




	<p>Velkommen til morgenmødet</p>
	<p><b>Kundepleje: Et varmt emne i økonomisk kolde tider</b></p> <p>1. december 2008</p> <p><b>Thomas Ritter</b> Center for Business Marketing and Purchasing (BMP) Copenhagen Business School</p> <p><b>Henrik Andersen</b> Andersen&amp;Partners Management Consulting</p>
	 <p>Andersen&amp;Partners Management Consulting <a href="http://www.andersenpartners.com">www.andersenpartners.com</a></p>

<p><b>Velkomst / v. Jens Geersbro</b>, Centerleder, BMP</p>
 <p>“en person, der kender <i>prisen</i> på alting og <i>værdien</i> af ingenting”</p> <p>Oscar Wilde 1854 - 1900</p>
  <p>Andersen&amp;Partners Management Consulting <a href="http://www.andersenpartners.com">www.andersenpartners.com</a></p>



**Copenhagen Business School**

**Earnings = Management x Competence**  
[Efficacy of Business]

**BMP**  
Center for Business Marketing & Purchasing

## Hvad er værdien af en kunde?

1. december 2008

**Thomas Ritter**  
Center for Business Marketing and Purchasing (BMP)  
Copenhagen Business School



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com

### Varme kunder, kolde kunder – et eviggyldigt spørgsmål

Kunder er altid et varmt emne  
– mangler man kunder, eller har man de forkerte, bliver alt dog koldt

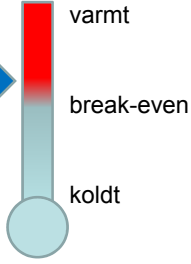
Temperaturen afgøres af to dimensioner:



Værdi af kunden for leverandørens forretning  
**PROFIT**

**&**

Varighed af relationen til kunden  
**LOYALITET**

Virksomhed →



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com

### ABC Kundeinddeling anno 2008

The matrix plots Profit margin (Y-axis: Top 20%, Middle 30%, Low 50%) against Sales volume (X-axis: Low 50%, Middle 30%, Top 20%). Customer segments are numbered 1-5. Segment 1 is in the Top/Middle profit, Middle/Low sales area. Segment 2 is in the Middle profit, Middle sales area. Segment 3 is in the Top profit, Top sales area. Segment 4 is in the Low profit, Middle/Top sales area. Segment 5 is in the Low profit, Top sales area.

Hos hvilke kunder ligger vores vækstmuligheder?

Er det kun margin og volumen, der afgør vækstmulighederne?

### Betaling – Volumen – Kvalitet – Sikkerhed

#### Danfoss i likviditets-klemme

Koncernen udskyder betaling af regninger og er i dialog med op mod 200 leverandører, som ikke umiddelbart vil acceptere de nye betingelser, der skyldes ubalancen på lidt over 400 mio. kr.

#### SOS

#### CSC risikerer milliard-smæk ved opbrud i SAS

IT-afdelingen er nøglen til SAS' succes. Hvis IT-afdelingen bliver opbrudt, risikerer SAS en milliardsmæk.

IT-afdelingen er nøglen til SAS' succes. Hvis IT-afdelingen bliver opbrudt, risikerer SAS en milliardsmæk.

Innovation – Information – Adgang – Motivation

Virksomheder

# Coloplast skruer op for innovationen

PROGRAM FOR  
BRUGERDREVEN  
INNOVATION

Tiden kræver et forceret udviklings-tempo for virksomhedens kerneområder inden for stomi, urologi, inkontinens og sårbehandling

AF NIELS BARFOD

En af Danmarks fremmeste virksomheder inden for innovation, Coloplast i Humlebæk, har ikke tid til at hvile på laurbærene. Virksomheden har altid haft brugerdreven innovation højt på dagsordenen, virksomheden er vokset, og den har ambitiøse målsætninger. »Vi skal konstant udfordre os selv og blive endnu bedre til at skabe innovation. Vi har besluttet at tredoble værdien af vores innovati-

fort ud gennem maven, stadig kan forbedres i forhold til reduktion af lugt, lyd og tarmlut.

Erfaren assistance

Innovationscampen blev gennemført med assistance fra konsulentvirksomheden Bindsløv, som har stor erfaring med Innovationscamps, og som kan bringe folk langt på kort tid, fordi deltagerne er tvunget til at lægge alt andet fra sig og være 100 pct. koncentreret om opgaven.

