

# Kundlönsamhetens utmaningar



## Tore Strandvik

Professor i direktmarknadsföring  
med fokus på kundrelationer,  
nya media samt elektroniska och  
mobila tjänster

CERS Centre for Relationship Marketing and Service Management  
HANKEN Svenska handelshögskolan  
Helsinki, Finland  
P.O.Box 479, 00101 Helsingfors, Finland  
Tel: +358-9-43 13 3290, Fax: +358-9-4313 3287

# Agenda

- Vilken roll spelar kundinformation, kundlönsamhet och kunden idag i företagens verksamhet?
- Hur har synen på kunden (och marknadsföring) förändrats över tiden med vilka konsekvenser?
- Lönsamma kunder – hur kan man tänka? Akademiskt och praktiskt
- Utmaningar utanför mätproblematiken

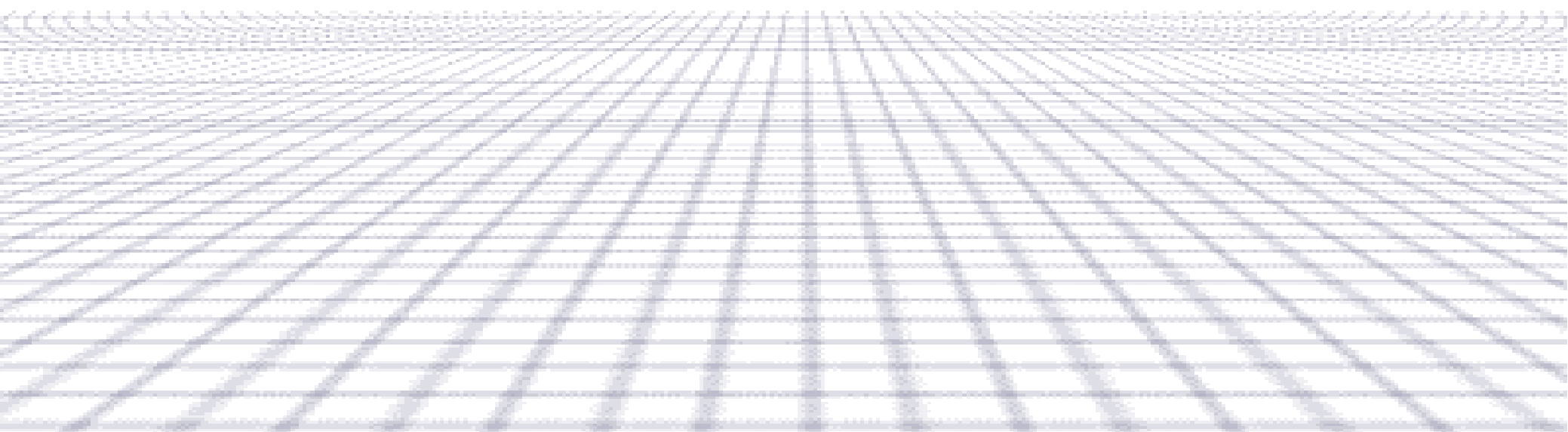


# Dagens samtalsämnen

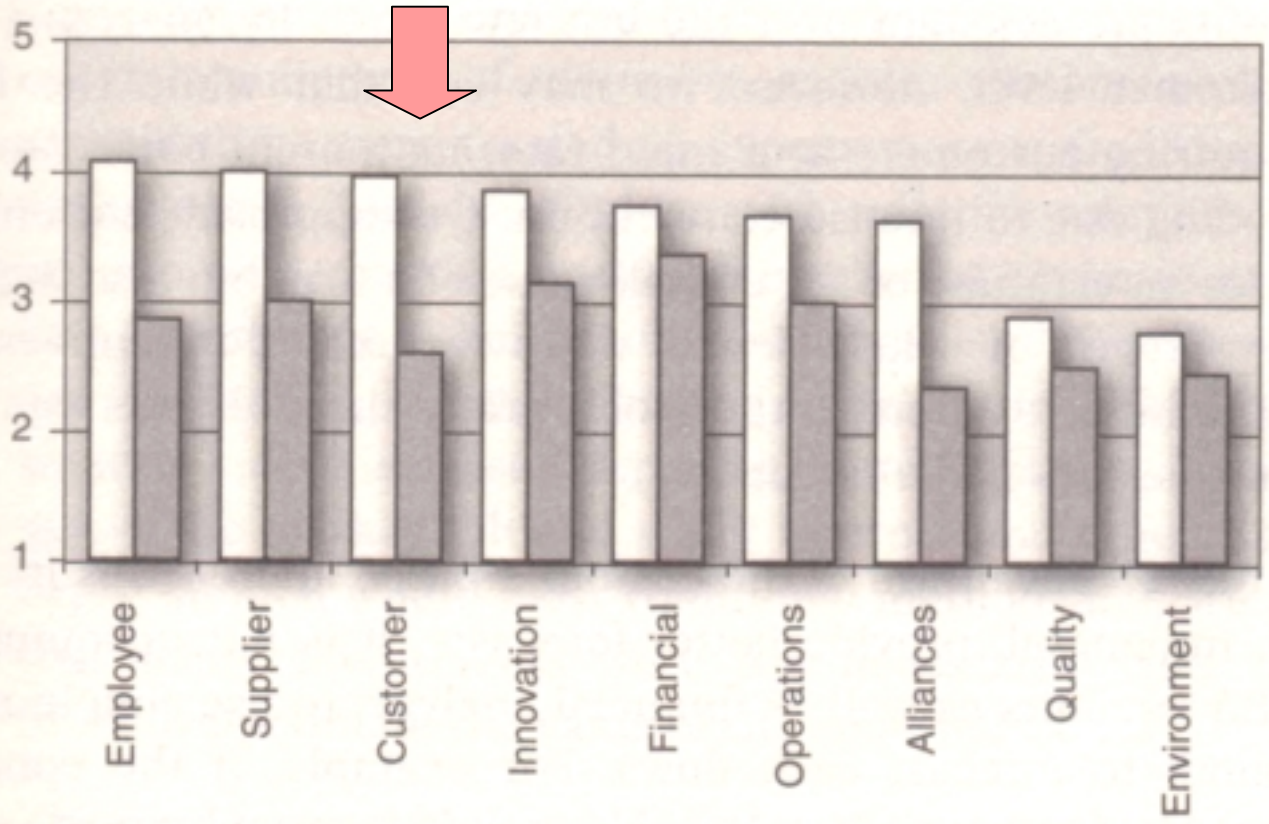
- Konkurrensen blir hårdare, kunderna blir mer krävande, förändringar sker allt snabbare...
- Marknadsföring håller på att tappa beslutanderätten om kundfrågor, finansiell expertis tar över. Kunderna borde vara en strategisk fråga men marknadsförarna får inte rapportera till högsta ledningen eftersom de inte talar "finance talk" och inte tänker i finansiella resultattermer.
- Företagets viktigaste tillgångar är de immateriala tillgångarna, kunskap, kundrelationer, brands...
- Istället för att tänka i output (produkter, tjänster) borde man tänka i input-termer (resurser, interaktion) med ett kundperspektiv.

