

# Sæt pris på kunderne

Alle ved, at det har stor værdi at holde på sine kunder. Men præcis hvor stor er værdien? Og hvilke kunder skal man rette indsatsen mod?

**Martin Hoffmann**



## **Ikke alle loyale kunder er også kunder i morgen**

Gennem mange år har virksomheder benyttet bl.a. kundetilfredshed som et mål for loyaliteten overfor virksomhedens produkter og services. De har derfor undersøgt kundernes tilfredshed, og har på baggrund af disse bagudrettede data forsøgt at anslå kundernes fremtidige adfærd.

Men ikke alle kunder, der kan betegnes som "tilfredse og loyale" i disse undersøgelser, fortsætter som kunder. Samtidig forklarer målinger af kundetilfredshed ikke, hvorfor en række nye kunder vil komme til.

## **Commitment og tilgængelighed**

- I modsætning til traditionelle målinger af tilfredshed og kundeloyalitet, der kigger bagud på de handlinger, kunden har foretaget, ser Conversion Model™ på den *psykologiske binding* mellem forbrugeren og mærkerne som afgørende for kundens fremtidige handlinger og adfærd, fortæller underdirektør Martin Hoffmann fra TNS Gallup Business Solutions.

Conversion Model måler, hvor committede kunderne er til mærket og konkurrerende mærker, og hvor tilgængelige de er for at skifte til de mærker, de ikke benytter i dag.

Committede kunder er vigtige for et mærke, fordi:

- De er mindre prisfølsomme end ikke-committede kunder
- De er mindre modtagelige overfor tilbud fra konkurrerende mærker
- De skal have mindre overtalelse for at købe mærket igen

Committede kunder afgør langt hen ad vejen mærkets salg og muligheder i fremtiden. Det er derfor vigtigt at kunne afdække både sine kunders commitment og sine potentielle kunders tilgængelighed. Dette gøres via Conversion Model™, der er baseret på fire faktorer, som afgør en kundes commitment til et mærke:

- Tilfredshed hvor godt opfylder mærket kundens behov og forventninger?
- Involvering hvor vigtigt opleves valget af mærke for den enkelte kunde?
- Tiltrækning hvilken appel har alternative mærker?

- Ambivalens hvor tilbøjelig er kunden til at skifte mærke?

På baggrund af disse fire faktorer segmenterer Conversion Model dine nuværende kunder efter deres commitment til dit mærke, og dine potentielle kunder efter deres tilgængelighed for skift til dit mærke. Du kan se de forskellige segmenter og deres relation til dit mærke i modellen nedenfor.

### Conversion Model™

<b>Commitment</b> Hvor stærkt er BRUGERE committede til mærket?		<b>Tilgængelighed</b> Hvor tilgængelige er IKKE-BRUGERE for et skift til mærket?			
<b>Committede BRUGERE</b>	<b>Forankrede</b>	Har meget stærk commitment til mærket. Meget lille sandsynlighed for mærkeskift.	<b>Tilgængelige</b>	Positive overfor mærket. Mest sandsynlige skifttere til mærket.	<b>Tilgængelige IKKE-BRUGERE</b>
	<b>Komfortable</b>	Moderat commitment. Lav sandsynlighed for mærkeskift.	<b>Ambivalente</b>	I tvivl om mærkevalg. Tiltrækkes af flere mærker.	
<b>Ikke-committede BRUGERE</b>	<b>Overfladiske</b>	Svag commitment. Overvejer andre mærker. Mærkeskift sandsynligt.	<b>Svært opnåelige</b>	Præferencer for det nuværende valg. Ikke umiddelbart åbne for mærkeskift.	<b>Utilgængelige IKKE-BRUGERE</b>
	<b>Konvertible</b>	Direkte åbne og positive overfor mærkeskift. På vej væk.	<b>Uopnåelige</b>	Stærke præferencer for det nuværende valg. Ikke åbne for mærkeskift.	

### Konkurrencefeltet

- De ikke-committede kunder og de tilgængelige ikke-kunder er dér, hvor slaget står, siger Martin Hoffmann. - Lykkes det ikke at fastholde de ikke-committede kunder, står de i fare for at forsvinde og skifte til andre mærker. Tilsvarende er det vigtigt at rette indsatsen mod de tilgængelige ikke-kunder, der i dag køber konkurrerende mærker, men uden at være committede til dem.

