

Bedre kundeloyalitet - er vejen til øget indtjening

1. Illoyale kunder?	side 1
2. Årsager til manglende kundeloyalitet?	side 1
3. Er kundeloyalitet mange virksomheders primære problemer?	side 1
4. Mål med et kundeloyalitetsprogram	side 2
5. Hvad kan et kundeloyalitetsprogram indeholde?	side 2
6. Hvad er en loyal ambassadørkunde?	side 2
7. Loyalitetsudvikling	side 2
8. Loyalitetsregnskab	side 3
9. Hvad kan I opnå med et kundeloyalitetsprogram?	side 3
10. Afrunding.	side 3
Basisstrategier mv.	Bilag 1

1. Illoyale kunder?

Man hører oftere og oftere om troløse kunder, der skifter for den mindste prisdifference. Hvor "kundeloyalitet" blevet af?

Kundeloyalitet er ikke noget man har krav på, det er noget man i høj grad skal gøre sig fortjent til. Et samhandelsforhold kan sammenlignes med ægteskab, hvis kunden ikke føler tilstrækkelig interesse fra leverandørs side og får opfyldt sine behov og ønsker, så er chance for en "skilsmisse" stor. Så start med at se på jeres egen kundepleje hvis I ønsker en bedre kundeloyalitet og dermed en øget omsætning og indtjening.

Analyser foretaget overfor kunder/indkøbere, der har skiftet leverandører, viste hvilke årsager kunden angav til leverandørskiftet:

Pct.	Angivet hovedårsag
65	Leverandørs manglende viden om vore ønsker og behov = opleves som manglende interesse fra leverandørside.
14	Dårlig reklamationsbehandling hos tidl. leverandør
11	Kan købe billigere
5	Køber nu hos bekendt
5	Sælgeren der besøgte kunden rejste

I dag får prisen næsten altid skylden for tabet af en kunde / en ordre, men det er altså ofte ikke den eneste og den væsentligste årsag. Naturligvis kommer prisen dog stærkt ind i billedet, når kunden ikke føler nogen speciel tilknytning til leverandøren samt når leverandøren ikke gør sig umage og interesserer sig nok for kunden og hans virksomhed.

Selv om tilsvarende tal fra jeres branche måske ville være lidt anderledes, er jeg overbevist om, at den væsentligste årsag til leverandørskifte stadig vil være: At kunden oplever manglende interesse og omsorg fra leverandøren og dennes medarbejdere.

2. Årsager til manglende kundeloyalitet er bl.a.:

- I kende ikke kunderne godt nok = mangelfulde relationer mellem kunde og leverandør (firma/medarbejdere)
- Prisen har en for dominerende rolle.
- Manglende information og dynamik = kedeligt og besværligt at være kunde.
- I differentierer jer ikke tilstrækkeligt fra konkurrenterne.
- Monolog i stedet for dialog – kender ikke kundens ønsker rigtigt.
- Forkert målgruppe.
- Salgsaktiviteter i stedet for kundeloyalitetsprogram.
- Manglende intern støtte/ opbakning fra medarbejderne.
- Aftaler overholdes ikke
- Dårlig reklamationsbehandling

3. Er kundeloyalitet mange virksomheders primære problemer?

Det vigtigste en virksomhed har, er dens kunder – uden disse ingen virksomhed. Mange virksomheder kan komme langt ved at fokusere langt mere på deres fx 25 vigtigste kunder. Plej dem, pas dem og forkæl dem hvis I ønsker en bedre kundeloyalitet. Altså må det være af vital betydning at sige til virksomhedens kunder, "Vi er alle hos os interesseret i Jer som kunde og samarbejdspartner. Vi vil gøre alt for at leve op til Jeres ønsker og behov."

På alle konkurrenceprægede markeder er kundeloyalitet nok det allerbedste redskab til succes. Det er ikke i sig selv et mål, men et middel til at nå en bedre lønsomhed. Jeg ved, at der er mange virksomheder, der virkelig kunne ønske sig en bedre lønsomhed.