# 1

## Kundinformation vilken information behövs och hur fungerar det idag?



# Behovet av kundinformation



- Importance of category for future economic performance (1 = not important; 5 = very important)
- Measurement adequacy for category (1 = not measured; 5 = very well measured)

Källa: Gupta and Lehmann, 2005

# Vilka förändringar håller på att ske i hur man ser på kunden?

1. Undersökning gjord i högsta ledningen i några större företag i Finland 2004. Tore Strandvik och Hannu Mattinen
2. Undersökning gjord 2005 och 2006 i Finland bland ekonomichefer och marknadsföringschefer. Konsultföretaget ICMI OY

# Identifying the Executive Team's Role in Relationship Management

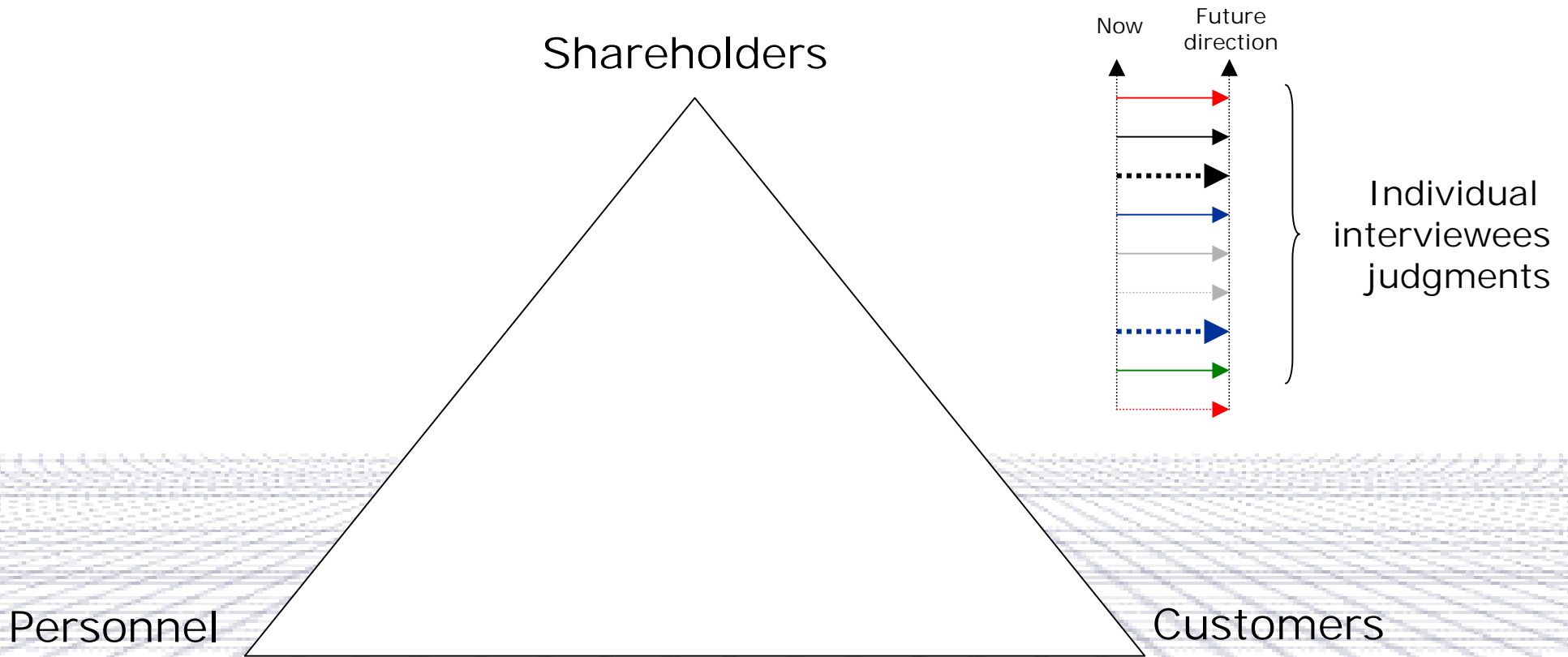
January 2003

Hannu Mattinen and Tore Strandvik

Interviewed:

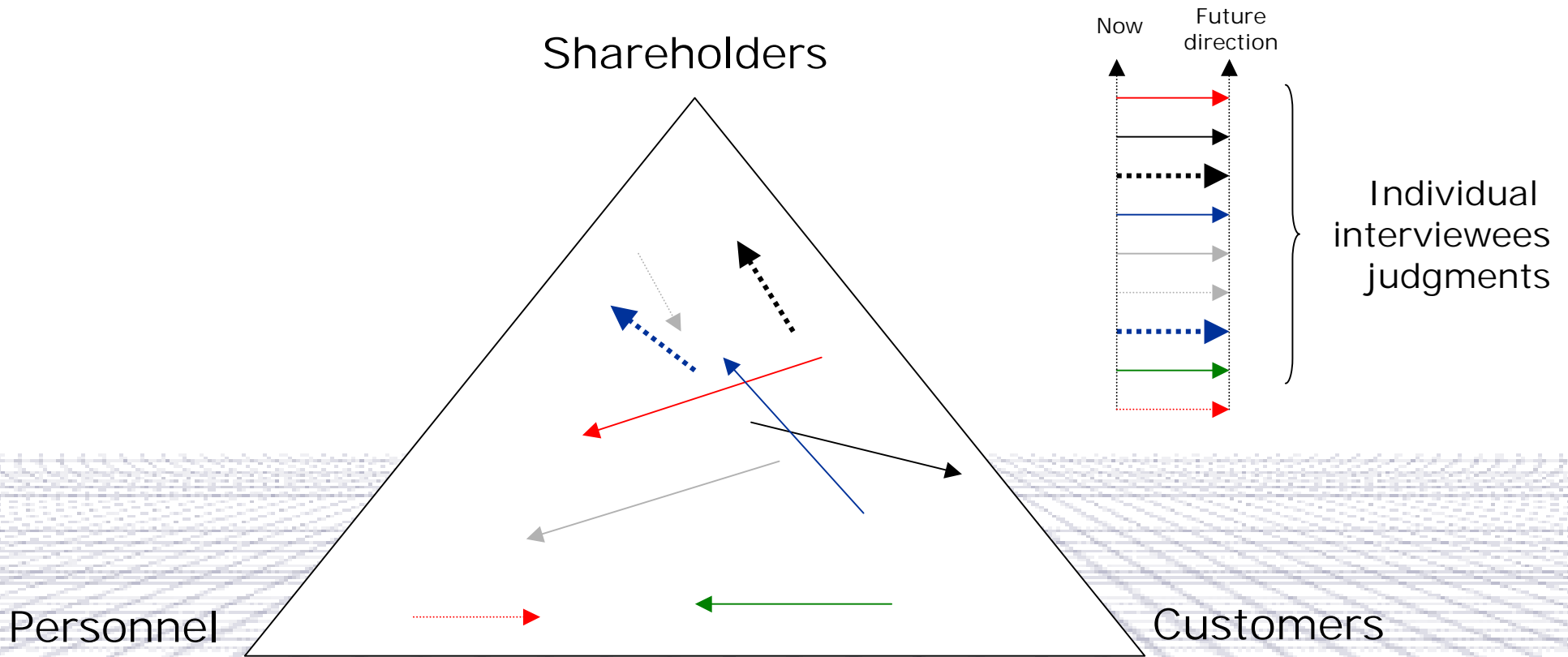
- Ralf Hollmén, Hartwall Oy
- Asmo Kalpala, Tapiola-yhtiöt
- Juha Niemelä, UPM-Kymmene Oy
- Leena Pitkänen, Amica-yhtiöt Oy
- Thomas Rönnholm, Kone Oy
- Risto Savikko, Suomen Posti Oy
- Mika Seitovirta, Volvo-auto Oy
- Roger Talermo, Amer-yhtymä Oy
- Matti Willamo, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Suomi Oy

# Executives' management focus



Mattinen & Strandvik 2003 : Identifying the Executive Team's Role in Relationship Management