FØDEVARESUHED

Børsen 3



Brugerdreven innovation – DSB lægger i et millionprojekt op til, at virksomheden skal udvikles efter kundernes smag og præferencer. Foto: Morten Juhl/Scompe

Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com

En kunde kan bidrage til virksomhedens profitabilitet på otte forskellige måder



Direkte profitfunktioner:

- Betaling
- Volumen
- Kvalitet
- Sikkerhed



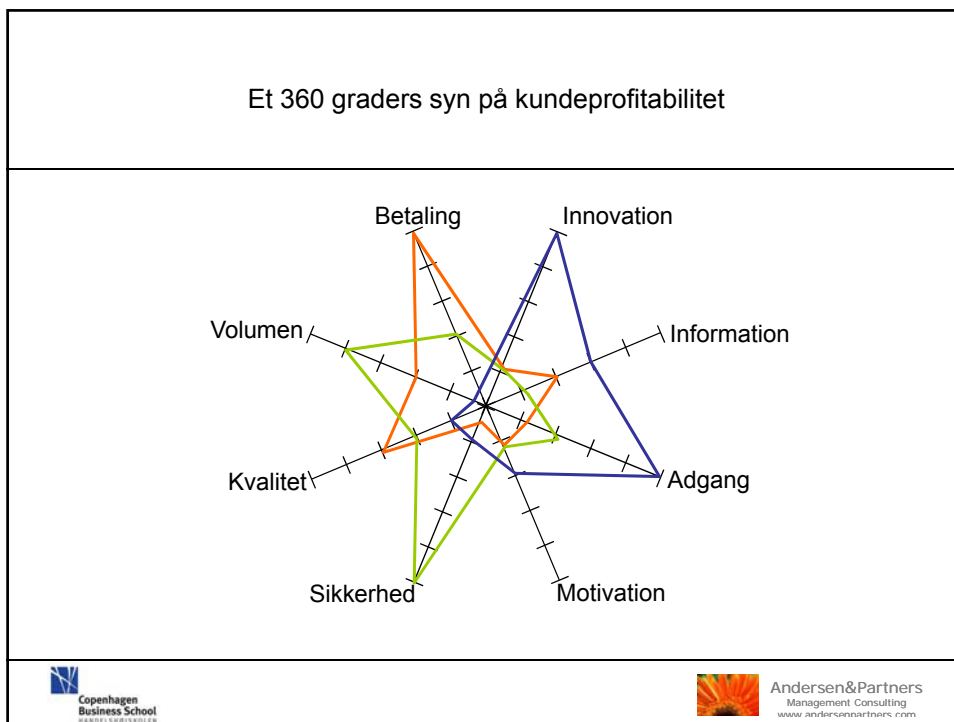
Indirekte profitfunktioner:

- Innovation
- Information
- Adgang
- Motivation

Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com

### Value measurement

**Q.5 Please rate the benefits that *your firm* gains through this relationship.**  
1:= very low; 5:= very high

Purchasing/selling to very favorable prices	①	②	③	④	⑤	?
Cost-effective purchase/sales of products	①	②	③	④	⑤	?
Purchase/sales of products with very good specifications	①	②	③	④	⑤	?
Provision of outstanding service	①	②	③	④	⑤	?
Possibility of short-notice deals in case of other firms' delivery failure	①	②	③	④	⑤	?
Reduction of dependency on other firms (offering similar products)	①	②	③	④	⑤	?
Purchasing/selling large quantities	①	②	③	④	⑤	?
Ensuring long-term supplies/sales	①	②	③	④	⑤	?
Receiving important industry information	①	②	③	④	⑤	?
Support by initiating and developing relationships with other firms	①	②	③	④	⑤	?
Initiation of contacts with new customers and/or suppliers	①	②	③	④	⑤	?
Access to important committees and institutions in our industry	①	②	③	④	⑤	?
Access to influential persons which are important for our business	①	②	③	④	⑤	?
Developing and innovating our products	①	②	③	④	⑤	?
Developing and innovating our production processes	①	②	③	④	⑤	?
Transfer of innovative technology	①	②	③	④	⑤	?



