



**DEN NYE LOYALITETSMODEL**  
- FRA ENDIMENSIONEL TIL  
TODIMENSIONEL LOYALITET

## DEN NYE LOYALITETSMODEL - FRA ENDIMENSIONEL TIL TODIMENSIONEL LOYALITET

**H**vorfor sættes der alt for ofte fokus på SALG (Handling), når der rettelig burde sættes fokus på OVERSKUD (Effekt)?

Fastholdelse af eksisterende kunder betyder for den gennemsnitlige 'levetid' samt den årlige profit. Dette fokus vil påvirke arbejdet med loyalitet på samme niveau som det strategiske fundament omkring "Vil du skabe et behov? versus "Vil du løse et behov?" er med til at sætte scenen for loyalitetsarbejdet.

Den nye loyalitets model udfordrer "Share of Wallet" tankesættet og arbejder med en "Share of Life" tilgang i forhold til interaktionen med kunderne. Dette kan kort illustreres i figur 1.

Siden 1980'erne har det været god latin at, "tilfredse kunder skaber loyale kunder" og virksomhederne søger nu mere end nogen sinde at få loyale kunder.

Som tidligere anført, kender de fleste sikkert navne som Richard Oliver, Frederick F. Reichheld, Thomas Teal og Adrian Payne som loyalitet kan forbindes til. Nu giver den digitale og mobile revolution nye muligheder for arbejdet med loyalitet. Og, som vi har nævnt, bør man passe på at "nissen ikke flytter med" over på disse platforme. Der er nemlig grund til at stoppe op og at kvalitetssikre loyalitetsarbejdet. Det handler nemlig ikke om teknologi, men om strategi!

### INDEFRA UD VERSUS UDE FRA INDSYN

Loyalitet kan også ses med udgangspunkt i virksomhedens kunde-strategier, hvis virksomheden da har nogen? En undersøgelse fra CBS<sup>1</sup> viser at kun 15 % af virksomhederne havde en formuleret kunde-strategi! Mange virksomheder har arbejdet med Porters 4 generiske konkurrence strategier der som bekendt indeholder 4 elementer: 1) Omkostningsleder 2) Omkostningsfokus 3) Differentiering og 4) Fokuseret differentiering. Dette er et typisk et 'indefra og ud' syn, der tager sit udgangspunkt i virksomhedens præmisser.

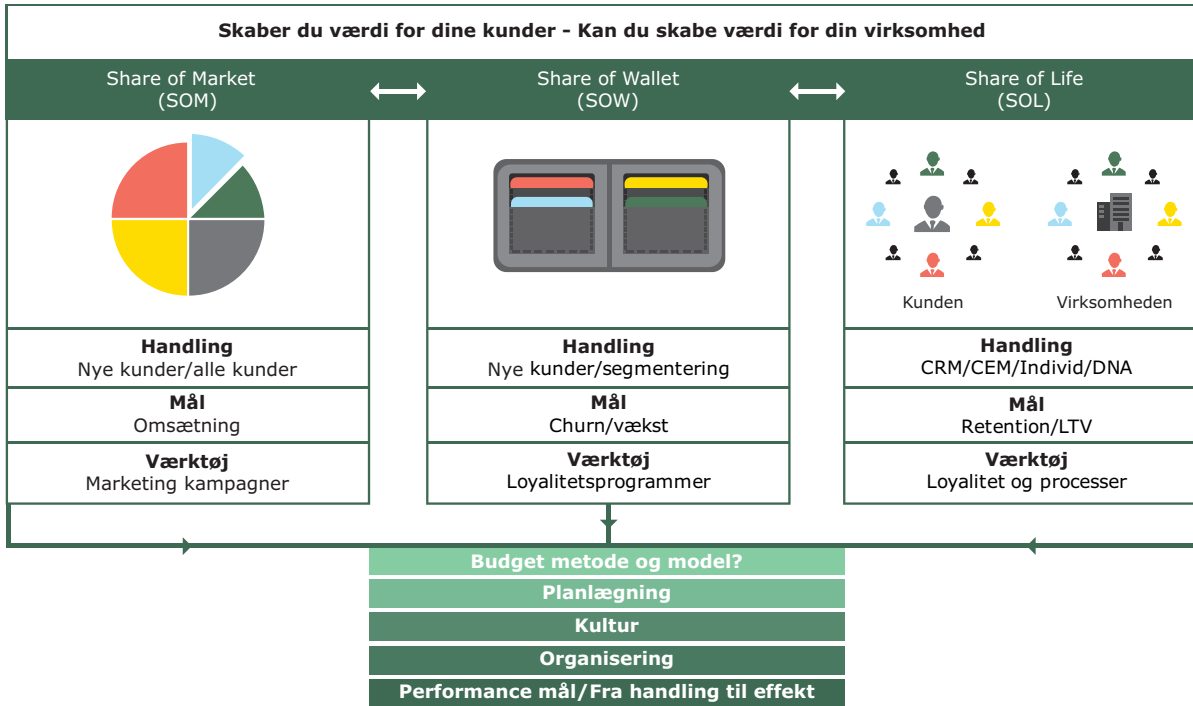
Modsat er de generiske CRM strategier<sup>2</sup>, der beskriver