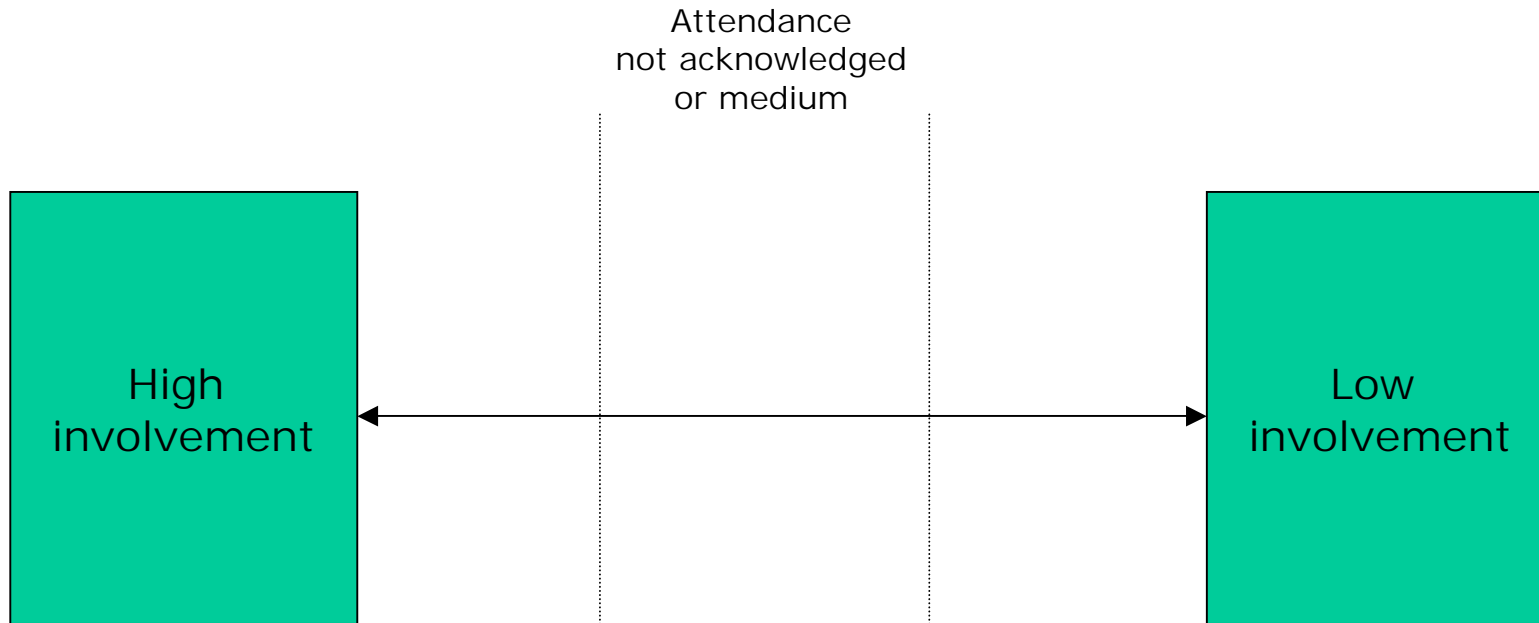
# Executives' management focus



According to the interviews, the companies are increasingly focusing on personnel development in order to achieve the goals in customer relationship management

Mattinen & Strandvik 2003 : Identifying the Executive Team's Role in Relationship Management

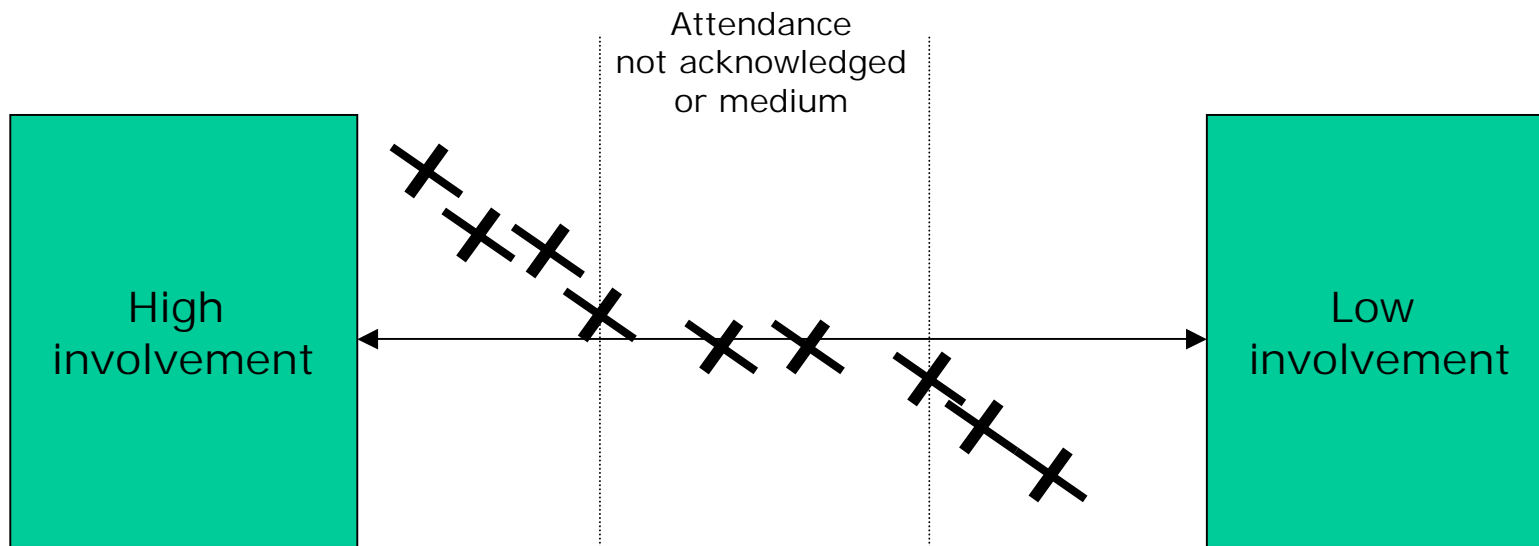
# Executives' participation in customer contact points



(x) = Individual interviewees' participation in customer contact points (interviewer's interpretation)

Mattinen & Strandvik 2003 : Identifying the Executive Team's Role in Relationship Management

# Executives' participation in customer contact points

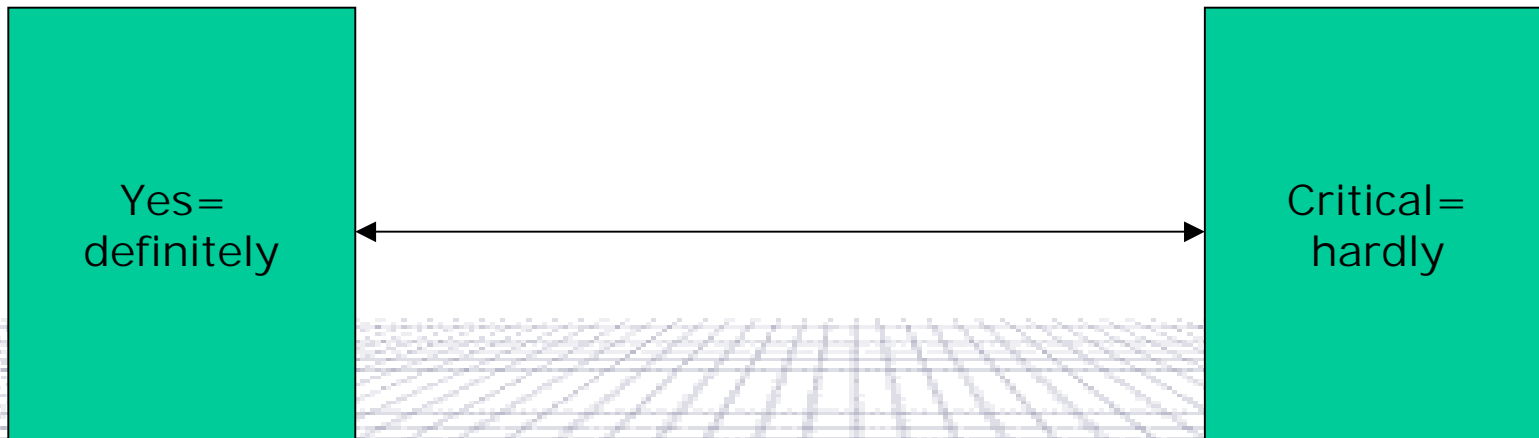


(x) = Individual interviewees' participation in customer contact points (interviewer's interpretation)