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com

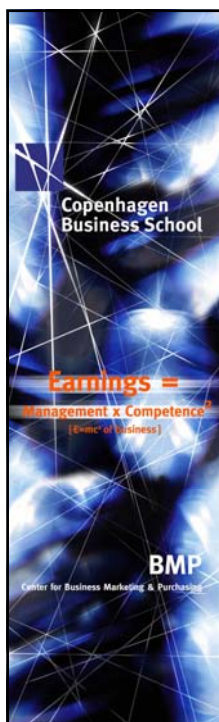
## Er din ABC en "All Being Counted"?

- Radarcharten visualiserer "bløde" bidrag
- Radarcharten giver mulighed for at udvikle eksplicite strategier
- Radarcharten er nem at implementere

Et er at kende værdien af en kunde – et andet er, at høste den.



Andersen&Partners  
Management Consulting  
[www.andersenpartners.com](http://www.andersenpartners.com)



## Hvad er en loyal kunde?

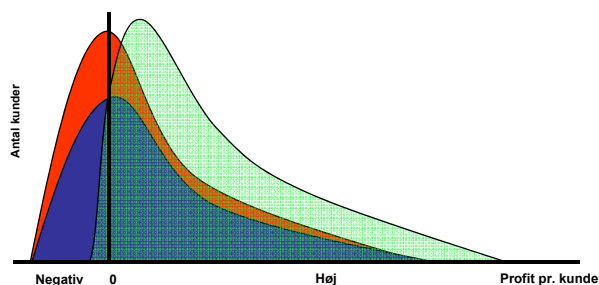
1. december 2008

**Henrik Andersen**  
Andersen&Partners  
Management Consulting



Andersen&Partners  
Management Consulting  
[www.andersenpartners.com](http://www.andersenpartners.com)

### Udvikling af kundeporteføljen

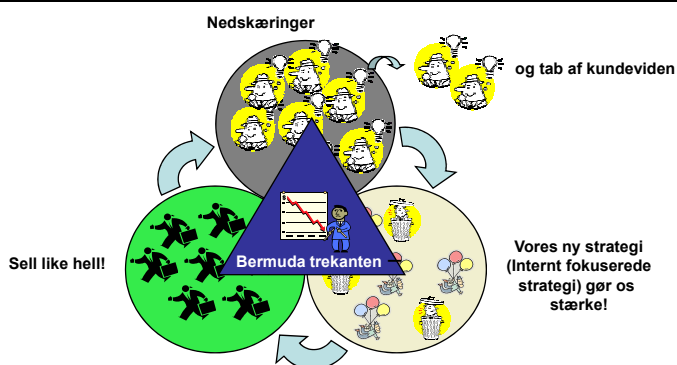


**”Det sværeste ved at gøre gode forretninger er at afstå fra de dårlige.”**  
 Simon Spies



Andersen&Partners  
 Management Consulting  
 www.andersenpartners.com

### Rightsizing downsizing versus downsizing wrongsizing



**Paradoks: Salg og marketing har så travlt med at skabe omsætning, at de ikke får udviklet og saneret kundeporteføljen. Bermuda trekanten udhuler derfor systematisk profitten og gør yderligere besparelser nødvendige.**



Andersen&Partners  
 Management Consulting  
 www.andersenpartners.com

### Vores kunder

**The Gospel of Customer Loyalty:**  
 “The best customers, we’re told, are loyal ones. They cost less to serve, they’re usually willing to pay more than other customers, and they often act as word-of-mouth marketers for your company. Win loyalty, therefore, and profits will follow as night follows day.”  
The Mismanagement of Customer Loyalty, Werner Reinartz and V. Kumar, Harvard Business Review 2002