Den gamle regel der siger; at det er nemmere og billigere at sælge mere til nuværende kunder end at finde helt nye kunder - ja den passer fortsat (Det er ca. 6 gange dyrere at skaffe nye kunder end at sælge mere til gamle kunder). Så mit svar på overskriften er, "JA, manglende kundeloyalitet er et af mange virksomheders primære problemer"

4. Mål med et kundeloyalitetsprogram

- At fastholde de bedste og mest lønsomme kunder.
- At gøre disse gode kunder bedre og sælge endnu mere til dem.
- At reaktivere tidligere kunder – som I har tabt.
- Løbende at tilpasse jeres produkter mv. til kundernes ønsker og behov.
- At skaffe nye kunder, der kan blive gode loyale kunder fremover.
- At opnå bedre priser og spare salgsomkostninger til bl.a. nysalg.

5. Hvad kan et kundeloyalitetsprogram indeholde

Har I en kundetilfredsheds-strategi? Hvis ikke er mit råd, at I nok snarrest bør gå i gang med at udarbejde en sådan. Udgangspunktet herfor er en ekstra god dialog med kunderne, idet bedre kundedialog giver bedre kundeloyalitet. Loyalitetsprogrammer tager sit udgangspunkt i en løbende og tæt dialog (ikke monolog) med kunden.

Elementer i en god kundedialog kan fx være:

- Kundeanalyser (ønsker til os og vort produkt / hvor kan vi blive bedre / hvor er vi gode – altså efter kundens mening?)
 - God og fair reklamationsbehandling
 - Informations- og nyhedsbreve (virker på såvel kort som lang sigt)
 - Individuel information (via god opdateret kundedatabase/ CRM system)
 - Kundemappe med nyttig kundeinformation.
 - Mærkedage (nøglekunders mærkedage mv. huskes).
 - Ken din kunde og hans virksomhed godt.
 - Involver kunden i din virksomhed – inviter til møder, arrangementer mv.
 - God personlig kundekontakt - besøg, møder, telefon mv.
- såvel til sælgende personale som til leverandørens ledelse og øvrige medarbejdere.
 - altså ydes der en kvalitativ høj indsats fra alle i leverandørvirksomheden.

Herudover skal kunden have en positiv oplevelse ved hver kontakt. Hvordan netop jeres kundeloyalitetsprogrammer skal strikkes sammen afhænger af mange forskellige forhold. Det vil for mange virksomheder givet være en god ide, at få eksternt hjælp til dette vigtige arbejde.

Værdi for pengene giver kundeloyalitet. Det er den samlede oplevelse af bl.a. parametrene produktkvalitet, salgsindsats, service, image, pris og gode personlige relationer, der tegner kundetilfredsheden. I mange brancher bruger man kun det ene af parametrene prisen, idet de går ud fra at produktkvaliteten er mere eller mindre ens. Det er den ofte også, men i et loyalitetsregnskab indgår relationer til virksomheden som et af de væsentligste vurderingsparametre. Altså hvis kunden og leverandøren har superstærke relationer indgår det i kundens samlede vurdering. Kundens oplevelse er lig med den samlede oplevelse af leverandøren (produktkvalitet, produktservice, personlige kontakt, pris og image mv.)

6. Hvad er en loyal ambassadørkunde?

En loyal kunde (ambassadørkunde) er en kunde der føler en positiv binding til leverandøren og som uopfordret vil anbefale leverandøren til andre. En ambassadørkunde mener at han får et super godt produkt samt har super gode tovejs relationer til leverandøren (medarbejdere og ledelse). Ambassadørkunder køber mere end 85% af deres aktuelle forbrug hos leverandøren ligesom de med mere end 85% sandsynlighed genkøber hos leverandøren. Loyale - og ambassadørkunder er guld værd for leverandøren og møg irriterende for konkurrenterne – han vil ikke rigtig noget med andre leverandører. Hvor mange ambassadørkunder har I.

7. Loyalitetsudvikling:

Et loyalitetsprogram er ledelsens ansvar og skal forankres i hele virksomheden, dens idegrundlag og strategier mv.