*"...As the CEO of the company I demand that all the members of the Executive Team personally partipate in customer relationship management, i.e. getting together with the clients."*

*"...One cannot understand relationship issues without meeting the customers. We in the executive team have agreed that everyone contributes to this issue."*

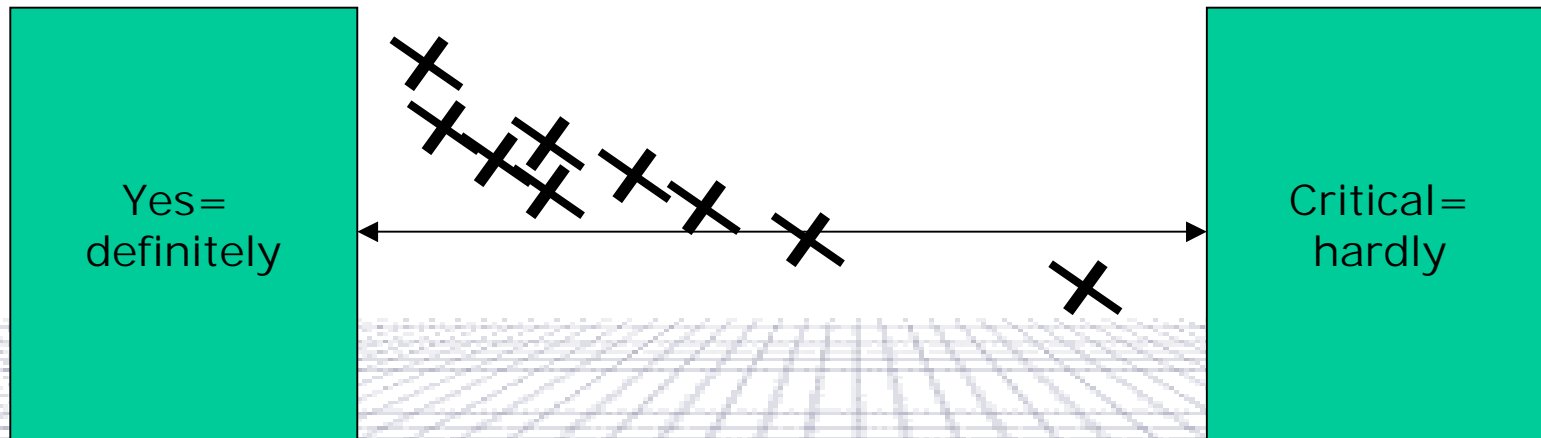
# Relationship management in business- will it stay?



(x) = Individual interviewees' views on the importance of relationship management in the future corporate management

Mattinen & Strandvik 2003 : Identifying the Executive Team's Role in Relationship Management

# Relationship management in business- will it stay?



(x) = Individual interviewees' views on the importance of relationship management in the future corporate management

Mattinen & Strandvik 2003 : Identifying the Executive Team's Role in Relationship Management

# Hur utvecklas användningen av kundinformation?

Källa: ICMI Oy /Satu Värilä, Finland, 2006, [www.icmi.fi](http://www.icmi.fi)

Marknadsföringschefer  
(86 – 59%)

Ekonomichefer  
(85-56 %)

- Man kommer internt att rapportera mer om kunder
- Styrelsen kommer att vilja ha mer information om kundbasen och dess utveckling
- Investerarare kommer att kräva mer information om kundbasen

# Vilka hinder finns gällande kundinformation?

Källa: ICMI Oy /Satu Värilä, Finland, 2006, [www.icmi.fi](http://www.icmi.fi)

Marknadsföringschefer  
(68-45%)

Ekonomichefer  
(82-58 %)

- Analysverktygen är otillräckliga
- Kundinformationen är spridd i olika system
- Det finns inte tillräckligt med kundinformation

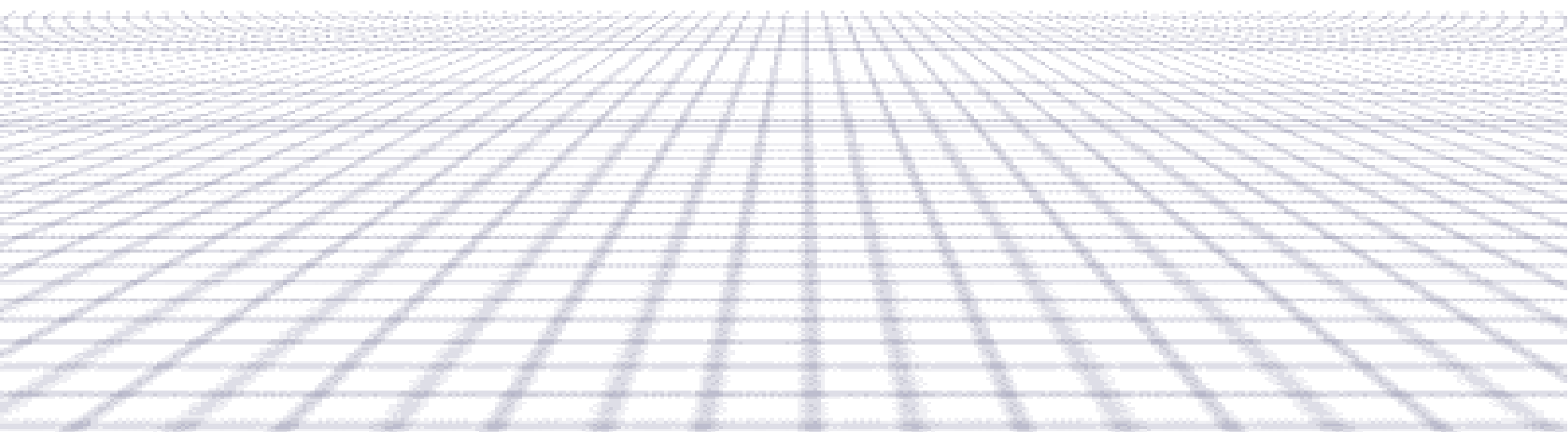
# Marknadsföringschefernas syn på sin roll

Källa: ICMI Oy, Finland, 2006, [www.icmi.fi](http://www.icmi.fi) /Satu Värilä

- 1. Marknadsföringen borde följa upp kundrelationernas utveckling**
- 2. Marknadsföringen borde producera mer framtidsinfo**
- 3. Marknadsföringen behöver mer info och verktyg om kundinvesteringar**
- 4. Samarbetet mellan marknadsföring och IT har fördjupats**
- 5. Marknadsföringen är den naturliga integratorn av kundinformation.**