---

<sup>1</sup> Kilde: Virksomhedernes kunderelationer 2013 – CRM i danske virksomheder, CBS 2014

<sup>2</sup> Kilde: CRM Strategi – Henrik Andersen & Per Østergaard Jacobsen, 2003

# Fra "Share of Market" til "Share of Life"



Figur 1 - Fra SOM til SOL  
Kilde: CRM Håndbogen 2.0

et 'udefra og ind' syn, hvor kunden ser på virksomheden som enten en 1) Mærkevarer, 2) Klyngevirksomhed eller 3) Licensproducent. Langt de fleste virksomheder opfattes af forbrugerne som klyngevirksomheder i hvert fald på B2C markedet. Lad se mere på forskellen mellem den gamle og nye model.

## LOYALITETSFASER

Gensidig loyalitet opbygger man ikke fra den ene dag til den anden. Om end den digitale/mobile verden i større grad giver gennemsigtighed og hastighed for loyalitetsudviklingen. Den virksomhed, der har relationerne til kunden og hvor kunden oplever en værdiskabelse vinder kampen om kunderne! Ud fra Richard Olivers definition kan man opstille følge processer i forbindelse med udviklingen af loyalitet og som er en udvikling af modellen med "Know me" – "Hear me" – "Grow me"<sup>3</sup> faserne. (Figur 2).

## DEN KOGNITIVE PROCES

Først skal virksomheden lære kunden at kende (Know me). Loyaliteten i denne fase anses for at være meget svag, da den ikke baseres på relationer,

---

<sup>3</sup> Kilde: CRM Håndbogen - Per Østergaard Jacobsen & Henrik Andersen, 1999 efter inspiration fra Richard L. Oliver

men udelukkende på produkter, services, kanaler, priser og transaktioner. Kunden skifter ofte hurtigt til konkurrenten, hvis denne har et bedre tilbud, kanal og service eller kundens forventninger ikke bliver indfriet. Som eksempel kan nævnes priskonkurrence på mobilmarkedet, forsikringer og dagligvarer.

## DEN AFFEKTIVE PROCES

Virksomheden inddrager kundens holdninger både før og efter købet (Hear me). Den lytter til kunden, som gradvist lærer virksomheden at kende. Loyaliteten baserer sig nu ikke alene på pris, produkt, kanal og service, men kommunikationen og relationen spiller også ind. Det er dog ingen garanti for, at kunden ikke søger nye græsgange. Kommunikation skal være relevant og målrettet og med udgangspunkt i kundens værdiskabelse. Relationen står endnu ikke fast i et sådant omfang, at tilstanden kan tolkes som sand og permanent. Flyselskabernes "frequent flyer"-programmer og mange loyalitetsprogrammer i detailhandelen illustrerer ofte en falsk loyalitet, der baserer sig på manglende alternativer eller rabat frem for tilfredshed med produkt/service/kanal og relation.

## DEN KONATIVE PROCES

Ved endemålet baserer loyaliteten sig på en høj grad af værdiskabelse på flere planer (Grow me). Kunden vil her, med et personligt engagement, indgå i en målrettet dialog med virksomheden. Efterhånden som kunden udvikler sit engagement, knyttes båndene mellem kunde og virksomhed tættere. Herved styrker kunden sin følelse af at opleve værdi og dermed loyalitet over for virksomheden. Med udgangspunkt i denne form taler man om den ”sande” loyalitet.

## DEN HANDLENDE PROCES

Oliver har siden hen udviklet sin teori og sat et niveau mere ind. Her er tale om et stadie af 100 % ”Share of Wallet” i forhold til kunden og en cementering af den sande loyalitet.

