

Kundestrategi - en forutsetning for å lykkes med investeringer i CRM

CIO Forum – Computerworld – 26.4. 2012

Professor Fred Selnes, BI

Pioneren John Wanamaker



Wanamaker's then-revolutionary principle:
"One price and goods returnable".

"I know I waste half the money I spend on advertising," department store pioneer John Wanamaker said. "The problem is, I don't know which half."



Fremtidens markedsføring



Hva har Harrah's oppnådd?

- ▶ Fra 1998 til 2005 økte de omsetningen fra 2 til 7 milliarder dollar
- ▶ Fra 1998 til 2005 er tap snudd til et overskudd på 30% resultatgrad og 17.5% avkastning på egenkapital
- ▶ De har i dag en beleggsprosent på 90 mot et bransjesnitt på 60



Kundestrategi basert på kundeinnsikt

- ▶ I snitt besøker en kunde tre spillesteder på en spilledag
 - ▶ 70 % av pengene brukes på det første stedet
- ▶ Spillemarkedet har to hovedsegmenter
 - ▶ Turisten – kommer ikke tilbake
 - ▶ Gambleren – kommer tilbake
- ▶ Overordnede mål
 - ▶ Flere 'gamlere' til Harrah's
 - ▶ Målrettet markedsføring mot 'gamlere' med høyt potensial
 - ▶ Målrettet innsats for å få første og andre spillestedet
 - ▶ Målrettet innsats for å få 'gamlere' tilbake ved neste spilledag



De viktigste strategiske grepene



- ▶ **Integrerte verdikjeden på tvers av operative enheter**
 - ▶ Kunden tilhører Harrah og ingen av enhetene
 - ▶ Sentralisert styring av markedsføring - kundestrategi
- ▶ **Total Reward (lojalitetsprogram)**
 - ▶ Samler kundedata
 - ▶ Dyp kundeinnsikt, modellering og automatisering
- ▶ **Ekstrem kundeservice**
 - ▶ I 2004 ga 52 % av kundene karakteren 5 på en skala fra 1-5
- ▶ **Merkevarebygging**
 - ▶ Posisjonerte Harrah's for de som liker å spille - Fokus på det emosjonelle behov for spenning
 - ▶ Konkurrentene fokuserer på luksus og show



Hva er problemet?

- ▶ **Bedrifter med dårlige kundestrategier:**
 - ▶ Overinvesterer i kunder med lavt lønnsomhetspotensial og underinvesterer i de med høyt lønnsomhetspotensial, og dermed mister for mange svært lønnsomme og beholder for mange marginalt lønnsomme kunder
 - ▶ Vet for lite om kundenes fremtidige potensial og respons på ulike produktkonsepter, servicekonsepter og kundeprogrammer. Fordi de vet for lite møter de markedet med feil differensiering, fragmentert differensiering eller udifferensiert
- ▶ **Dette resulterer i lite effektive markedsstrategier og betydelig sløsing**
 - ▶ Bedrifter med dårlige kundestrategier kan antagelig redusere opp mot 50% av ressursbruken til salg, service og markedsføring dersom de arbeidet systematisk og riktig



Betydningen av kundestrategi



Investeringer i CRM er risikabelt

- ▶ Investeringer i CRM systemer gir store gevinster dersom det gjøres riktig.
- ▶ I en studie av norske bedrifter finner vi at 15 prosent har oppnådd en årlig resultatforbedring på 50 % eller bedre gjennom økte inntekter, reduserte kostnader, eller en kombinasjon.¹
- ▶ Men de fleste av bedriftene rapporterer kun en middelmådig resultatforbedring på om lag 10 % eller mindre, og så mange som hver sjettede bedrift har absolutt ingen resultatforbedring av sine CRM investeringer

¹Fred Selnes og Truls Hagen, "Hvordan lykkes med CRM?", *Magma*, nr. 4, 2011.
Undersøkelsen 'CRM Barometeret' finansiert av Dataforeningen



CRM Barometeret

Tilfredshet med CRM investering vedrørende:	2007	2008	2009	2010
Økonomisk resultat	5.85	6.03	6.31	6.47
Teknologisk løsning	5.60	6.60	6.43	6.63
Økt kundetilfredshet	5.58	6.15	6.27	6.37
Nysalg/mersalg/kryssalg		5.59	5.66	5.71
Effektivisering av prosesser		6.47	6.47	6.53
Total tilfredshet	5.90	6.56	6.59	6.50

Spørsmålene har skala fra 1-10 der 10 er høyest score.



