

CRM – En vej til styrket bundlinje og markedslederskab

Skrevet af: Henrik Andersen, Direktør, Andersen&Partners Management Consulting
Thomas Ritter, Professor, Copenhagen Business School

Hvem har ikke haft drømmen om, at CRM skulle føre til markedslederskab og profitabel toplinjevækst? Og hvem har ikke måttet sande, at vejen synes lang og trang? Ny forskning bakket op af konkrete implementeringer har vist, hvordan barrierer for succes kan nedbrydes og succesen komme i hus. CRM kan bruges til noget, men kun med de rigtige ingredienser.

Vores erfaringer med CRM på forskningsfronten og i praksis viser på den ene side, at målsætningerne omkring CRM-projekter generelt er relativt klare, når det kommer til operationelle forbedringer i kunde-betjening gennem strømlining af marketing-, salgs- og serviceprocesser. På den anden side kan vi konstatere, at flertallet af virksomheder fortsat kæmper med at gøre de forretningsmæssige målsætninger til virkelighed. Dermed er det interne fokus helt i top, mens det eksterne fokus på kunder er i bund.

På den operationelle front bliver resultatet således oftest, at gamle rutiner støbes fast i nye bits og bytes, hvorved implementeringsindsatsen kan sammenfattes i konstateringen: Det var godt, at vi fik det bedre, men det var bedre, hvis vi havde fået det godt.

Grundpillerne i CRM

CRM handler om forretning - om at sikre markedslederskab og profitabel toplinjevækst gennem velfungerende kunderelationer. For at forstå udfordringerne med at komme helskindet i hus med CRM er det nyttigt at gå et skridt tilbage og se på de

underliggende datastrukturer, der driver arbejdet med kunderelationer til succes.

I arbejdet med CRM er der grundlæggende fire datatyper, du skal kunne håndtere:

1. Stamdata er de grundlæggende oplysninger om kunden og dennes organisation, du skal have styr på for at kunne kommunikere og gennemføre transaktioner med kunden.

2. Procesdata understøtter de forretningsprocesser, der driver kommunikation og transaktioner mellem virksomhed og kunde. Procesdata er typisk tilgængelige for den måde, du driver forretningen på i dag. Desværre er procesdata oftest mangelfulde for den måde, du ønsker at interagere med kunderne på fremover.

3: Profitabilitetsdata benytter virksomheden til at prioritere arbejdet med kundeporteføljen og herunder fastlægge de servicegrader, de tilbyder kunderne – afhængigt af deres profitabilitet. Disse data, der beskriver den gensidige værdiskabelse mellem virksomhed og kunde set med virksomhedens øjne, er som oftest allerede til stede i de nuværende økonomisystemer.

4: Kundetyperdata beskriver, hvad der ligger de enkelte kunder på sinde. Virksomheden kan ud fra disse arbejde med den anden side af gensidig værdiskabelse, nemlig værdiskabelse for kunden. Kundetyperdata udgør så at sige det filter, der gør det

muligt for virksomheden at skelne mellem og agere på forskellige kunders forskellige behov. Kundebearbejdning alene baseret på stamdata, procesdata og rofitabilitetsdata giver derfor en one-size-fits-all kundetilgang, der ikke har noget med CRM at gøre.

Kunder med samme profitabilitet behandles ens på trods af, at disse er forskellige! Kun hvis værdiskabelsen for kunden gennem anvendelse af kundetyperdata inddrages og balanceres ift. kundeprofitabilitet og loyalitet, kan gensidig værdiskabelse - selve drivkraften bag CRM - adresseres.

Kender du typen? Effektiv kunde-segmentering som forudsætning for succes med CRM.

Sælgere og andre kundevedtede medarbejdere kender deres kunder fra den daglige kontakt. Problemet er blot, at denne værdifulde kundeindsigt ikke udnyttes effektivt i arbejdet med CRM men forbliver "tavs" viden i de kundevedtede medarbejders hoveder. Årsagen er, at hidtil eksisterende segmenteringsmetoder ikke sikrer indsigt i, hvad der ligger kunderne på sinde. Derved mangler virksomhederne den viden, der muliggør effektiv afdækning af kundebehov - og dermed skabelse og adressering af kundens forventninger på måder, der ligger ud over konkurrenters formåen. Virksomhederne har således hidtil manglet koden til at



bryde one-size-fits-all perspektivet i deres arbejde med CRM.

Praksis har vist, at en ny segmenteringsmetode, CUBEical™ Segmentation, efter kundetyper baseret på de kundevendte medarbejders "tavse" viden om kunderne er vejen til bundlinjevækst.

Kundestrategier baseret på kundetype-segmentering er i CRM-mæssig sammenhæng let implementerbare og har selv i disse vanskelige tider vist deres gennemslagskraft ved at generere tocifrede top-linje vækstrater.

Hvad nyt bibringer de nye kundetypedata med?