## DEN NYE MODEL – HAR OGSÅ EN TILGIVENDE PROCES

På dagens marked med knaphed på kunder og med udgangspunkt i klyngevirksomhedernes udfordringer mener vi, at det er vigtigt at arbejde med en tilgivelses proces i relation til tabte kunder (de profitable). Netop lave /relative lave fastholdelsesrater er en stor udfordring for mange klyngevirksomheder og er derfor i

fokus i en kundeorienteret virksomhed. Og selv om man ikke nødvendigvis får kunden tilbage, kan man gennem tilgivelsesprocessen sikre, at kunden ikke ”bære nag” og således lufter sin utilfredshed og/eller frustration over for andre kunder eller potentielle kunder, og samtidig tage lære herfra.

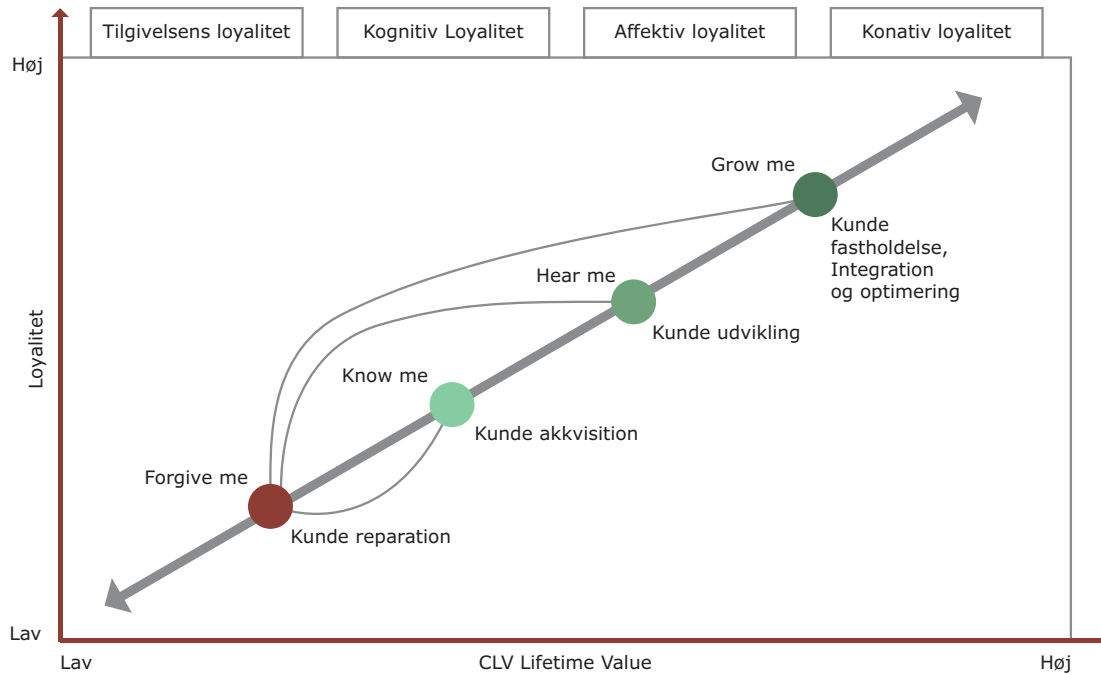
Vi ved, at den personlige eller digitale anbefaling er den mest troværdige. Derfor kan en dårlig omtale af virksomheden have konsekvenser. Modsat kan man være heldig og få tilgivelse og endda måske få kunden tilbage nu eller senere.

Den udvikling af modellen betyder, at man ser på CRM strategisk. Det er en samlet indsats mod kunder baseret på processer alt efter handling.

På nogle markeder kan omkostningerne med opbygning af sand loyalitet dog være for store ud fra den gensidige værdiskabelse. Her må CRM-strategien så fokuserer på at ”indhegne” kunden, f.eks. ved at sammenkæde ydelserne og derved skabe høje omkostninger for kunden ved at skifte leverandør samt fokuserer på at skabe værdi for kunden ved at styre kunderelationen. Dette sker fx ofte på B2B markedet ved at integrere løsninger.

”Talsmandens” absolutte modpol er ”terroristen” se figur 3. Han/hun benytter enhver lejlighed til at fortælle om sine dårlige oplevelser med virksomheden. Det kræver mange ”talsmænds” positive omtale at udligne den negative omtale, som blot én ”terrorist” kan skabe.

## Loyalitetsstadier



Figur 2 - Loyalitetsstadier  
Kilde: CRM Håndbogen 2.0

Udfordringen er yderligere den, at virksomheden sjældent hører om kritikken, og den får derfor heller ikke chancen for at rette fejlen.