Spørsmål som skiller:	Middelmådige	Suksessfulle
Kundestrategi bygger på bedriftens overordnede forretningsstrategi	7.32	8.49
Kundestrategi har klare og overordnede mål for kundetilfredshet	7.50	8.22
Kundestrategi er førende for CRM teknologi	5.93	7.59
Kundestrategi er førende for differensiert service (segmenter)	6.25	7.68
Forretningskulturen kjennetegnes ved at viktige beslutningsprosesser er fundert på fakta både om økonomi og marked	7.11	7.95
Omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM system	6.30	7.66



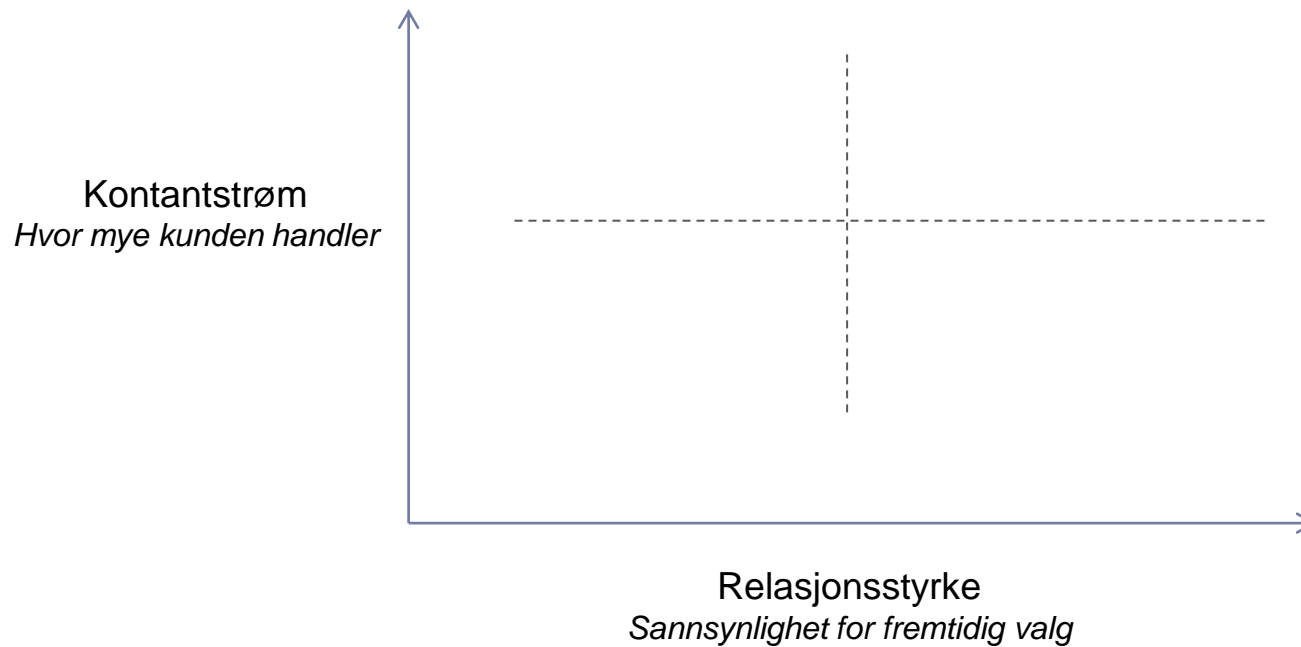
Hvorfor er det slik?

- ▶ Mange tenker prinsipielt galt fordi deres strategiteori har vesentlige mangler
 - ▶ Har ikke definert kundeporteføljen som en strategisk ressurs som ved riktig forvaltning kan styrke både lønnsomhet og konkurranseevne
 - ▶ Har definert feil avhengig variabel for styring av markedsarbeidet
 - ▶ Har definert feilaktig eller mangelfull segmenteringsmodell som resulterer i feilaktig allokering av ressurser og lite effektive arbeidsprosesser og systemer
 - ▶ Mangler analyser av de viktigste variablene og sammenhengene

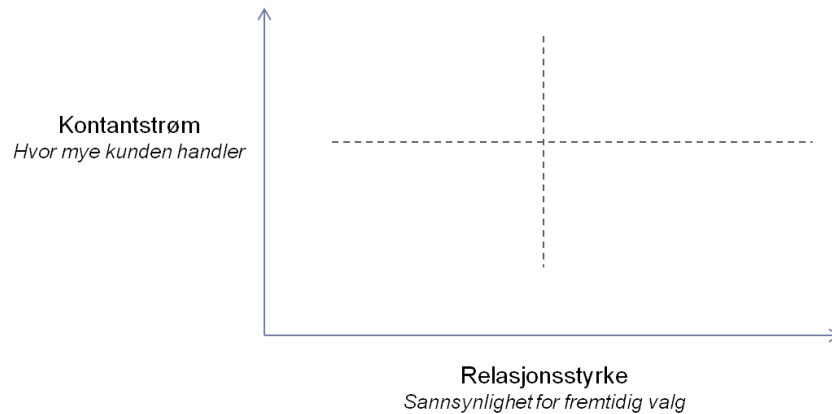
Hva skal du styre etter?