# 2

**Synen på kund och marknadsföring**  
vilka förändringar har inträffat och hur ser man på det idag?





# Trends in marketing

## **Focus on financial aspects of customers and brands**

Customer equity

Brand equity

## **Focus on interaction, relationships and networks**

Time perspective

Context, environment

## **Focus on integration** of not only communication but all activities towards stakeholders

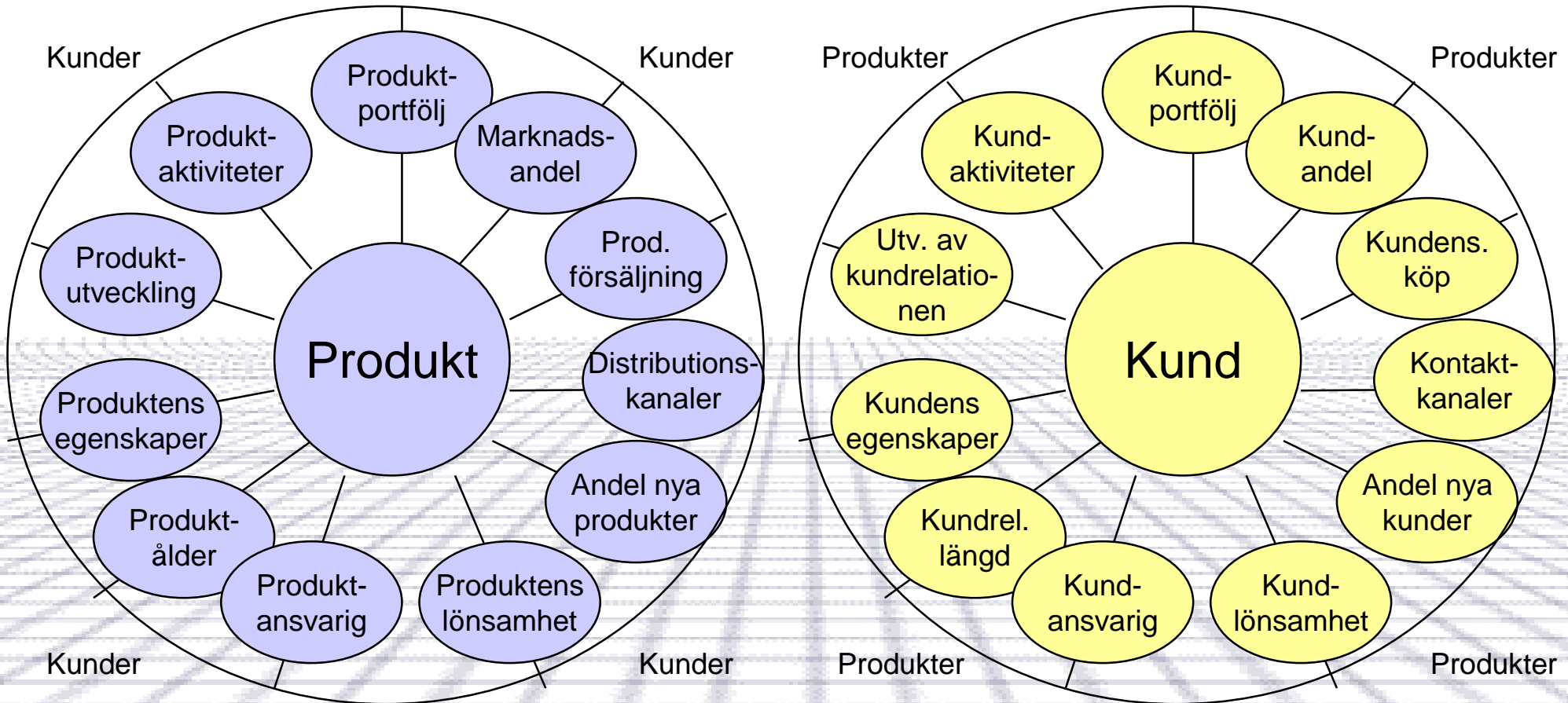
Integrated Marketing Communication

Traditional and Digital Channels

Top Management involvement in Customer Issues

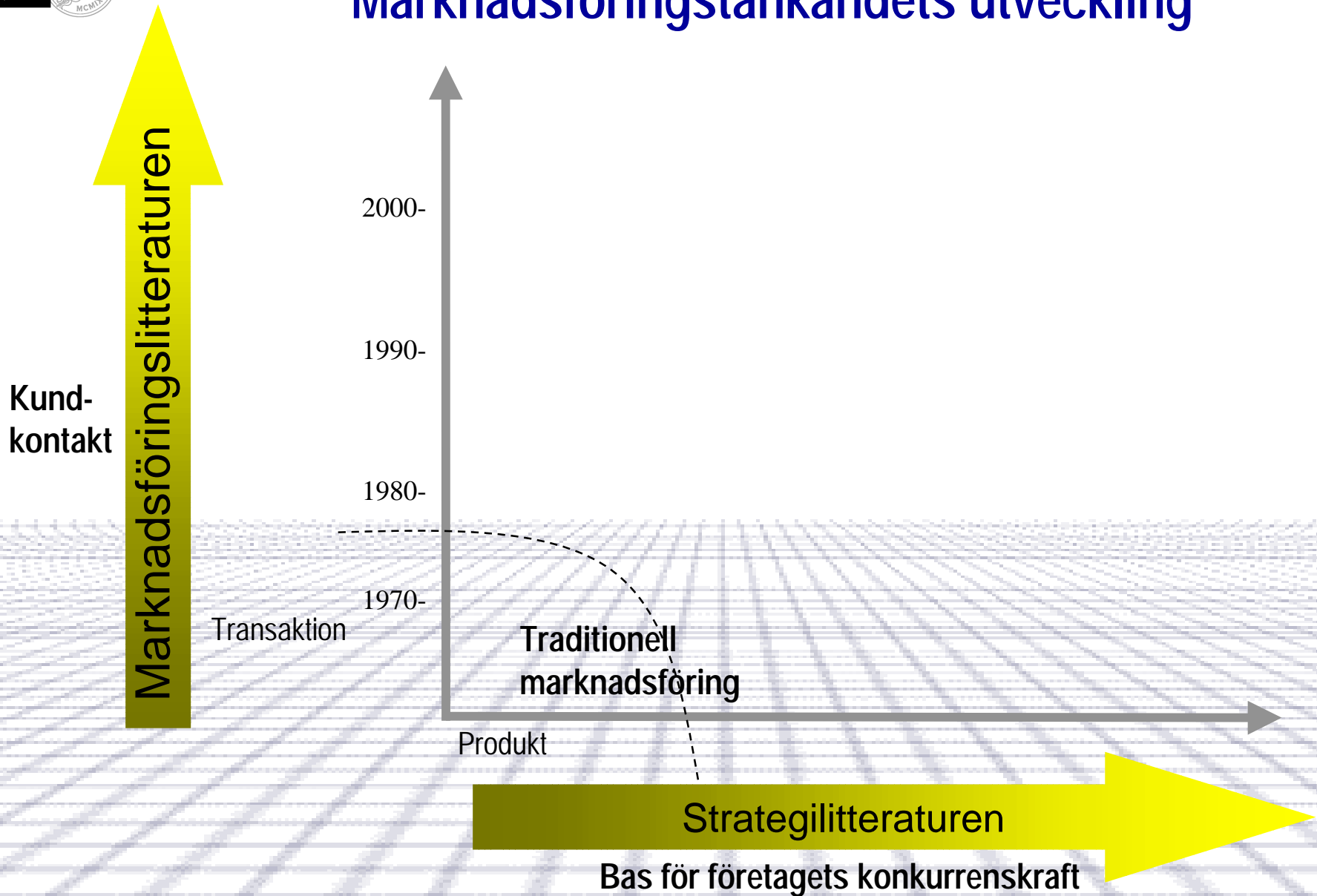
**= The Business effect of managing the Many touchpoints over Time**