På den måde står virksomheden dårligt rustet i kampen mod "terroristerne". Loyalitet forudsætter som nævnt gensidig værdiskabelse. Man glemmer ofte, at loyalitet gælder begge veje. Selv den bedste "talsmand" kan blive "terrorist", hvis tilliden til virksomheden svigter.

Den traditionelle form for prissætning kan bruges som eksempel. Man belønner nye kunder, og de loyale og trofaste kunder betaler prisen. Men det burde egentligt fungere omvendt. Loyalitet skal gælde begge veje. Rationalet er, at når virksomheden kender kunden, skal man ikke anvende så mange ressourcer til markedsføring og administration som til "nye" kunder, se eksempel herpå senere i dette kapitel.

En anden del af teorien siger, at loyale kunder vil være villige til at betale højere priser? Hvorfor det – så er loyaliteten da ikke gensidig. Det holder ikke for klyngevirksomheden og licensproducenten, men passer måske nok på mærkevarerne. Prisen er selvfølgelig en parameteren der er i høj grad også effekten af anbefaling der spiller ind. Sidstnævnte bliver og mere afgørende på et marked med støjmur og reklamelede- -at få troværdige anbefalinger fra andre både verbalt/ digitalt-- og man skal huske at det er lettere end nogensinde at komme til orde via sociale medier.

Netop støjmuren og reklamelede kan betyde, at virksomheden gennem en målrettet og relevant kommunikation og interaktion alligevel kan få taletid hos og med kunden til en meget omkostningseffektiv pris.

Dette sætter igen CRM konceptet i perspektiv og netop adgangen til de rigtige informationer i CRM systemet bliver da en afgørende parameter. Dette åbner igen muligheden for x-salg og op-salg på produkter og ydelser. Husk at den hurtigste og mest effektive måde at øge virksomheden cash-flow er hos de eksisterende kunder.

Der er derfor af vital betydning af kende de værdiskabende elementer hos kunden. Jo tættere relationer jo lettere transaktioner. Kender man hinanden kan kundeforholdet jo ofte afvikles lettere og mere enkelt. Det burde også kunne ses på omkostningssiden. Dette in mente kommer vi frem til en ny model til at beskrive relationer og loyalitet.

I den nye model (Figur 3) har vi medtaget mange elementer fra de tidligere modeller udtrykt i "Know me - Hear me – Grow me" , men nu med en "Forgive me" del. I den nye model starter man i midten og kan i princippet blive på " Know me" stadiet, eller gå op i modellen og sluttelig blive "Evangelist" eller man kan gå nedad i modellen og i værste fald ende som "Terrorist. Ligesom de eksisterende kunder kan bevæge sig op eller ned i modellen. Alt efter hvor kunden er i modellen er der

forskellige indsatsområder og handlinger der skal iværksættes, ligesom kommunikation er meget forskellig alt efter om man er i toppen eller i bunden af trappen

Dette underbygger igen påstanden om at det ikke handler om kampagner, men om processer. Processer som hele tiden kan forandre sig alt efter hvor man er i modellen og hvilken ny viden og information som er tilgængelig i vores CRM system.

I ”Know me” fasen vil målet for loyalitet således være transaktionsrelateret, eksempelvis omsætning. Målet for profitabilitet vil være produktrelateret, eksempelvis dækningsbidrag for produktet. Der er meget ofte fokus på pris (billig) a la introduktionstilbud. Nye kunder får flere fordele end eksisterende. Prisen betyder noget for forbrugeren. Men som klyngevirksomhed betyder parametre som kommunikation, information, distribution, service og transaktion ligeså meget!

Når vi kommer til ”Hear me” fasen ændrer målet for loyalitet sig til at være relations orienteret, eksempelvis et kundetilfredshed/loyalitetindeks og eller grad af værdiskabelse for kunden. Målet for profitabilitet ændres til at være ”Share of Wallet” orienteret.

Altså stadig endimensionel tanke hvor der ikke ses på værdiskabelsen for kunden

I ”Grow me” stadiet er det højeste trin på trappen, det strategiske niveau. Her smelter kundens værdinormer

sammen med virksomhedens, og loyalitetsmålet vil være knyttet til disse. Målet for profitabilitet baseres på ”Share of life”. Det er også i denne fase at kunden oplever den reelle værdiskabelse. Alt for ofte kommer loyalitet ikke op på dette niveau fordi man er SOW fokuseret, målinger og belønninger er sat mod her og nu salg. Tilgangen er vi skal have solgt noget til kunderne – men burde være hvordan kan vi hjælpe vore kunder og således et fokus på LTV.

