set på forskellige datakilder, typer og modeller og V9-modellen. Vi ser på data anvendelse og udfordringerne med dette, herunder hvordan data kan bruges til at skabe innovation, forretningsmodeller og kunde-oplevelser, men også hvilke udfordringer der er forbundet med datakvalitet, deling, analyse og etik.

Vi gennemgår en række cases hvordan data kan bruges i praksis til at skabe indsigt og værdi. Vi slutter med

at tage fat om ”elefanten i rummet” i forhold til data – nemlig de store Co2 aftryk anvendelse af data giver.

19. Segmentering

Vi definerer segmentering. Segmentering er processen med at opdele et marked i grupper af kunder med forskellige behov, ønsker eller karakteristika. Segmentering påvirkes af fire faktorer: identifikation, målbarhed, tilgængelighed og relevans for virksomheden.

Vi beskriver multiindividet og dets konsekvenser for segmentering: Multiindividet er et begreb, der betyder, at vi har mange roller og forskellige behov alt efter situationen. Som multiindivider tilhører vi forskellige segmenter, og vores loyalitet over for produkter og brands kan variere.

Vi gennemgår de forskellige segmenteringsmodeller med særlig fokus på RFM og Værdibaseret segmentering. Vi argumenterer og dokumenterer at Personas ikke er anvendelig i forhold til interaktion med kunder og ikke til arbejdet med CRM.

Kapitel 20. CRM & SoMe

Vi ser på sociale mediers betydning og udfordringer samt definere SoMe som internet- eller app-baserede applikationer, der muliggør hurtig udveksling af samtaler, billeder, film og data mellem forskellige personer. Vi ser på den markante udviklingen og kategorisering af SoMe.

Vi beskriver den strategiske anvendelse og målinger. SoMe kan anvendes på mange forskellige måder, der alle kan være forretningsstrategiske. Nogle organisationer bruger sociale medier til at skabe direkte salg, andre til at øge brand- eller produktkendskab, andre til at skabe dialog og support, og andre til at meningsdanner og mobilisere. Men dette kræver at virksomhederne forstår de tekniske processer, der foregår på platformen, den brugeradfærd, der er relevant for deres målgrupper, og de værdiskabelsesparametre, der driver platformen.

Sociale medier kan også måles på forskellige måder, fx gennem data om rækkevidde, engagement, konvertering, leads og kunde-tilfredshed. Vi diskuterer kort hvordan AI udfordrer SoMe i fremtiden.

21. SoMe cases

Til at belyse og illustrere SoMe har vi 4 cases:

1. Mr. Porter — Hvordan en virksomhed effektivt kan sælge produkter direkte på sociale medier ved hjælp af data-drevet distribution og agil indholdsproduktion.

2. Donald Trump — Hvordan organisationen kan mobilisere folk til at støtte din sag; eller fortællingen om Donald Trumps succes på sociale medier.

3. Global Emballage producent — Hvordan en virksomhed effektivt kan øge salg gennem indholdsproduktion og inspiration omkring produktet.

4. Vi satte Thomas Lue Lytzen, Director of Ad Sales & Tech hos Ekstra Bladet stævne for at høre om deres strategier og truslen fra SoMe i forhold til deres forretningsmodel.

22. Forandringsledelse i en digital tidsalder

Vi ser på forskellige temaer, begreber og problematikker inden for forandringsledelsesfeltet, og giver inspiration til, hvordan man kan arbejde reflekteret med sig selv, sin ledelse, medarbejderne og andre interessenter for at realisere organisationens mål. Vi ser på 3 forskellige teoretiske vinkler og modeller til forandringsledelse.

Vi beskriver de klassiske rationelle, politiske og konstruerede tilgange til forandringsledelse, samt nogle populære modeller som Lewins forandringsmodel, Kotters 8-trinsmodel og McKinseys Three Horizon Model. Vi konkluderer at disse modeller har nogle begrænsninger og udfordringer i en kompleks og omskiftelig verden, og at forandringsledere bør være bevidste om deres eget mindset og anvende de forskellige tilgange som en inspirationskilde.

Vi fortæller historien om Børns Vilkår, en organisation, der har udviklet sin egen model til forandringsledelse, kaldet BV-modellen. Modellen er baseret på sociokratiske principper, hvor organisationen er organiseret i cirkler, der har selvledende og med ledende roller, og hvor beslutninger træffes gennem samtykke. Modellen har ført til flere positive resultater for organisationen, såsom klare rollebeskrivelser, uddelegeret ansvar, høj tillid, større ejerskab, effektiv mødeproces og hurtigere gennemførelse af projekter.

23. Hvilken it-løsning skal understøtte strategien?

CRM er ikke kun teknologi, men kræver en klar forståelse af kundens rejse, processer og mindset.