- ▶ Verdien av kundeportefølje ligger i fremtidig forventet kontantstrøm



Kabel-tv: Hvem skal hvor i matrisen?

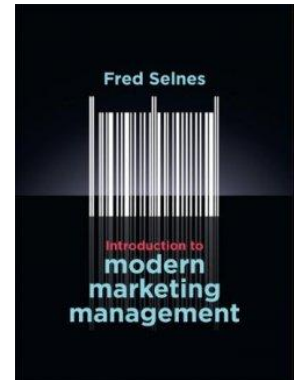
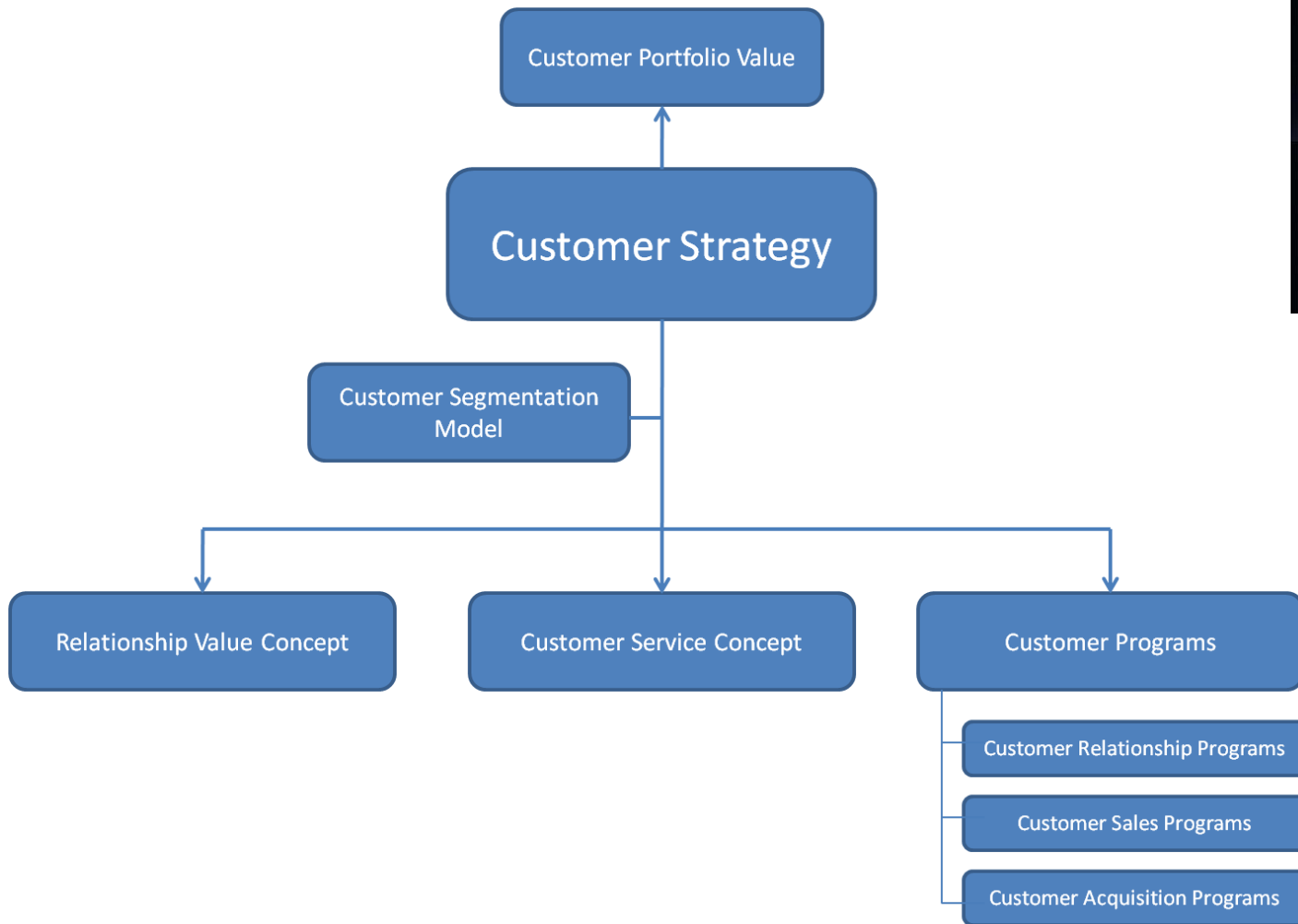