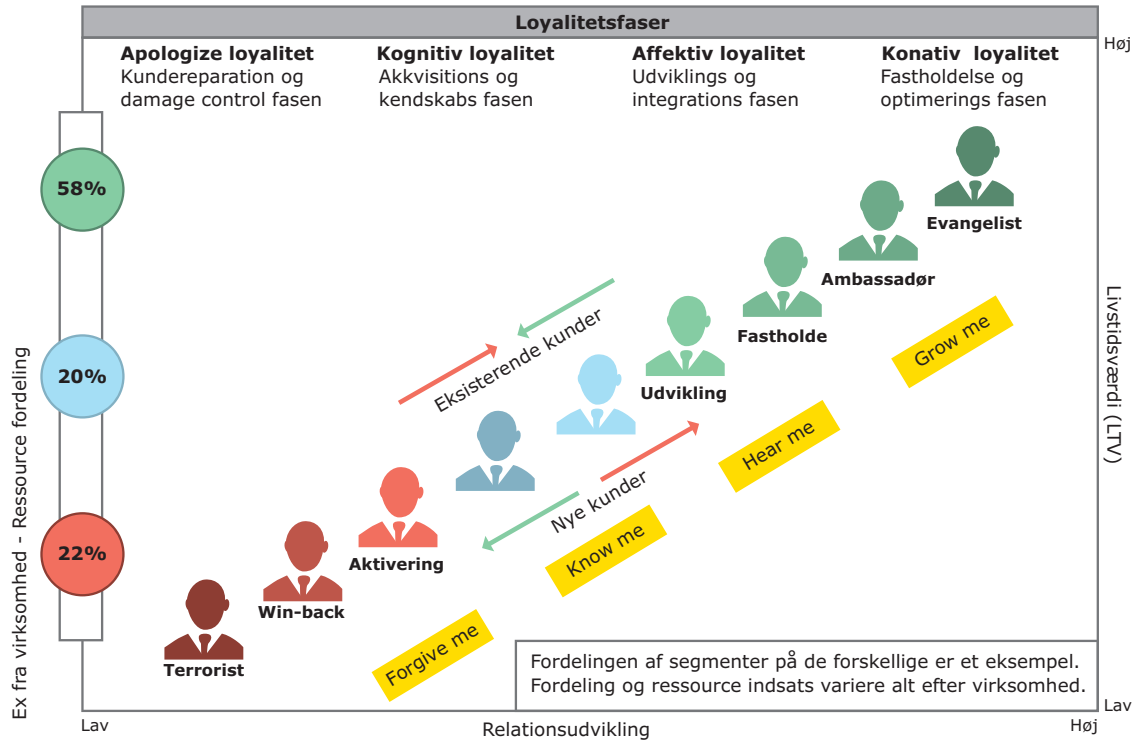
Så er der ”Forgive me” stadiet, hvor man må docere indsatsen alt efter om det er et ønske om et win back, altså en profitabel eller potentiel profitabel kunde eller det er ”Damage control” i forhold til image, omdømme og dårlig omtale på fx de sociale medier.

Vi får samtidig et godt overblik over hvordan vi bedst muligt anvender vores ressourcer. I figur 3, vises et eksempel på en fordeling fra en virksomhed der viser, at 58 % bør rettes mod retention aktiviteter, 20 % mod at få nye kunder og de sidste 22 % på at få tilgivelse eller vinde tabte profitable kunder tilbage. Denne model er således mere nuanceret end ECSI og NPS modellerne og giver et klar redskab til konkrete handling alt efter hvor i modellen man er.

Det vender vi tilbage om lidt. En interessant observation



# Den nye loyalitetsmodel



Figur 3 - Den nye loyalitetsmodel - Kilde: CRM Håndbogen 2.0

er, at Reichheld i 2001 sagde at:

*“Loyalty is dead, the experts proclaim, and the statistics seem to bear them out. On average, U.S. corporations now lose half their customers in five years, half their employees in four, and half their investors in less than one. We seem to face a future in which the only business relationships will be opportunistic transactions between virtual strangers.”*

Dette er måske reaktionen på den ensidige fortolkning af loyalitetskonceptet som mange virksomheder har anvendt. Den gensidige værdiskabelses betydning synes fortrængt. Måske er det reaktionen på, at konceptet mere er set i kampagnesammenhæng end et i proces forløb? Efter vores vurdering, har netop loyalitet, i konceptets egentlige kontekst, sin berettigelse og særligt på den digitale og mobile platform.