- Start med at lave et loyalitetsregnskab, der giver svar på fx genkøbsgraden, antal ambassadørkunder, kundeandel samt mistede kunder og medarbejdere samt hvorfor I mister dem. Hvilke kunder (segmenter) er lønsomme og hvilke er ikke lønsomme.
- Kortlæg loyalitetsnedbrydende og loyalitetsskabende faktorer =Fjern loyalitetsnedbrydende faktorer: Tag udgangspunkt i de forhold, der nedbryder loyaliteten (*det er ikke kun prisen*). Spørg kunden. =Opbyg loyalitetsskabende faktorer. Styrkede personlige relationer og forhold der giver øget værdi for kunderne samt en form for belønning for loyaliteten. Husk produkt og service skal som udgangspunkt altid være i orden.
- Fastlæg jeres primære målgrupper.
- Medarbejderloyalitet: Et godt loyalitetsprogram kan ikke gennemføres, hvis ikke virksomhedens medarbejdere har en tilsvarende høj loyalitet overfor virksomheden. Kort sagt glade og vakse medarbejdere giver glade og tilfredse kunder. Den tid er forbi hvor salgs- og kundekontakten var nogle få personers område. Det er alles område. Det starter i ledelsen og forgrener sig ud til alle medarbejderne. Mange virksomheder bør starte med at se på medarbejdernes motivation og loyalitet, samt opgradere kundekontaktet til at være ledelsens vigtigste arbejdsområde.
- Opstil loyalitetsmål. Fx vi vil hæve genkøbsgraden med 5 % fra 80 % til 85%. Vi vil hæve omsætningen hos nuværende kunder (kundeandelen) med 10 %. Vi vil hæve ambassadørgraden med 5 %.
- Tilpas idegrundlag og strategier til det nye loyalitetsprogram og følg løbende op på loyalitetsprogrammet.

8. Loyalitetsregnskab

Fordel f.eks. nedenstående (A,B,C og D) i loyalitetsregnskabets 9 felter:

A=Fordel kunderne (%) /Antal Ambassadørkunder antal loyalekunder mv. Bør også fordeles med navn

B=Genkøbsgrad (%) / Hvilken % genkøb får I fra kunderne i de 9 felter. Fx Ambass.kunder fx 95 %. Tabt kunde 0 %

C=Ambassadørgrad (%) / Anbefaler jer til andre mulige kunder

D=Kundeandel (%) / Den andel I leverer at kundens total potentiale af produkter I kan levere.

		Relationsstyrke >>>>		
		Risiko	Loyal	Ambassadørkunde
Attraktivitet↑	På jagt	Risiko	Loyal	Risiko
	Tabt	På jagt	Risiko	Risiko

↑Attraktivitet= Kundens subjektive totaloplevelse af virksomhedens produkt og service i forhold til konkurrenterne.

→Relationsstyrke= Kundens subjektive følelse af at blive værdsat og taget alvorligt og de personlige relationer.

Grønne kunder

Føler at virksomheden sammenlignet med konkurrenterne er et attraktivt sted at handle. Føler at de er meget tilfredse eller tilfredse. Der er stor forskel på meget tilfredse og tilfredse kunders genkøbs %.

Ambassadørkunder: Genkøbs % fra 85 til 100

Loyale kunder: Genkøbs % fra 50 til 85

Gule kunder

Der er risiko for at I kan miste de gule kunder. De mener, at det de får hos jer, er meget lig det de kan få andre steder. Et godt loyalitetsprogram kan flytte gule kunder over som loyale kunder. Alternativt kan I tabe dem.

Risiko: Genkøbs % fra 15 til 50

Røde kunder

Er kunder, som virksomheden er på vej til at miste. De mener ikke, at I er attraktive nok / konkurrencedygtige. Hvor mange kunder har I liggende i disse tre røde grupper. Kunder der er på jagt kan måske flyttes over som "gule" og "grønne" kunder

På jagt/Tabt: Genkøbs % fra 0 til 3

PS! En kundemasse der har en genkøbsgrad på fx 95 beholder man i gnsn. i 20 år. En kundemasse med en genkøbsgrad på 80 beholder man i gnsn. i 5 år. Har I en genkøbsgrad på 80, skal I årligt skaffe mindst 20 % nye kunder for blot at holde skansen.