Et CRM-system skal understøtte virksomhedens CRM-strategi og de væsentligste processer, som skaber værdi for kunden og virksomheden. Derfor er det vigtigt at involvere medarbejderne, analysere datakvaliteten, afklare forretningsbehovene og opstille en business case, før man vælger et system.

Vi introducerer en metode til at vælge det bedste CRM-system, via workshops, hvor medarbejderne tegner deres ønskede skærbillede og funktioner i forhold til kundens rejse og processer. Derefter kan man sammenligne forskellige leverandørers løsninger på de prioriterede processer og vælge den, der har den bedste performance og pris. Implementeringen kræver ledelsesforankring, kommunikation, forandringsledelse og brugeradoption.

Vi ser på de mange faldgruber og udfordringer ved CRM-projekter. Mange CRM-projekter mislykkes på grund af uklar målsætning, manglende involvering, for store ambitioner, dårlig datakvalitet, for meget IT-fokus, urealistiske forventninger og ingen business case. Derfor er det vigtigt at gøre et grundigt forarbejde, undgå hurtige og følelses-mæssige beslutninger og have en uvildig rådgiver til at kvalitetssikre projektet, og det er ikke systemleverandøren.

24. Budgettering?

Kapitlet handler om budgettering som et værktøj til at forankre strategien og implementere CRM-konceptet. Vi præsenterer forskellige typer, metoder og udfordringer med budgettering, og hvordan det påvirker kundeorienteringen og resultatet. Der skelnes mellem tre hovedkategorier af budgetter: driftsbudgetter, likviditetsbudgetter og investeringsbudgetter. Der findes også tre hovedtyper af budgetter: faste, fleksible og rullende. De har forskellige fordele og ulemper i forhold til planlægning, vurdering og justering af omkostninger og indtægter. Budgettering har flere formål, som at sikre fin tuning af den strategiske plan, koordinere aktiviteter, ansvarsfordeling, engagement, belønning og kontrol.

Vi ser også barriererne i budgettering. Vi belyser budgetteringsmetoder i marketing og konstaterer af valget af metode og proces kan have stor indflydelse på budgettets størrelse, indhold og anvendelse. Nogle virksomheder har valgt at afskaffe budgettering og i stedet fokusere på andre ledelsesværktøjer, såsom realtidsopdateringer, dataanalyse, personaliserede anbefalinger og budgetoptimering. Et eksempel på en

sådan virksomhed er Handelsbanken, som har været meget succesfuld uden budgetter i mere end 40 år.

25. Planlægning

I dette kapitel ser vi på planlægning og planlægningsstile i relation til marketing og CRM-aktiviteter. Vi præsenterer forskellige modeller, værktøjer og udfordringer, som virksomheder kan bruge til at optimere deres kundeorientering og værdiskabelse. Vi ser på planlægningsforløbet og dets fire faser: etablering af grundlaget, udvælgelse og prioritering af aktiviteter, udførelse og opfølgning. Vi ser på 3 forskellige planlægningsstile, den sammenfattende, den trinvis og den fortolkende og ser på deres konsekvenser.

Vi gennemgår de forskellige barrierer for planlægning og hvordan man kan overvinde dem. Vi sætter dette i relief til de forskellige ledelsesstile, bureaukratisk, rationel og smidig. Disse har forskellige implikationer for kundeinteraktion, kunderelation og proceseffektivitet.

Vi ser på AI's rolle i planlægningen af marketing og CRM-aktiviteter. AI kan forbedre kundeinteraktioner, kunderelationer og effektivisere processerne indenfor salg, kundepleje, kunde profiler, automatisering og proaktiv kommunikation. AI kræver dog en strategisk tilgang og involvering fra både ledelse og medarbejdere

26. Business casen – Den smertefulde øvelse

En business case er et værktøj til at vurdere virkningsgraden af en forretningside, en investering eller en aktivitet. Formålet er at beregne og visualisere fordele, ulemper og risici i forhold til omkostningerne af en beslutning. Vi præsenterer 11 punkter som en business case bør indeholde. Vi gennemgår forskellige økonomiske målemetoder, som ROI, RI og EVA, og deres faldgruber med særlig fokus på ROI. ROI er et vigtigt investeringsbegreb i markedsføringssammenhænge, da den forventede ROI kan give en god idé om, hvorvidt et markedsføringstiltag er rentabelt (kan betale sig). I den sammenhæng skal ROI'en vise, hvor meget indtjening en bestemt investering, altså markedsføringstiltaget vil give.

27. Performance målinger – cases til inspiration

Vi beskriver og udfordrer de tre kategorier af klassiske funktionelle mål for marketing, potentiale mål,

markeds mål og finansielle mål. Vi argumenterer for, at disse mål ikke er tilstrækkelige til at fange kundens værdiskabelse og rejse, og at der er brug for nye måder at indsamle, analysere og anvende realtidsdata. Vi definerer realtid og ser på sammenhængen i forhold marketing agility.