I en travl hverdag hvor kunden er presset på tid, skal det være let enkelt og hurtigt. Produkt og service skal være i orden og gerne bæredygtig. Vi vil ikke betale for meget for ydelsen, men går ikke nødvendigvis efter det billigste, da vi ved at der er en sammenhæng mellem kvalitet og pris, altså ”Value for Money”.

Netop her har loyalitetskonceptet, i sin sande form, sin berettigelse. Ser vi samtidigt på mulighederne med de digitale og mobile medier, er det kun fantasien der kan sætte grænsen for hvad der er muligt. Apple er

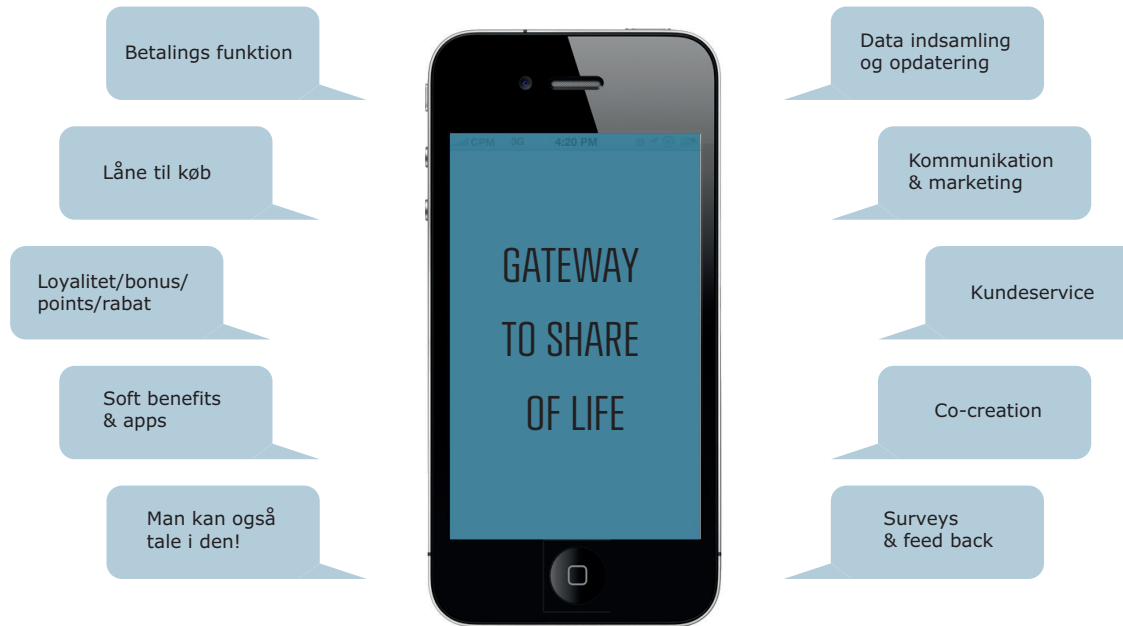
her mønsterbryderen. De har med deres innovative tilgang og deres brugervenlige produkter som iPads og iPhone skabt en platform, der kan understøtte loyalitetskonceptet og strategierne 360 grader og levere gatewayen til ”Share of Life” positionen for virksomheden. Denne plads er måske stadig ledig på dagens marked for andre?

## MOBILTELEFONEN – GATEWAY TIL DIT LIV

MobilePay har lagt sig i spidsen som en mulig kandidat til at blive den platform der kan være joysticket til forbrugeren. De mangler dog stadig en kundeorienteret tilgang der dækker 360 grader og som indarbejder loyalitet som værende noget der ligger ud over det at give rabat. Det vil sige at den strategiske kamp om kunde og data endnu ikke synes løst. Hvem kommer først med en rigtig mobil løsning?

Det er naturligvis nærliggende i den teknologiske begejstrings rus, at kaste sig hovedkulds ud i dette og der produceres da også mange apps på kampagneniveau i disse år. Det kan nogle gange synes som at ”nissen” er flyttet med. Der tænkes stadig i massekommunikationsbaner og de teknologiske muligheder udnyttes ikke til at understøtte en ny kundeorientering Det er stadig vigtigt at gøre det rigtige rigtigt. Flotte apps ”gør ingen sommer”.