# Från produktfokus till kundfokus

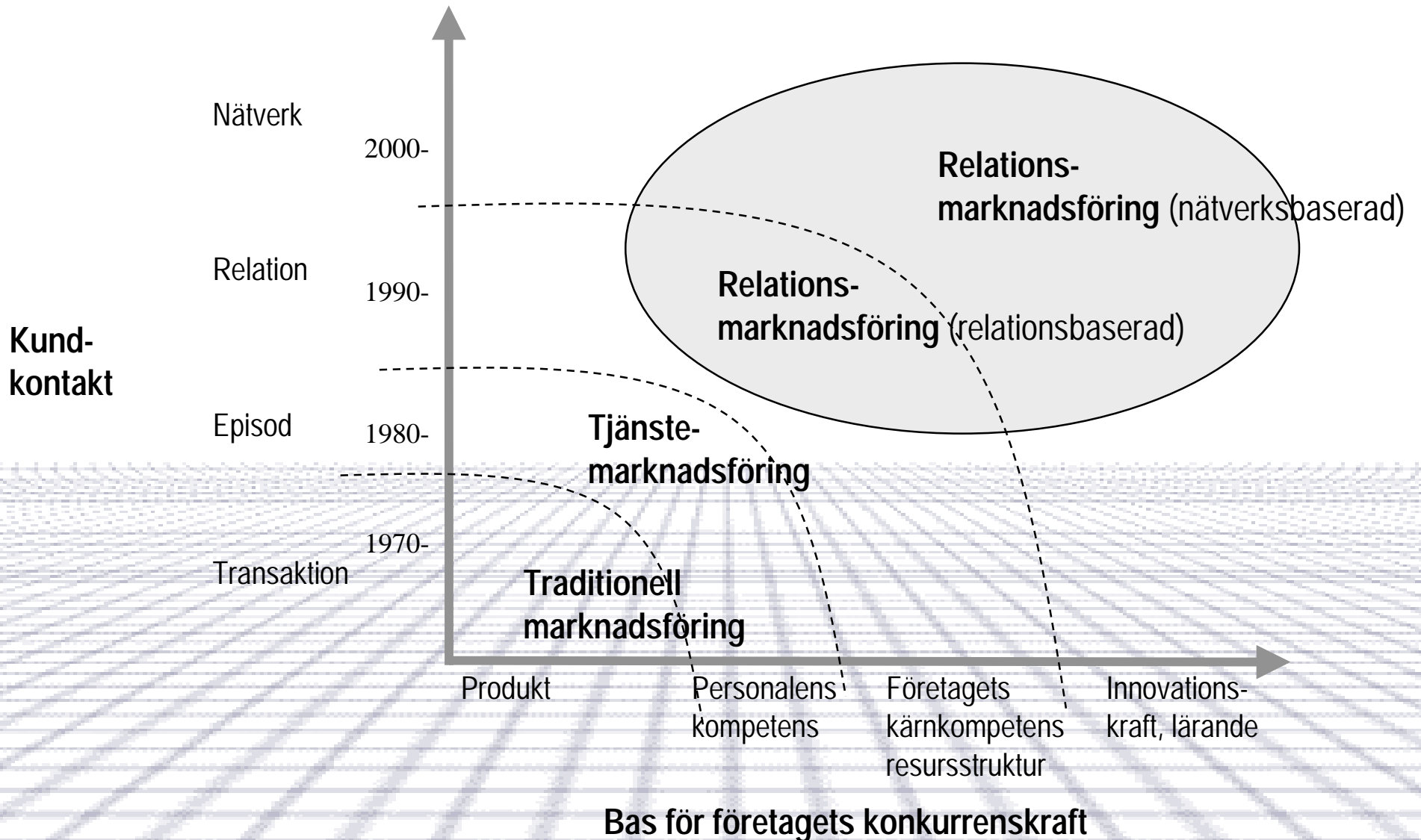


Källa: Hellman, Kalevi (2003): Asiakastavoitteet ja -strategiat, WSOY, Helsinki

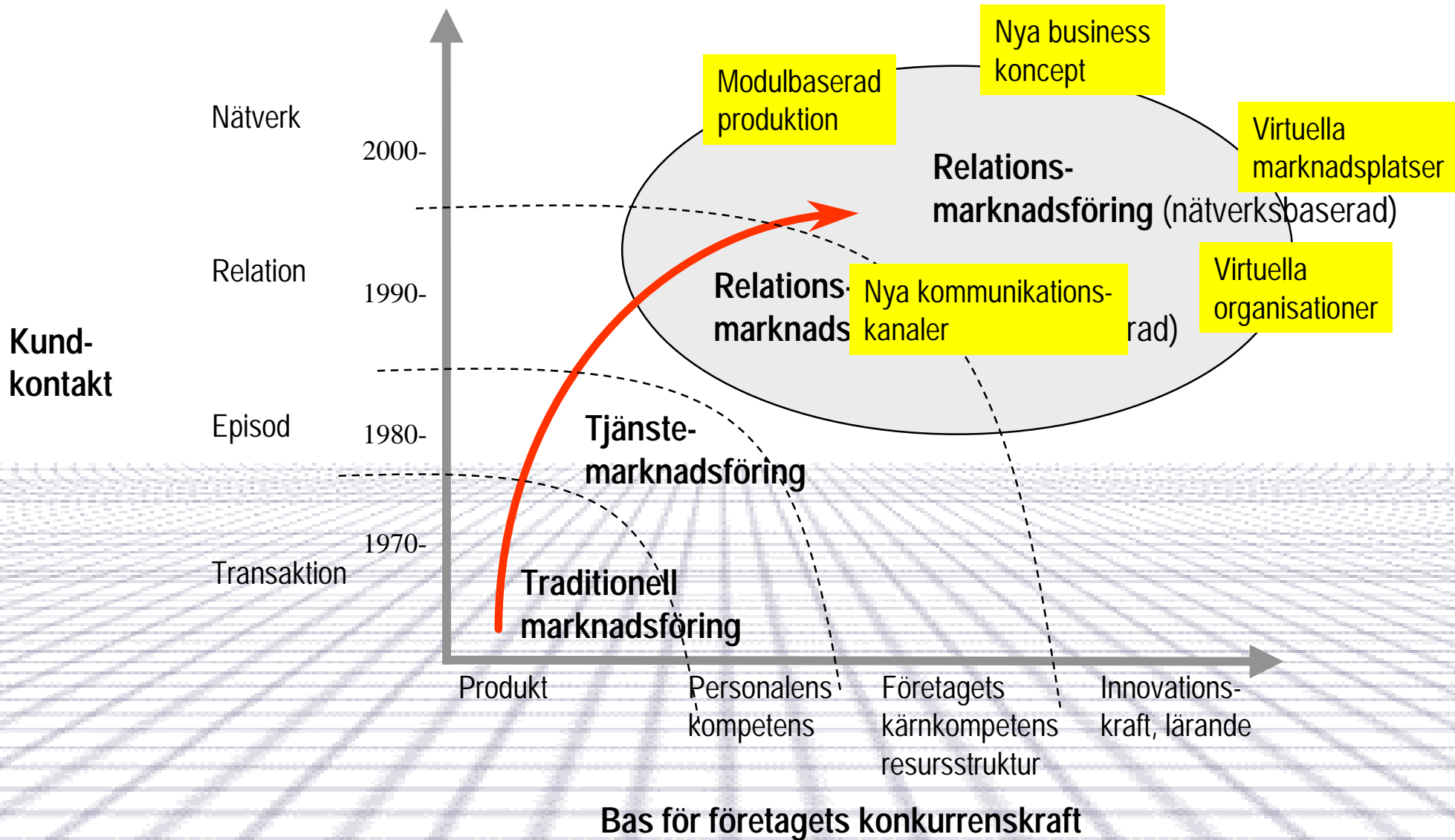