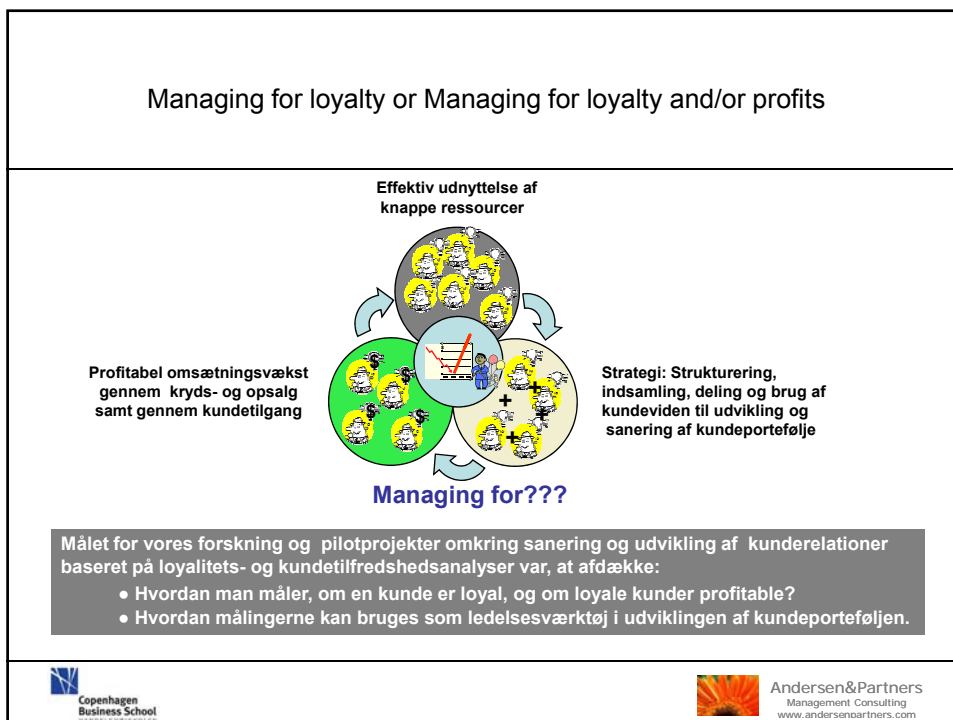
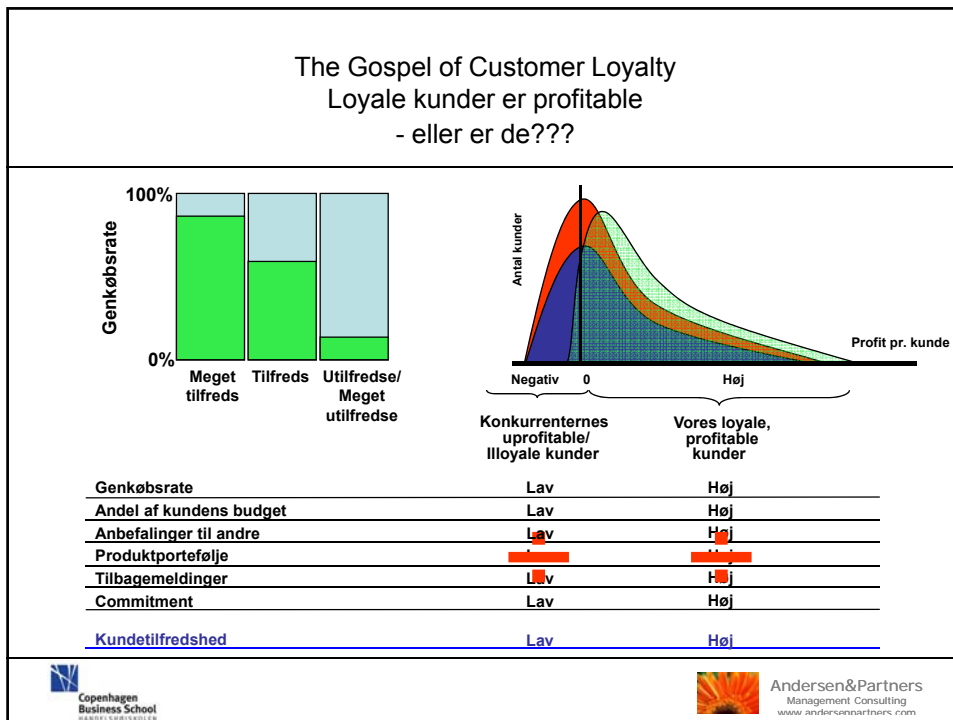
### The Gospel of Customer Loyalty Loyale kunder er profitable - eller er de???

**The Mismanagement of Customer Loyalty:**

“No company should ever take for granted the idea that managing customers for loyalty is the same as managing them for profits.”

The Mismanagement of Customer Loyalty, Werner Reinartz and V. Kumar, Harvard Business Review 2002.