Kontantstrøm
Hvor mye kunden handler



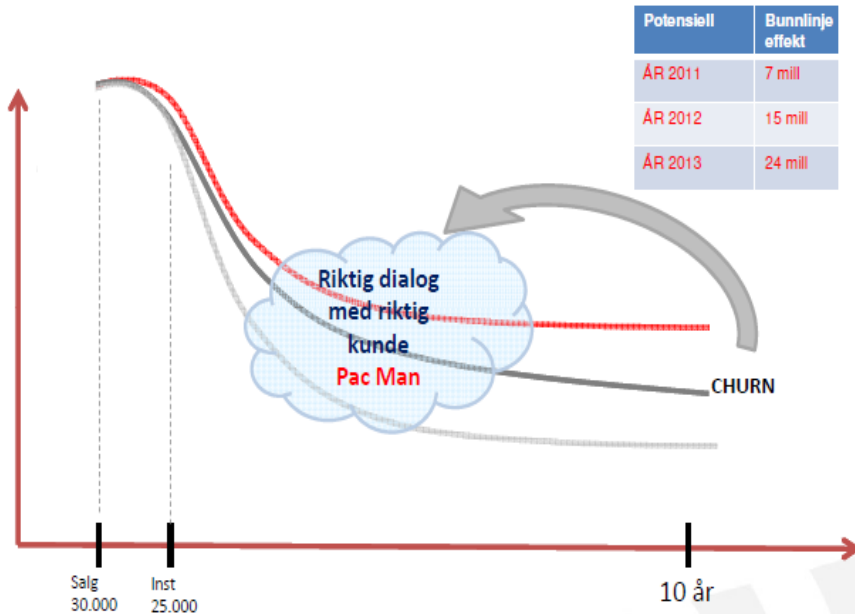
Relasjonsstyrke
Sannsynlighet for fremtidig valg





Alarmselskap

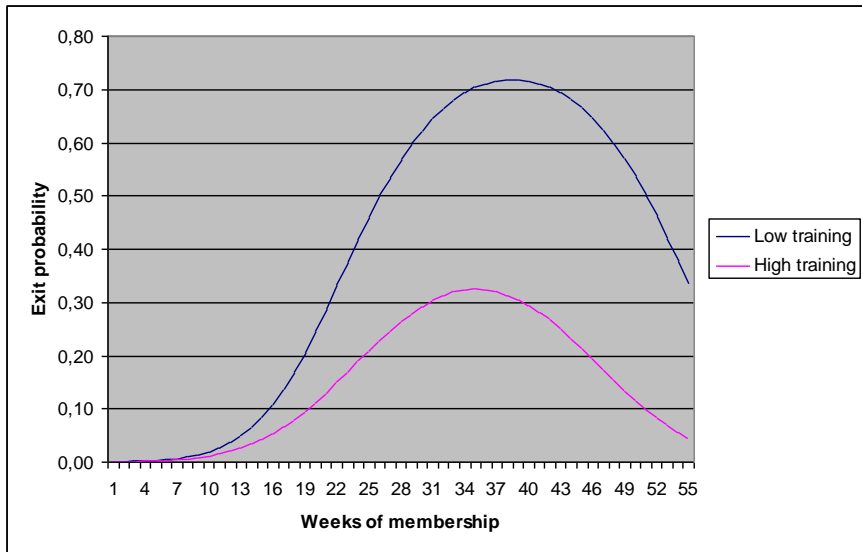
2% reduksjon av årlig kundefrafall - churn



- Lavere kundefrafall
- Høyere mersalg
- Bedre produktpenetrasjon
- Økt bruk av tjenestene
- Økt kundetilfredshet
- Høyere salgseffektivitet