# Marknadsföringstänkandets utveckling



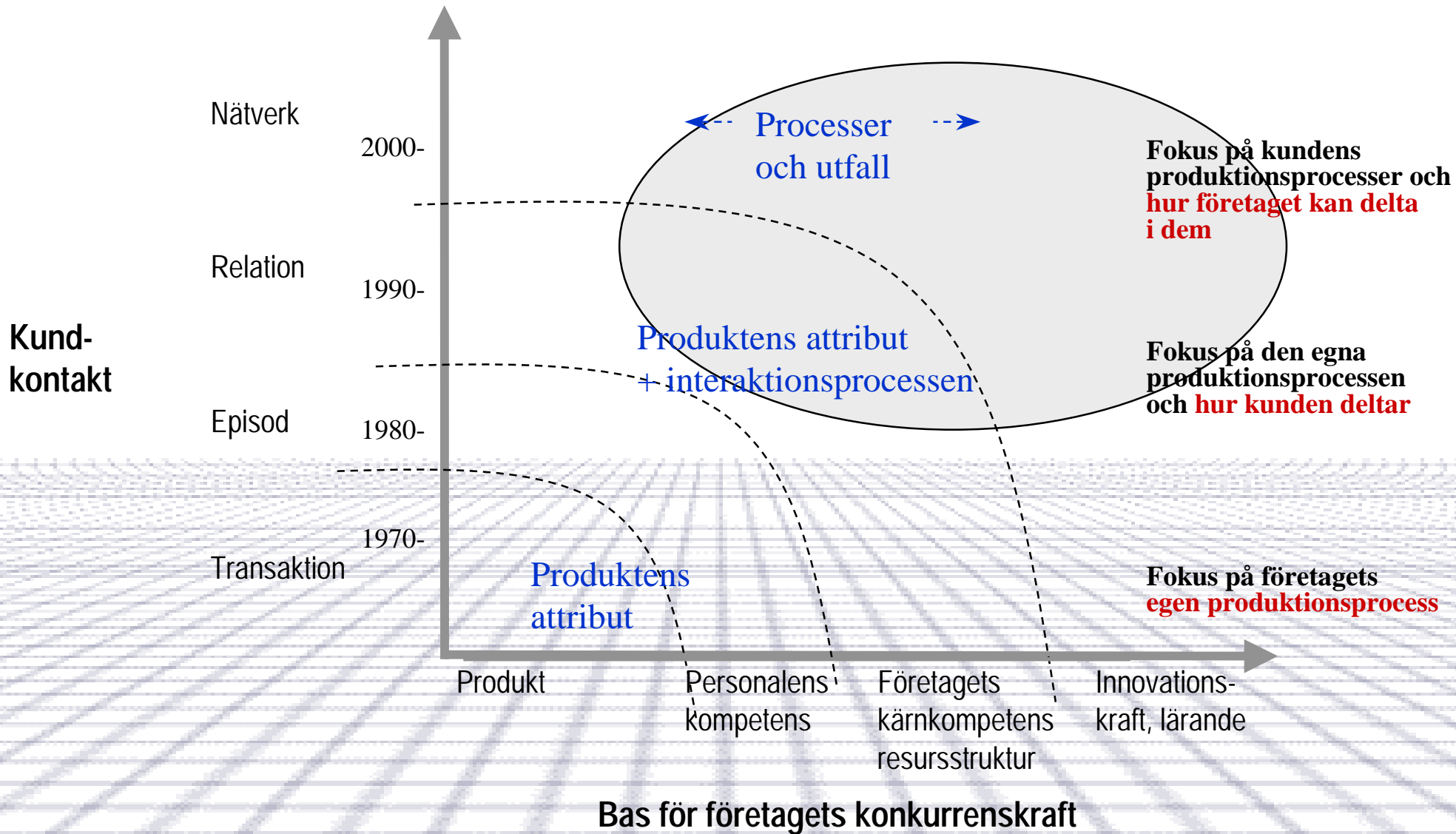
# Marknadsföringstänkandets utveckling



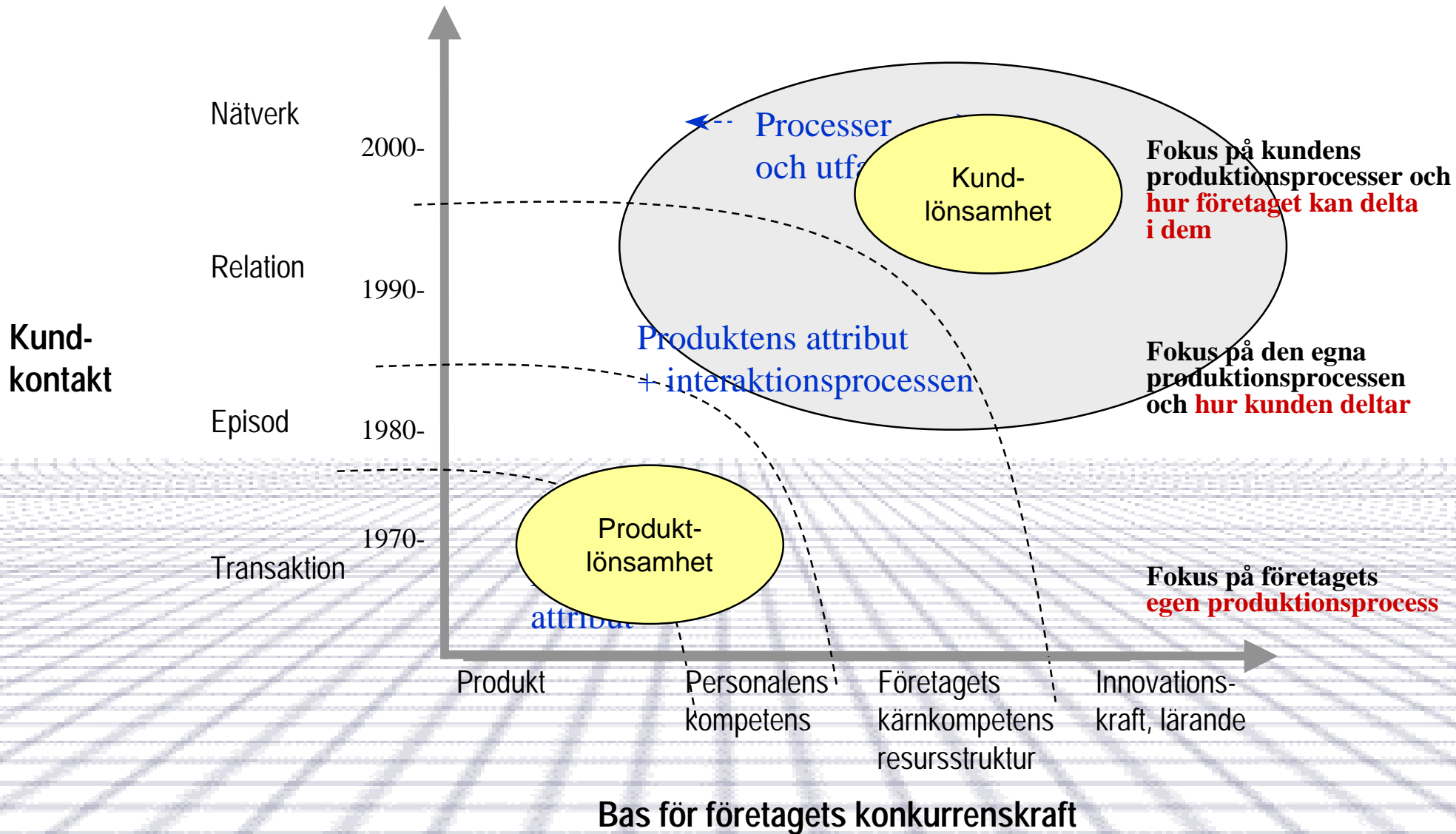
# Informationsteknologin: möjliggörare och turbo