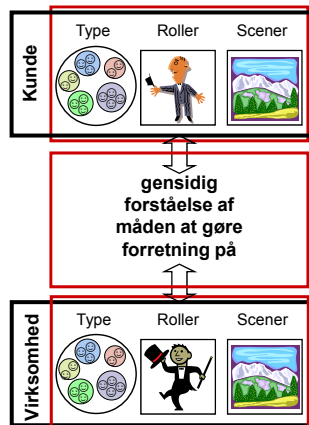
<b>Genkøbsrate</b>	Lav	Høj
<b>Andel af kundens budget</b>	Lav	Høj
<b>Anbefalinger til andre</b>	Lav	Høj
<b>Produktportefølje</b>	Lav	Høj
<b>Tilbagemeldinger</b>	Lav	Høj
<b>Commitment</b>	Lav	Høj
<b>Kundetilfredshed</b>	Lav	Høj



En ny og operationel tilgang til kundeloyalitet  
 - Intet loyalitetsforhold uden et solidt fundament

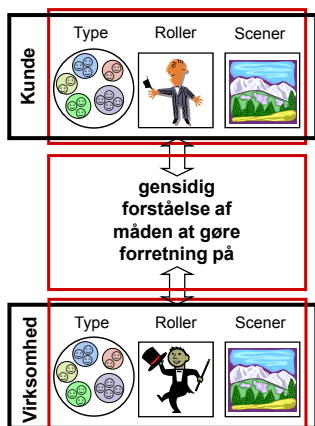
**Fundamentet for kundeloyalitet hviler på tre grundpiller:**

- 1) Jo større overensstemmelse mellem kundens og virksomhedens adfærd og måde at beslutte på, type, des stærkere er grundlaget for at skabe loyalitet.
- 2) Jo større overensstemmelse mellem de roller kunden og virksomheden optræder i, des stærkere er grundlaget for at skabe loyalitet.
- 3) Jo større sammenfald mellem de scener kunden og virksomheden optræder i, des stærkere er grundlaget for at skabe loyalitet.



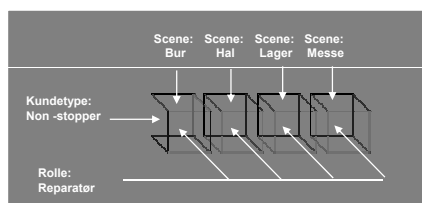
Andersen&Partners  
 Management Consulting  
 www.andersenpartners.com

En ny og operationel tilgang til kundeloyalitet  
 - Intet loyalitetsforhold hvis ikke problemer finder løsninger



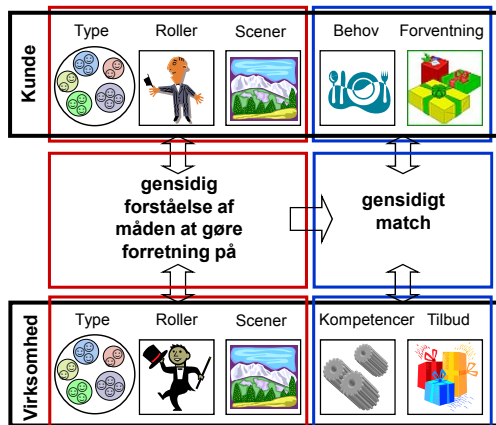
**Inside the Customer Universe:**

Kundetype, roller og scener udgør platformen for, at virksomheden for en given kundetype kan identificere de situationer, hvor kunden står overfor problemer, som kræver løsninger. Hvis ikke vi melder os på disse competitive arenas, gør konkurrenterne det gerne!



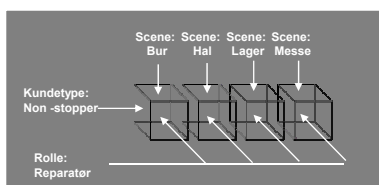
Andersen&Partners  
 Management Consulting  
 www.andersenpartners.com

En ny og operationel tilgang til kundeloyalitet  
 - Intet loyalitetsforhold uden stærkt gensidigt match



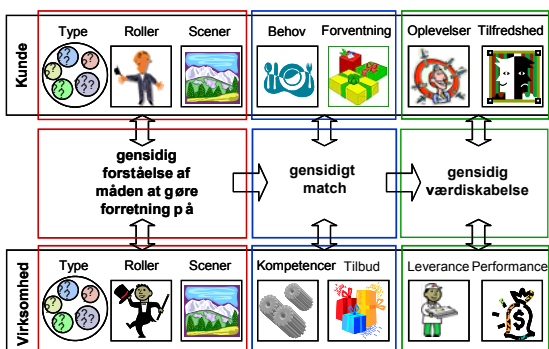
Virksomhedernes raison d'être er at sætte kundernes forventninger ud over, hvad konkurrenterne formår.