Treningscenter

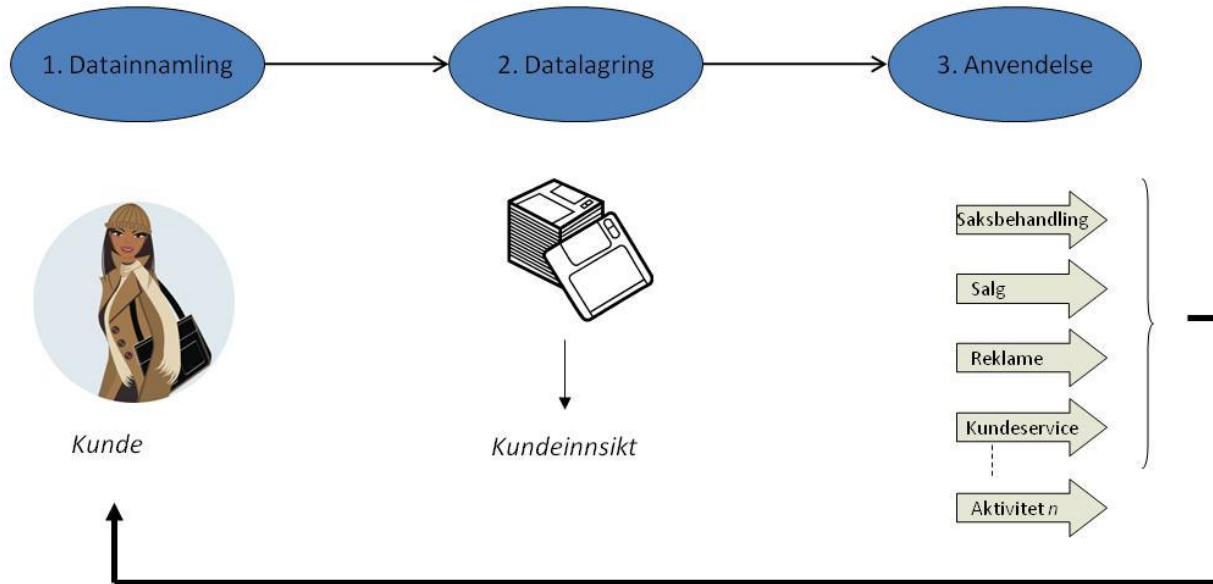




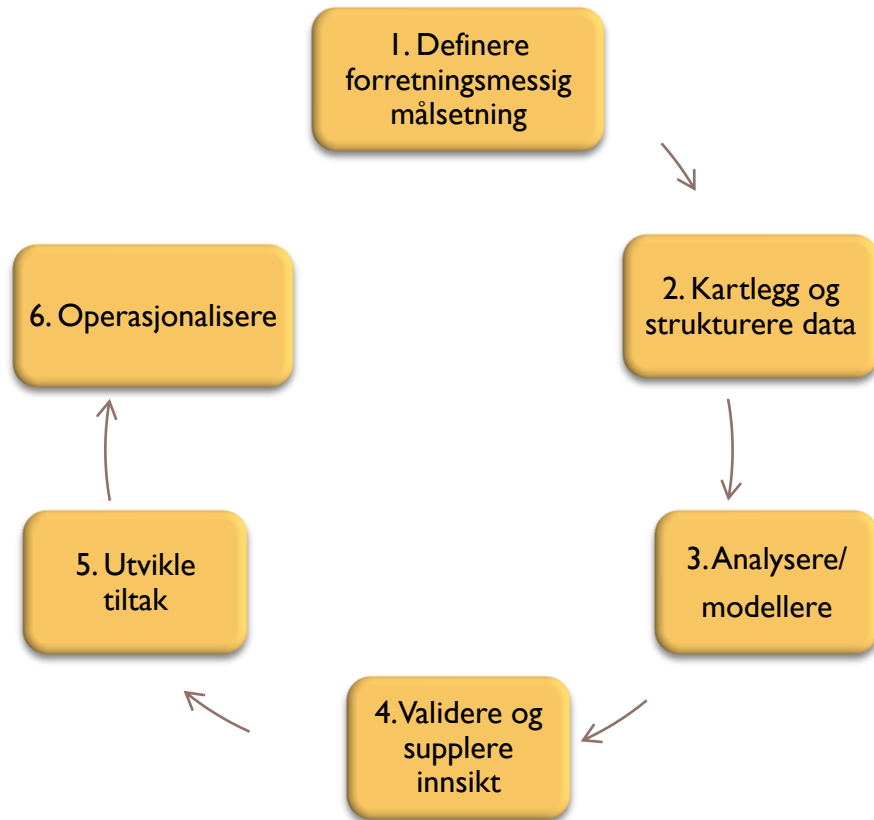
CRM system er et verktøy

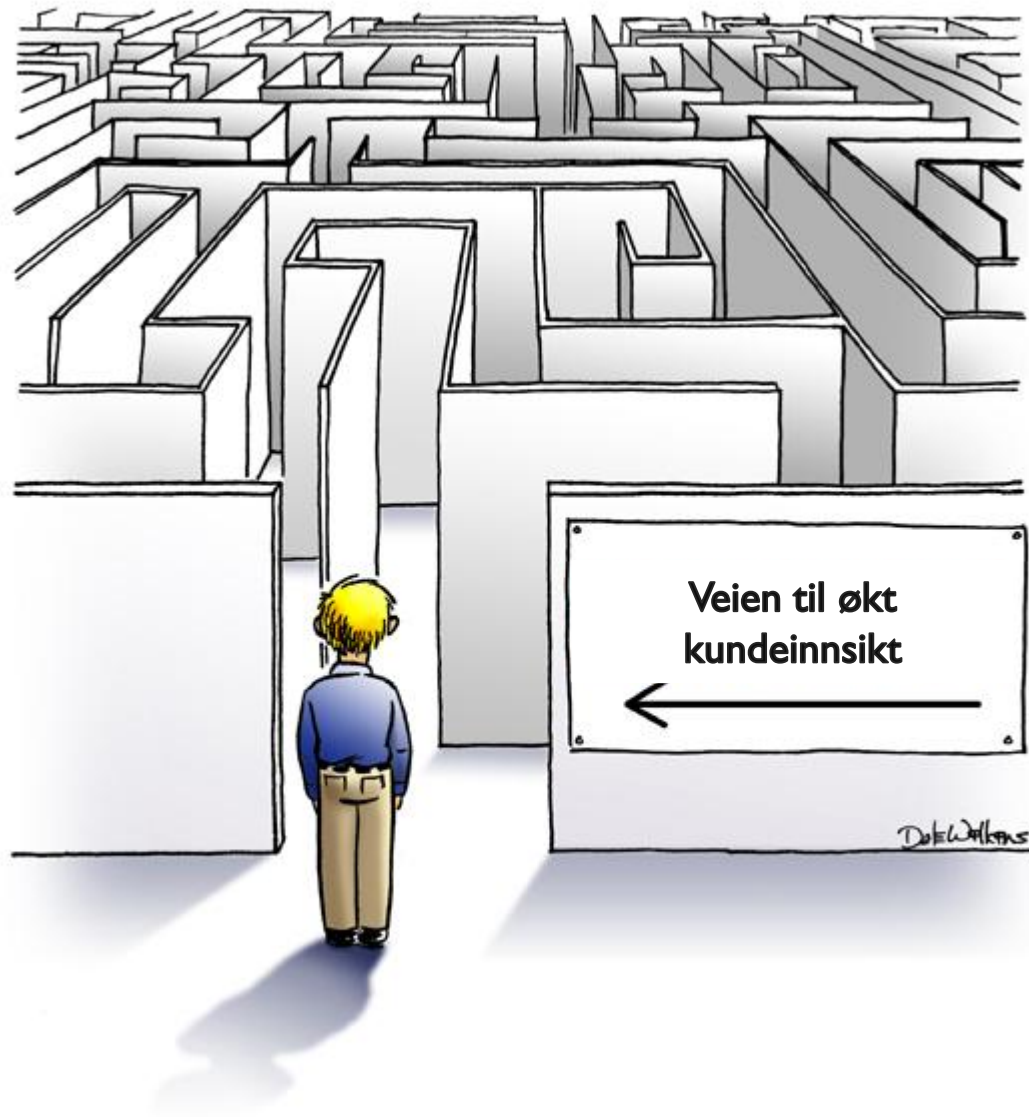


CRM System



Forbedringsprosesser





Pioneere John Wanamaker - 2010



I know which part of my marketing was wasted – and I removed it!



Takk for oppmerksomheten!