### Hvor ligger pengene?

De fleste virksomheder - især i servicesektoren - har i dag kundedatabaser, hvor der indgår en eller anden form for profitabilitetsmål. Med udgangspunkt i dette mål koncentrerer mange virksomheder sig om at pleje de profitable kunder, mens de mindre profitable kunder ofte overlades til sig selv. Intet kan være mere forkert.

Conversion Model viser nemlig, at der ofte er en sammenhæng mellem lav profitabilitet for virksomheden og lav commitment til virksomheden. Men samtidig er kunder med lav commitment oftest dem, der på *kategoriniveau* køber mest!

- Kundebasernes svaghed er derfor, at de kun indeholder informationer om kundens forhold til netop den virksomhed, mens kundens engagement med andre virksomheder og brands er ukendt land, fortæller Martin Hoffmann.

- De uprofitable og ikke-committede kunder kan derfor ofte have et højprofitabelt potentiale, - hvis man altså formår at gøre dem mere committede.

## **Sæt pris på kunderne**

Udfordringen for en kundeopdeling - baseret på et profitabilitetsmål – er 2-sidet:

- Der skal etableres en sammenhæng mellem profitabilitet og commitment, så man kan afdække værdien af de enkelte commitment-segmenter
- De nuværende ikke-committede kunders samlede potentiale skal vurderes

- Informationen om kundernes commitment får derfor tilført ekstra værdi, når den kombineres med viden om de samme kunders bidrag til virksomhedens bundlinie, fortæller Martin Hoffmann. - For så kan man opstille beregninger for, hvad det koster at tabe en kunde og for, hvad gevinsten er ved at gøre en kunde endnu mere committet.

### **Return-on-investment**

Et par oplagte eksempler findes i telesektoren og den finansielle sektor, hvor virksomhederne optimalt set har information om omsætning og fortjeneste på hver enkelt kunde.

Til gengæld ved man ikke umiddelbart, om de højprofitable kunder er committede, eller om de er på nippet til at skifte til en konkurrent. Man ved heller ikke, om de lavprofitable (og ofte lavt committede) kunder har et større potentiale. Og man ved ikke, hvilken værdi, det har at øge kundernes commitment eller hvordan det skal gøres.

Har man disse to sæt af oplysninger, profitabilitet og commitment, kan man lave en vurdering af return-on-investment (ROI) på en investering i at øge kundernes commitment. Derefter kan man ret enkelt lave en vurdering af, om den investering, der kræves for at gøre en kunde mere committet, kan betale sig.

### **Værdien af en bankkunde**

- Metoden og udbyttet er ganske ligetil, siger Martin Hoffmann. - F.eks. har de fleste banker, forsikringsselskaber og realkreditinstitutter i årevis arbejdet med profitabilitet som et mål for kundernes værdi.

- Her vil det være oplagt at krydse information om værdien af kundens engagement med banken med den beregnede værdi af kundens samlede engagementer med alle banker og oplysninger om kundens commitment til virksomheden.

- Ud fra dette kan man både identificere de højprofitable kunder, som ikke er committede, og man kan beregne den øgede profitabilitet af at styrke kundernes commitment (se eksempel nedenfor).

## Værdien af en bankkunde

	Forankrede	Komfortable	Overfladiske	Konvertible
Værdi af kundens engagement i bank X	80	65	60	50
Værdi af kundens engagement i alle banker (kategorien)	100	110	120	150
Share-of-Wallet for bank X	80%	59%	50%	33%

Eksemplet viser, hvilken værdi de forskellige segmenter i Conversion Model har for bank X og for alle banker (hele kategorien). *Share-of-Wallet* viser bank X's andel af kundens samlede engagement på bankområdet (kategorien).

Eksemplet viser, at det kan have stor økonomisk betydning at rykke en kunde fra f.eks. det overfladiske til det komfortable segment. Kundene i dette segment har ikke alene højere værdi for bank X, de har samlet set også mindre engagement på bankmarkedet, når deres engagementer samles hos én bank. Dermed er bank X's *Share-of-Wallet* markant højere i dette segment.