Uden et stærkt match ingen loyalitet.



Andersen&Partners  
 Management Consulting  
 www.andersenpartners.com

En ny og operationel tilgang til kundeloyalitet  
 - Intet loyalitetsforhold uden gensidig værdiskabelse



**Kundetilfredshed** måles på traditionel vis, men med markant øget forklaringsværdi, idet målingerne foretages i forhold til de forventninger, virksomheden har bibragt kunden, inden for hver competitive arena. Målingerne inkluderer dimensionernes betydning for kunden og kundens tilfredshed.

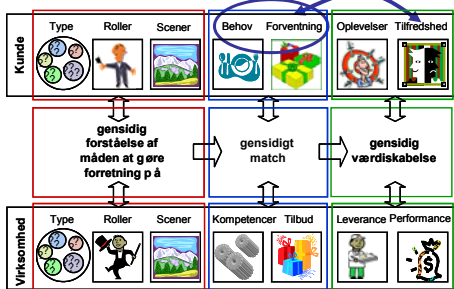
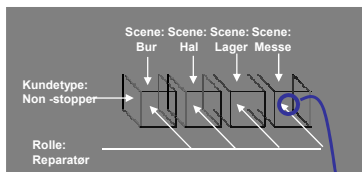
**Loyalitet** måles på traditionel vis, men med markant øget forklaringsværdi, idet målingerne henføres til de enkelte competitive arenas.

**Performance/profit** måles i forhold til tilbud og leverage.



Andersen&Partners  
 Management Consulting  
 www.andersenpartners.com

## En ny og operationel tilgang til kundeloyalitet: Hvad er vundet?



### Virksomheden kan agere kundeorienteret:

Produkter og services fremstår ikke længere som løsninger, der leder efter problemer, men løsninger til specifikke problemer i specifikke competitive arenas hos specifikke kundetyper.

### Virksomheden kan målrettet sanere og udvikle kundeporteføljen:

Loyalitetsmålinger i kombination med tilfredshedsmålinger får derved forretningsmæssig værdi, fordi de nu kan fortages specifikt i forhold til potentialerne for de enkelte competitive arenas samt i forhold til de forventninger, virksomheden har givet kunderne.

## Managing...

**The Mismanagement of Customer Loyalty:**

“No company should ever take for granted the idea that managing customers for loyalty is the same as managing them for profits.”<sup>18</sup>

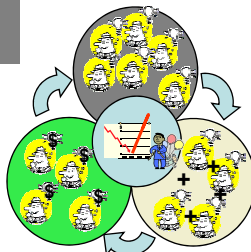
The Mismanagement of Customer Loyalty.  
Werner Reinartz and V. Kumar, Harvard Business Review 2002

**The Gospel of Customer loyalty:**

“The best customers, we’re told, are loyal ones. They cost less to serve, they’re usually willing to pay more than other customers, and they often act as word-of-mouth marketers, for your company. Win loyalty, therefore, and profits will follow as night follows day.”<sup>19</sup>

The Mismanagement of Customer Loyalty.  
Werner Reinartz and V. Kumar, Harvard Business Review 2002