9. Hvad kan I opnå med et kundeloyalitetsprogram?

Partner og ambassadørkunder føler de får mere end disse prisfokuserede udbydere kan tilbyde, og er ikke så nemme at lokke med lave priser. Man får for det meste kun det man betaler for.

10. Et par slut kommentarer.

Loyale kunder er altså guld værd. Og giver stor livstidsværdi. Livstidsværdi er den indtjening en kunde giver virksomheden fra første ordre til sidste ordre. I dag må man sige, at det ofte er tale om negativ korttidsværdi. Branchen har (måske) selv valgt våben = prisen, derfor kan kunden næste gang købe endnu billigere hos en anden virksomhed. Det er som nævnt dyrt at skaffe nye kunder, og smutter "kunden" hurtigt igen taber leverandøren ofte mange penge på dette "korte eventyr" - eller snare mareridt.

Det er svært på så få linier, at beskrive det unikke ved kundeloyalitetsprogrammer. Jeg vil mene, at de virksomheder der ikke udformer og implementerer et godt kundeloyalitetsprogram, vil få det særdeles svært i fremtiden. Med et godt kundeloyalitetsprogram kan man differentiere sig - fra mange konkurrenter. Kunder der føler de får mere, er beviseligt meget mere trofaste mod deres leverandører og har dermed en øget livstidsværdi. Loyalitetsprogrammerne er ofte relativt billige at udvikle og implementere. Samtidigt hermed kan virksomhederne spare salgsomkostninger til nysalg, idet det ikke er så nødvendigt hele tiden at skabe så mange nye kunder.

Kundeloyalitet er ikke alene en markedsføringsstrategi, det er den ledelses- og virksomhedsstrategi, der giver det bedste udbytte. Sagt med andre ord, kan virksomheder med gode loyalitetsprogrammer øge lønsomheden betydeligt. (Se vedlagte bilag om basisstrategier.)

Se mere om markedsføring og kundeloyalitet på www.gcmadvice.dk

Gunnar Carlsen/2005

side 3

Basisstrategier mv.

1. Lave omkostninger

Produktivitet og omkostningsreduktion. Konkurrence på prisen.

2. Niche

3. Differentiering

- **Teknologi-strategi.** Forsøge at opnå et teknologisk forspring via løbende produktudvikling mv.
- **Kvalitetsstrategien (TQM).** Den japanske kvalitetsmodel. Få fejl mv.
- **Service strategien.** Service er hovedparametret via ekstraordinære kundeservice at give kunderne "merværdi" i forhold til konkurrenterne.
- **Tilfredshedsstrategien.** Målet er tilfredse kunder. Udgangspunkt for virksomheder, der ønsker at satse på kundeloyalitet
- **Loyalitetsstrategien.** En videreudvikling af kvalitet-, service- og tilfredshedsstrategien. Målet er med udgangspunkt i loyalitetsprogrammer at øge kundeholdbarheden (**kundernes livstidsværdi**).

% Genkøb	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Antal	Oms.* /	Plus oms.	Vækst	R-år
50	100	50	25	13	6	3	2	1	0	0	200	1.598.438			2,0
60	100	60	36	22	13	8	5	3	2	1	248	1.987.907	389.469	24	2,5
70	100	70	49	34	24	17	12	8	6	4	324	2.591.340	992.902	62	3,3
80	100	80	64	51	41	33	26	21	17	13	446	3.570.503	1.972.066	123	5,0
90	100	90	81	73	66	59	53	48	43	39	651	5.210.572	3.612.135	226	10,0
95	100	95	90	86	81	77	74	70	66	63	803	6.420.209	4.821.771	302	20,0

* ved kr. 8.000 i gnsn. Køb. / R-år = kundeforholdets gnsn. varighed

Rang oms.	Kundenavn	Omsætn. (t.kr.)	Kundeand. %	Potentiale	Rang Potentiale
1	Møbler A/S	800	95	842	4
2	Brændeovne A/S	700	80	875	3
3	Reklamebutik A/S	600	60	1000	2
4	Konfektion A/S	500	85	588	5
5	Pumpefabrik A/S	400	10	4000	1
		3000	41	7305	

4. Virksomhedens indtjening over tid.