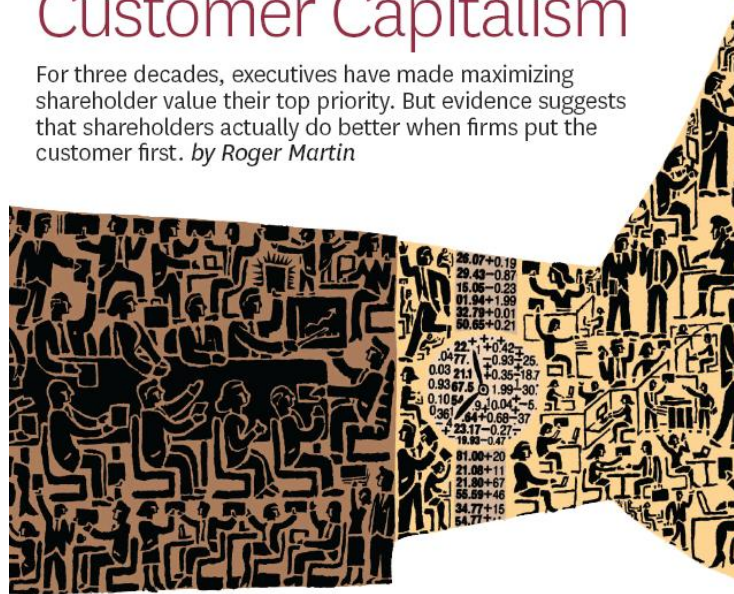


Teoretisk fundament

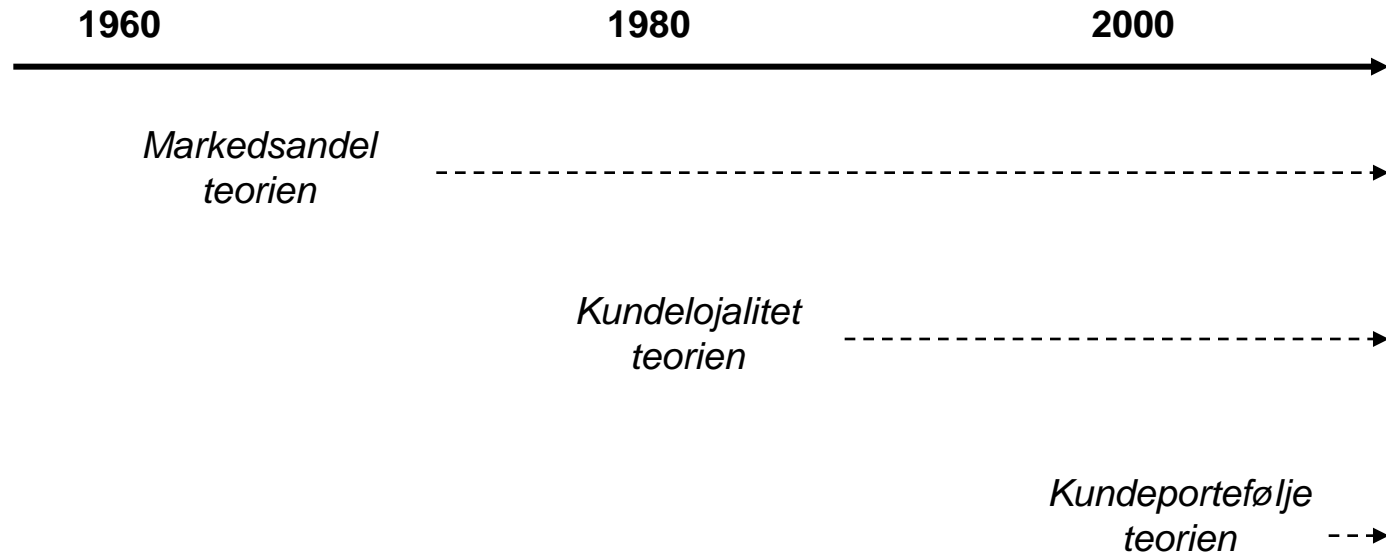


The Age of Customer Capitalism

For three decades, executives have made maximizing shareholder value their top priority. But evidence suggests that shareholders actually do better when firms put the customer first. *by Roger Martin*



Utvikling av markedsteori



Markedsandel teorien

- ▶ **Tradisjonell markedsteori er basert på mikroøkonomi**
 - ▶ Marked er definert som nær substituerbare produkter
 - ▶ Kundens valg er en funksjon av de konkurrerende produktenes relative nytteverdi
 - ▶ Store skalafordeler i produksjon, distribusjon og markedsføring
- ▶ **Høy markedsandel gir lavere enhetskostnader pga skalafordeler**
 - ▶ Den avhengige variabelen blir markedsandel
 - ▶ Markedsstrategien blir å oppnå høyt volum med et relativt standardisert produkt og en standardisert markedsmik
 - ▶ Segmenteringslogikken er å identifisere segmenter som gir høyt volum på et standardisert tilbud
- ▶ **Differensiering oppnås gjennom å utvikle en portefølje av produkter**
 - ▶ Produktmerker rettet mot spesifikke segmenter
 - ▶ Markedsstrategien opereres gjennom uavhengige forretningsområder som konkurrerer om ressursene både eksternt og internt

Kundelojalitet teorien

- ▶ **Lojale kunder velger seg bort fra markedsmekanismen**
 - ▶ De er ikke interessert i konkurrentenes produkter, påvirkes ikke av deres reklame og tilbud, og vil oppsøke distributøren som har våre produkter
 - ▶ Lojale kunder har større og mer varig kontantstrøm
 - ▶ Investering i å skaffe en lojal kunde gir derfor høy og langsiktig kontantstrøm
- ▶ **Segmenteringslogikk er å identifisere tre typer segmenter**
 - ▶ De som er lojale til vårt produktmerke (eller bedrift)
 - ▶ De som er lojale til konkurrentenes produktmerker
 - ▶ De som (ennå) ikke er lojale til noen
- ▶ **Markedsstrategi**
 - ▶ Bygge lojalitet (kognitiv og emosjonell)
 - ▶ Lojale kunder ivaretas med gaver og hyppig dialog
 - ▶ Konkurrentenes lojale kunder kan ikke nås (fordi de er lojale)
 - ▶ De ikke-lojale kundene må lokkes til å bli lojale kunder