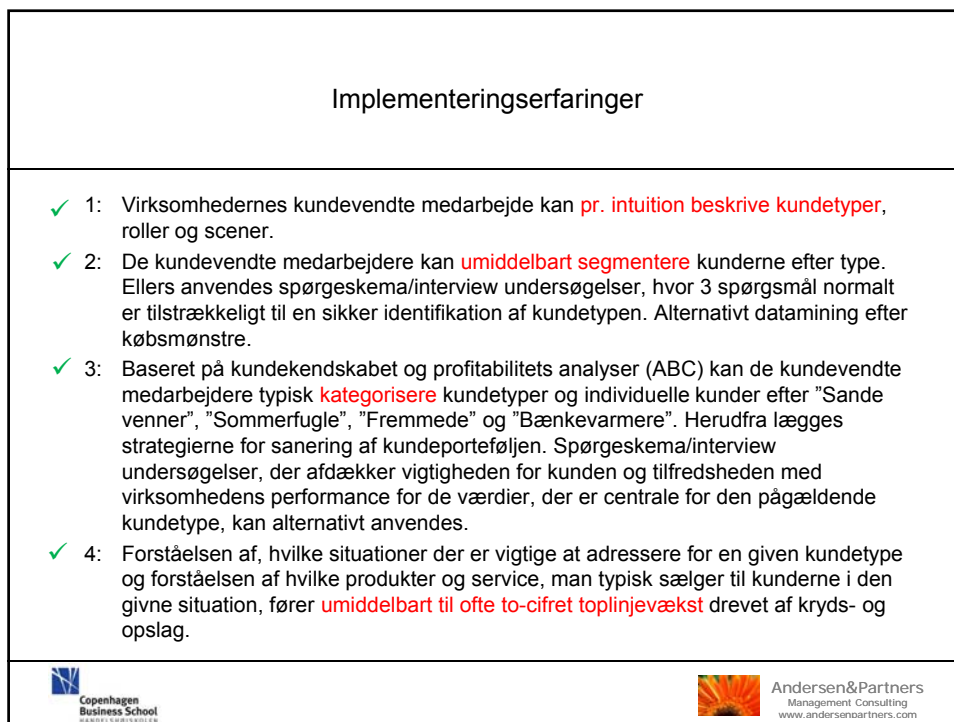
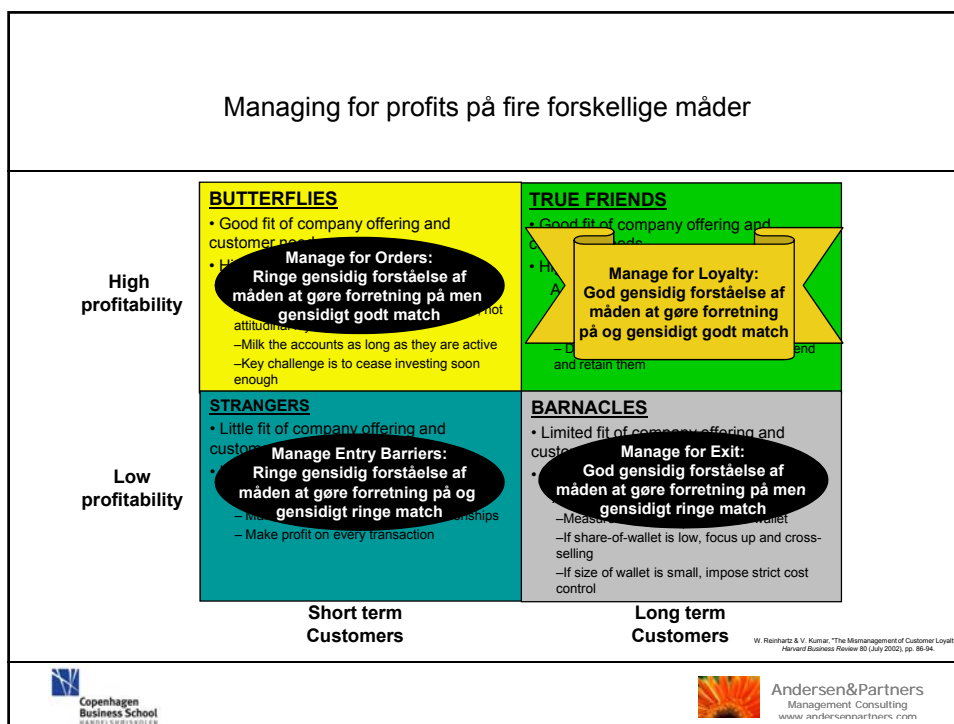
### Effektiv udnyttelse af knappe ressourcer