Marketing agility er et koncept, der kræver teknologi, den rette organisation og det rigtige mindset for at kunne tilpasse sig hurtigt. Vi gennemgår en række cases, der illustrerer forskellige måder at måle performance på og giver anledning til refleksion over hvad som den/de rette performance mål og om deres skal arbejdes med agil marketing.

28. CRM – En guide til at gøre det rigtige rigtigt

Bogen afsluttes og opsamles med en vejledning på 8 trin til at udvikle og implementere et CRM(CX)-koncept, der understøtter gensidig værdiskabelse mellem virksomhed og kunde. Den dækker fra det dominerende mindset i forhold til kunder, de strategiske overvejelser, kundedefinition(er), omkostningsstyring, CRM-konceptudvikling, CX, processer, business cases, værktøjsvalg og implementering.

Kort om os

Torsten Ringberg

Gæsteskribent: Kapitel 3, 6, 11, 14 og 15, samt sparring og input til øvrige kapitler

Torsten kom til CBS i 2009 som professor på Institut for Afsætningsøkonomi. Før dette fik han sin Ph.d. fra Penn State University og senere fastansættelse på University of Wisconsin-Milwaukee, hvor han forskede og underviste samt konsulterede for førende internationale virksomheder. For sidstnævnte arbejde vandt han flere priser i USA. Modtog i 2022 Dansk Marketingforsknings Pris.

Siden han kom til CBS, har han forsket og undervist samt rådgivet og konsulteret 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 bøger bl.a. ”Disrupt your mindset to transform your business with Big Data” med Pernille Rydén og Per Østergaard Jacobsen. Torsten har deltaget i de forskningsprojekter som der refereres til i bogen fx Roskilde Festival, ”Temperaturen på danske loyalitetsklubber – 2015”, ”Destination: Digital – 2020, og ”Loyalitet i turbulente tider – 2023”, samt ”CX – The End Game” sammen med Dansk Markedsføring og DI.

Christian Daugaard

Gæsteskribent: Kapitel 20-21.

Christian er specialist i digital kommunikation og sociale medier. Han arbejder for Boston Consulting Group (BCG), hvor han er ansvarlig for deres kommunikation og sociale medier i Norden.

Tidligere rådgav Christian førende organisationer og virksomheder i digital strategi, kampagne, og kommunikation hos kommunikationsbureauet Geelmuyden Kiese.

Per Østergaard Jacobsen

Hovedforfatter og redaktør

Per er direktør i konsulentvirksomheden Efficiens og ekstern lektor ved Institut for Afsætningsøkonomi på CBS. Per har arbejdet med og skrevet 15 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 fx holdt mere end 35 internationale conferenceoplæg 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 sammen med Torsten Ringberg drevet et projekt om ”Digitale Destinationer” sammen med DKNT og Visit Denmark om udvikling af digitale løsninger til turistbranchen. Destination: Digital var fundamentet for udviklingen af den nationale dataplatform indenfor turismen i DK.

Per var initiativtager til et stort forskningsprojekt i 2023, "Loyalitet i turbulente tider" og senest i foråret 2024 "CX – The End Game" sammen med Dansk Markedsføring og DI. Han har gennem de seneste 30 år arbejdet med udvikling og strategi i forhold til kunderelationer.

Sammen med Torsten Ringberg tilbyder han at hjælpe organisationer med at teste lederne, medarbejdernes og kundernes/forbrugernes mindset. Der er gennemført test med mere end 10.000 ledere og 100.000 kunder/forbrugere inden for forskellige brancher.

Bogen udkommer 23-8-2024

Bogen lagerføres hos Academic Books, CBS, Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg

Vejledende udsalgspris; 450,- kr.
Bogen er på 560 sider

CRM 7.0 – AI, CX & Data

De ustyrlige kunder i en digital tidsalder – En håndbog om mindset, strategi, ledelse og performance i fremtidens forretningsmodeller

© CRM 7.0 - AI, CX & Data
ISBN: 978-87-995714-8-2

Findes også som e-bog.:
ISBN: 978-87-995714-9-9



"Alle vil udvikling, men ingen forandring"

Frit efter Søren Kierkegaard

Vi udfordrer vanetænkningen og ser på væksttænkning. Gennem præsentationen af en række modeller og metoder giver vi opskriften på at opbygge den optimale kundeinteraktion med gensidig værdiskabelse. Kort og godt at gøre det rigtige rigtigt!

Vi gennemgår en række cases fra bl.a. Børns Vilkår, Ekstra Bladet, Matas, Pandora, Scandlines og Synoptik Scandinavia, der sammen med vores modeller og metoder er med til at sætte scenen, skabe inspiration og refleksion til arbejdet med kunderne.

Det starter med dig som leder/beslutningstager/influencer og medarbejder og dit mindset. Er du klar til at udvikle, forandre og forankre?

Essensen af bogen er et fokus på at finde, vinde, udvikle, fastholde og genvinde eventuelt tabte profitable kunder.