Kundetype:

Kundetyper opdeler kunder i segmenter efter kundernes adfærd og måde at beslutte på. Kundetyperne er intuitivt genkendelige for alle i organisationen, da de afspejler de kundeadfærdsmønstre, du dagligt møder. "Kender du typen" er en velkendt frase, når medarbejdere udveksler erfaringer om kunder. Kundetypen giver et stabilt kundetilhørsforhold til segmentet, idet få (hvis nogen) foretager regelmæssigt "hamskifte" ved at ændre adfærd og beslutningsmønstre. Tænk blot på de millioner af kroner der i forbindelse med selv marginale ændringer i virksomheders måde at gøre tingene må bruges på forandringsledelse.

Kundetypen er koblet direkte til kundeloyalitet, idet adfærd og beslutningsmønstre hos individer (B2C) og virksomheder (B2B) afspejler individets eller virksomhedens værdi og overbevisning. Kun hvis virksomhed og kunde deler værdigrundlag, kan der etableres en stabil, langvarig relation baseret på sand loyalitet.

Scener:

Scener beskriver de kundekontaktpunkter, hvor interaktion mellem virksomhed og kunde finder sted – direkte eller indirekte. Scener er dér, hvor virksomheden har mulighed for at påvirke kundens beslutninger ved pro-

aktivt at sætte kundens forventninger ud over konkurrenternes formåen.

Scener er intuitivt genkendelige. Virksomhedens kundevendte medarbejdere kan med lethed opremse listen over, hvor man møder - eller potentielt kan møde - en given kundetype. Scener er relativt stabile over tid. Skulle der opstå nye scener, er disse ofte teknologidrevne - f.eks. Radio, TV, internet m.m.

Roller:

Roller beskriver den kontekst, du møder kunden i. Roller er som oftest knyttet til organisatoriske hierarkier og funktioner (direktør, salgschef m.m.) eller til sociale relationer (mor, far, venner, kolleger). Roller er intuitivt genkendelige og udpræget stabile over tid.

Roller og scener udgør tilsammen en veldefineret situation, der bestemmer den kontekst, en given kundetypes adfærd farves af. Indsigt i kundetyper, roller og scener er afgørende for virksomhedens forretningsmæssige succes.

Målrettet, relevant kommunikation og effektiv procesmæssig understøttelse af kundebearbejdningen i CRM-mæssig sammenhæng forudsætter kendskab til kundetyper. Kundetypen beskriver tankesættet og dermed de argumenter, der "rykker" hos kunden.

Yderligere forudsætter målrettet relevant kommunikation og effektiv procesunderstøttelse, at virksomheden er på de samme scener som kundetypen. Hvad hjælper det, at du sælger familierejser på nettet, hvis kunden ikke handler der? Virksomhed og kunde kan kun møde hinanden, hvis scenen er fælles.

Men ikke nok med det. Målrettet, relevant kommunikation forudsætter også, at rollen rammes. Hvad hjælper det, at du sælger familierejser, hvis kunden ikke har rollen som mor eller far, men som enlig?

Kombinationen af rolle og scene for en given kundetype betegner vi som

en "competitive arena", idet det er her, interaktionen med kunden - og konkurrencen om kundens budget og sympati - reelt finder sted.

Competitive arenaer er dermed også mål for virksomhedens kommunikation, der skal målrettes mod - og gøres relevant i forhold til - disse. Jo flere arenaer af betydning for kunden virksomheden kan indtage med succes, jo mere fylder virksomheden i kundens univers. Og jo bedre et match opnås mellem kundebehov/-forventninger og virksomhedens produkter/ydelse. Derved minimeres konkurrenters mulighed for at bryde ind i kundeforholdet, og fundamentet for en varig, profitabel kunderelation er skabt.

At opnå succes med CRM er lettere, end du tror

Praksis har vist, at virksomhedernes kundevendte medarbejdere allerede besidder den nødvendige og tilstrækkelige indsigt i de kundetypedata, der er en forudsætning for at sikre succes i arbejdet med CRM. Der mangler blot, at du gennem en segmentering af kunder efter kundetyper, roller og scener systematiserer og gør denne viden tilgængelig.

Arbejdet er lettere end du tror, da de underliggende dimensioner i segmenteringen er intuitivt forståelige og genkendelige: Segmenterne forankres pr. intuition i organisationen og implementering af de differentierede kundestrategier, der efterfølgende skal sikre succes med CRM, falder derfor alle let og naturlig.

Vores erfaringer viser, at en eksisterende CRM-implementering gennem marginale tilpasninger og merinvesteringer kan revitaliseres. Samtidig med, at hidtil hensygnende CRM-initiativer kan vækkes til live med tocifrede profitable vækstrater på top-linjen til følge.

Det er vel værd at gå efter – specielt hvis top- og bundlinje p.t. er under pres!