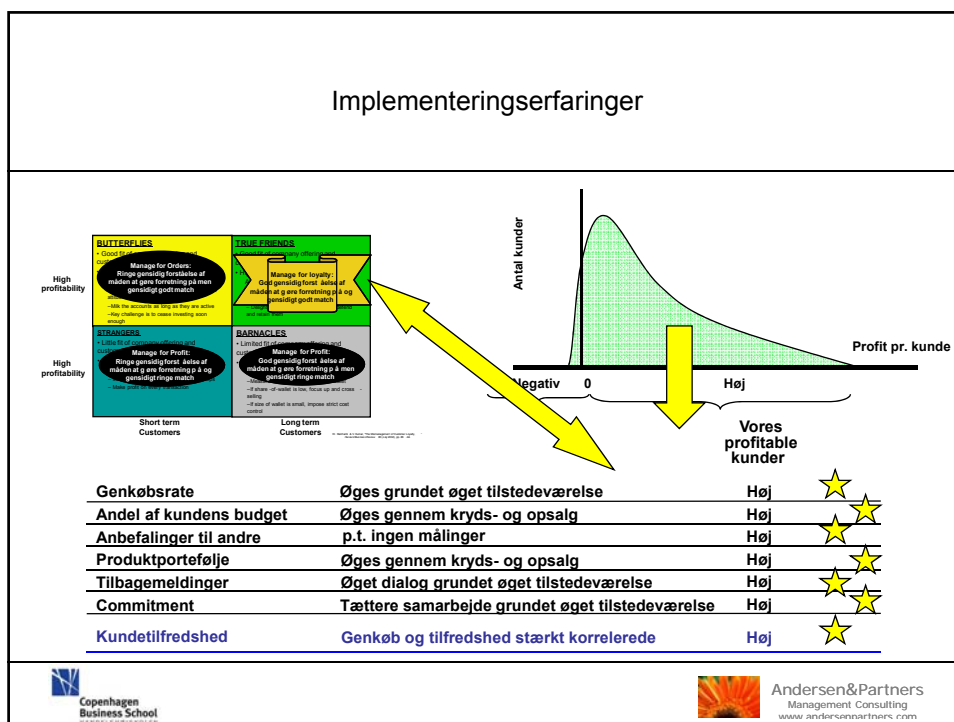


Profitabel omsætningsvækst gennem kryds-, opsalg og kundetilgang

Strategi: Strukturering, indsamling, deling og brug af kundeviden til udvikling og sanering af kundeportefølje

### Managing for profit på fire forskellige måder





Hvem er denne ny indsigt i kundeuniverset og i loyalitets- og kundetilfredsmålinger til gavn for?

**1: Tør vi se de forhold, vi ved hersker, i øjnene?**

I virksomheder, hvor de grundlæggende forretningsprocesserne endnu ikke er trimmet, betragtes loyalitets- og kundetilfredshedsmålinger som et potentielt vigtigt ledelsesmæssigt instrument.

**2: Status quo – holder vi skansen, eller har vi fornærmet kunderne i en grad, så de går?**

I virksomheder, der opfatter kundedifferentiering som vanskelig gennemførligt, betragtes loyalitets- og kundetilfredshedsmålinger som et vigtigt ledelsesmæssigt instrument.

**3: Markedslederskab – er vi på rette kurs mod at få konkurrenterne sat af?**

I virksomheder, der søger markedslederskab, betragtes loyalitets- og kundetilfredshedsmålinger som ledelsesmæssigt instrument med skepsis. Loyalitet og kundetilfredshed har fuld opmærksomhed, men eksisterende målinger og metoder giver for disse virksomheder ikke et validt grundlag for at træffe forretningsmæssige beslutninger.

CRM målsætningen - for loyale kunder  
Hvem skal vi da ellers bygge relationer til?

Ingen kunde må nu eller fremtidigt se sig  
nødsaget til at gå andre steder hen efter  
ydelser, der ligger indenfor vores naturlige  
virkefelt - alt andet er dårlig kundepleje.

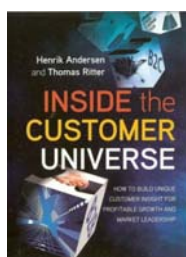


Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com

Vil du vide mere?



Customer  
Universe  
Certificate

Sales and Marketing Management

Center for Business Marketing  
and Purchasing (BMP)

i samarbejde med

Andersen&Partners

Management Consulting

og

Handelshøjskolens

Efteruddannelsescenter

**Henrik Andersen**

+45 4828 3125

han@andersenpartners.com

**Thomas Ritter**

+45 3815 2121

ritter@cbs.dk



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN



Andersen&Partners  
Management Consulting  
www.andersenpartners.com

	<p>Tak for i dag</p>
	<p><b>Kundepleje: Et varmt emne i økonomisk kolde tider</b></p> <p>1. december 2008</p> <p><b>Thomas Ritter</b> Center for Business Marketing and Purchasing (BMP) Copenhagen Business School</p> <p><b>Henrik Andersen</b> Andersen&amp;Partners Management Consulting</p>
	 <p>Andersen&amp;Partners Management Consulting <a href="http://www.andersenpartners.com">www.andersenpartners.com</a></p>