## Fra "Share of Wallet" til "Share of Life"



Figur 4 - Joystick til dit liv!  
Kilde: CRM Håndbogen 2.0

Kombineret med beamers i butikker og andre steder kan balancen mellem at bejle og begejstre og belemre og belejre kunden være papirstynd! Her må dogmet og værdiskabelse for kunden træde i karakter. Ellers ender de fantastiske muligheder beamers giver for at gøre livet lettere for kunden, med at blive en klassisk massekommunikations tilgang hvor det hele ender som SPAM, med tilsvarende resultat på effekten og værdiskabelsen. Start med en kundestrategi. Formlen herunder gælder stadig:

*OO (Old Organization) + NT (New technology) = EOO (Expensive Old Organization)<sup>4</sup>*

Så er der jo hele debatten om hvem som ejer data? Er det kunden, virksomheden eller formidleren? Dem alle sammen eller? Dette er en strategisk debat som vi ikke vil uddybe her.

## POTENTIALE MODELLEN

Loyalitetsarbejdet bør tage sit udgangspunkt i mulighederne for den gensidige værdiskabelse. Hvad skaber værdi for kunden og hvordan kan vi skabe værdi for virksomheden? Hvor stort er potentialet, er der udviklingsmuligheder eller handler det om fastholdelse? Her bliver viden jo en vital faktor.

Modellen er baseret på, at der systematisk indsamles data om kunden og at den bearbejdes, deles og anvendes proaktivt i forhold til kunden. Dette bør være en strategisk beslutning i virksomheden. Data eller BIG DATA skal ikke bare indsamles, men også bearbejdes, forstås og anvendes proaktivt.

Der skal således indsamles data der giver et billede af hvad som er værdiskabende for kunden og hvilke forhold som påvirker værdiskabelsen for virksomheden. Det kræver en systematisk indsamling af data, der bearbejdes, deles på tværs i alle kundens touch points med virksomheden og derefter anvendes proaktivt i interaktionen med kunden. Der er altså tale om processer og ikke kampagner.

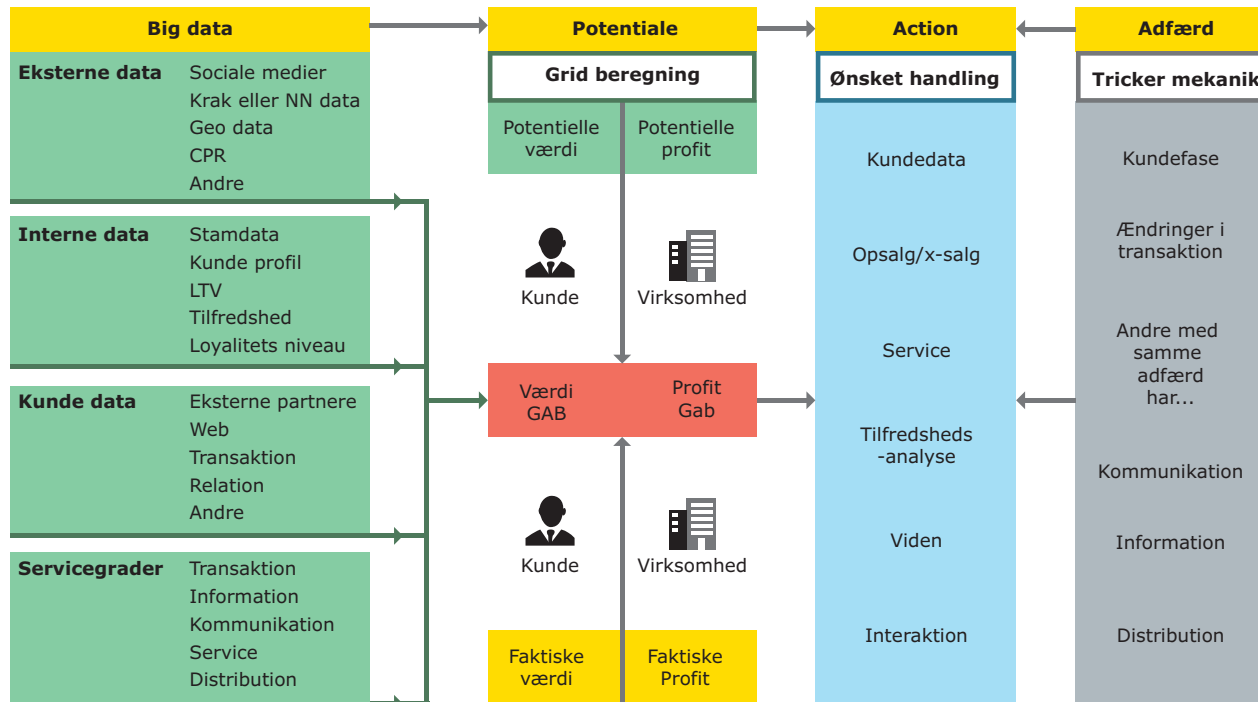
Det kan være alt fra transaktionsdata til relations data. Herunder holdninger og adfærd på sociale medier. Disse data bearbejdes i forhold til kundens og virksomhedens værdiskabelse, således at virksomheden kan se potentialet i forhold kundens livstidsværdi (LTV) og dermed vurdere hvilken investering der kan/bør foretages.