Svakheter ved dagens teorier

▶ Markedsandel teorien

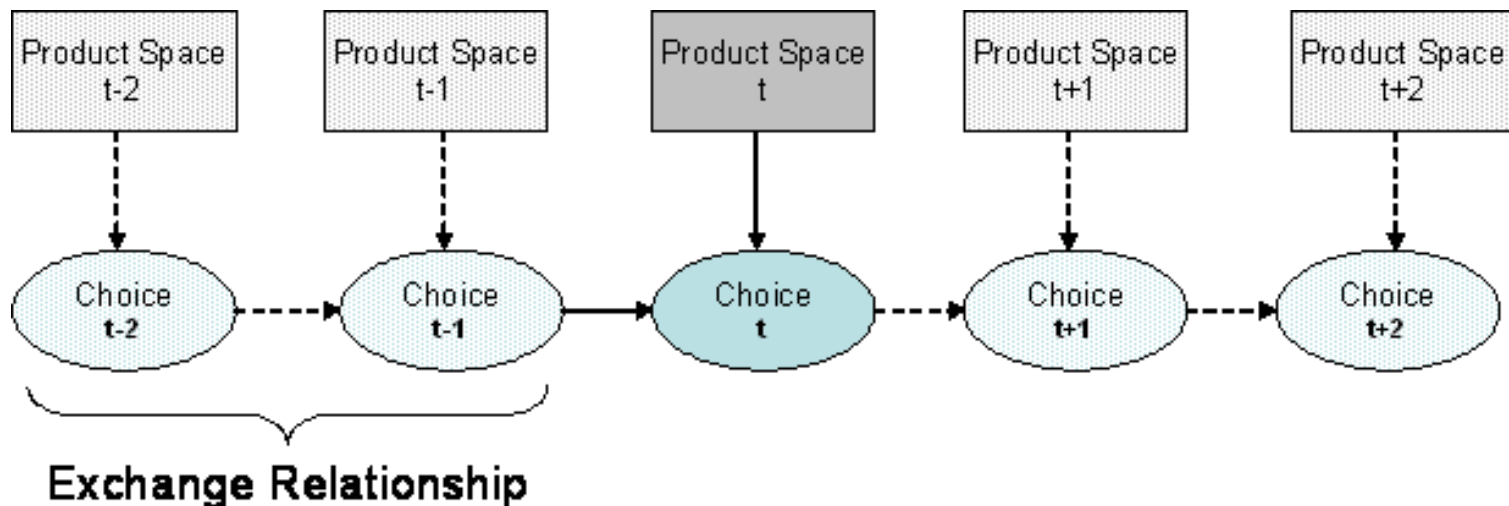
- ▶ Antar at transaksjoner **ikke** påvirkes av tidligere transaksjoner
- ▶ Antar at en kunde som kjøper mye vil forsette å kjøpe mye, og tilsvarende at en kunde som i dag kjøper lite alltid vil fortsette å kjøpe lite
- ▶ Antar at det eksisterer skalafordeler på alle virkemidlene, og at skalafordelene er store

▶ Kundelojalitet teorien

- ▶ Mangler empirisk belegg. Studier viser at lojale kunder ofte betaler mindre og bruker kundeservice mer. Det er derfor de er lojale. Faktisk kan kortvarige kunder være svært lønnsomme
- ▶ Lojalitetsbegrepet må tilpasses det kommersielle. Det er meget sjelden en kunde opplever lojalitet til en bedrift eller et merke tilsvarende den lojalitet man har til nær familie, venner, organisasjoner og nasjoner
- ▶ Kundene velger ulik grad av samarbeid og gjenkjøp ut ifra en rasjonell vurdering av transaksjonskostnader og fordeler de kan oppnå, det vil si hva som skaper verdi. Kunder kan ha høy grad av repetitiv kjøpsatferd uten at de er psykologisk definert som lojale til produktmerket eller bedriften

Kundeportefølje teori

- ▶ Kundens valg påvirkes av konkurranse og tidligere valg
 - ▶ Bedriften kan påvirke kundens valg ved posisjonering av produktegenskaper
 - ▶ Bedriften kan påvirke kundens valg ved posisjonering av relasjonsegenskaper – relasjoner skaper verdi i seg selv!
 - ▶ Investeringer i kunderelasjoner påvirker fremtidige valg



Ulike typer av verdiskapning

Markedspris-
mekanisme

Relasjons-
mekanisme

Selskaps-
mekanisme



Optimalisering av kundeportefølje