Modellen i Figur 5 har 4 elementer, først datagrundlaget med stam- og kundedata, samt evt. eksterne data og en beskrivelse af servicegrader i forhold til kunde og segment. Næste fase er potentialet i den gensidige værdiskabelse, Value for Money (VMF) (Forbruger) og profit (ROI, ROMI, RI, EP, EVA) (virksomheden).

---

<sup>4</sup> Kilde: CRM Håndbogen, 1999

## Potentiale modellen



Figur 5 - Potentiale modellen  
Kilde: CRM Håndbogen 2.0

Ideen er her at afdække et eventuelt gap mellem den faktiske værdi og den potentielle værdi. Det gap der måtte være repræsenterer reelt den værdi der kunne opnås, og er dermed en afgørende faktor for ressourceanvendelse. Her skal der igen tages højde for kunden gennem dennes livstidsværdi (LTV) og ikke kun et kortsigtet fokus.

Næste fase er ”kundens adfærd”. Der kan være tale om ændringer/afvigelser i handlinger og adfærd der kræver en handling. Der er altså ikke tale om kampagner mod kunderne, men aktiviteter baseret på handlinger og interaktioner med kunden, og dermed er der tale om en procesorienteret tilgang som fører os til den sidste fase ”action”. Forskellige ”Trickers” kan betyde forskellige handlinger i forhold til de forskellige kunder. Dette kan være opsamling af manglende information, tilfredshedsanalyser frem til opsalg/krydssalg og løsning af servicebetonede opgaver med formål at optimere den fælles værdiskabelse i forhold til kundens potentiale. Er dette nået vil fokus være på at fastholde denne.

Næste fase er at få viden delt på tværs i virksomheden, således at alle touch points med kunden er med til at sikre den gensidige værdiskabelse. Medarbejderne skal være parate til at yde den optimale service uanset hvilken kanal kunden måtte vælge. Det skal sikres, at viden anvendes målrettet og relevant i forhold til interaktionen med kunden, således at kunden oplever dette som værdiskabende. Udgangspunktet er at kunne begejstre og bejle til kunden, og ikke belejre og/eller

belemre kunden. I princippet vil man arbejde uendeligt med data, der hele tiden bliver en tilgang at ny viden som kan anvendes til at raffinere og optimere den gensidige værdiskabelse.

“ ”Udgangspunktet er at kunne begejstre og bejle til kunden, og ikke at belejre og/eller belemre kunden”.

## PS - CHURN ELLER RETENTION?

Vores erfaring siger, at der er stor forskel på om man måler på mistede kunder eller på at fastholde kunder! Det fortæller nemlig noget om kulturen og tankesættet i virksomheden! Er attituden at: ”Nye kunder er de meste sexede” eller er det ”Eksisterende kunder er de mest betydningsfulde? Tænkes der i gensidighed værdiskabelse eller på hvad vi tjener på kunden?

*Churn: Mål for mistede kunder i en given periode. (Churn Rate er det modsatte af Retention Rate)*

*Retention: Mål for evnen til fastholdelse af kunder inden for en given periode. (Retention er det modsatte af Churn Rate)*

Hvis man måler på mistede kunder, *churn*, er fokus på at få flere nye kunder, og det kræver en vis type salgsindsats. Er fokuset derimod på at fastholde

kunder, *retention*, betyder det, at indsatsen er på de eksisterende kunder og det er jo en helt anden type tilgang til markedet? Og så kan spørgsmålet jo stilles: Hvad er mest effektivt og profitabelt – at fastholde kunder eller få nye kunder? Vores erfaring er, at fastholdelsesstrategien skal være det primære fokus, men selvfølgelig efterfulgt af at få nye kunder. Men der er stor sandsynlighed for at fastholdelse netop leder til nye kunder gennem positiv ”Word of Mouth”.

Med ”retention vinklen” har virksomheden desuden ofte en bedre evne til at skaffe nye kunder, da der er større fokus på at få de rigtige nye kunder gennem den viden, det DNA, deres eksisterende har. Herved opnås den optimale Life Time Value (LTV).