# Marknadsföringstänkandets utveckling

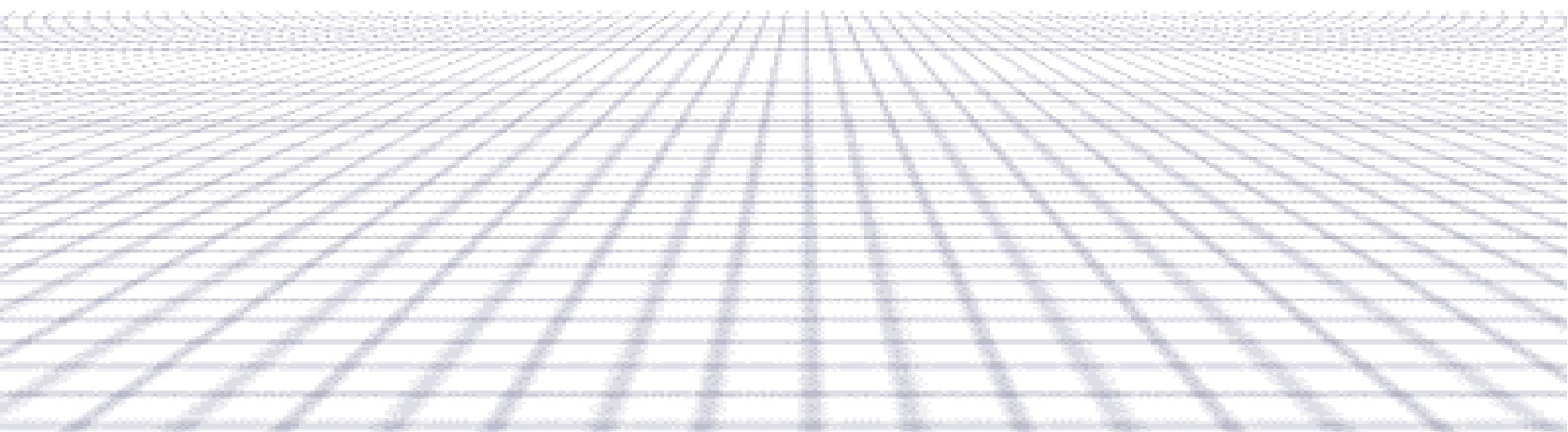


# Marknadsföringstänkandets utveckling



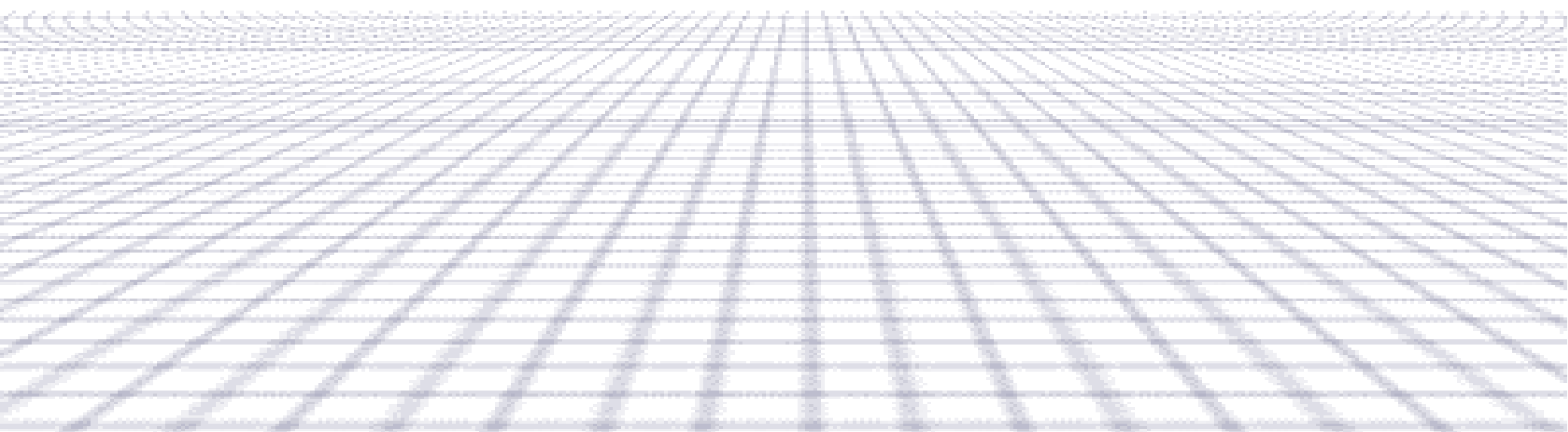
# 3

## Kundlönsamhet vilken information behövs och hur fungerar det idag?



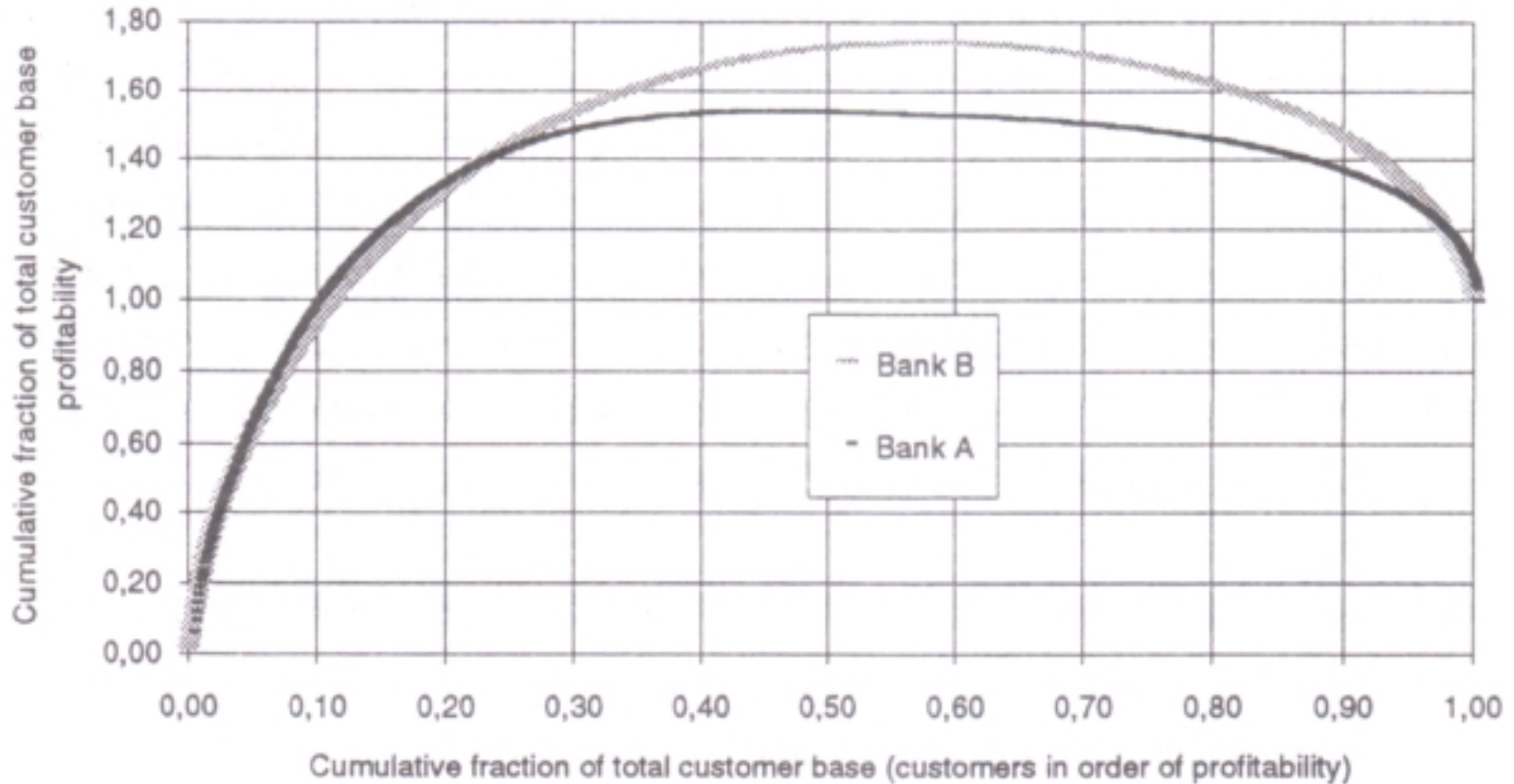
# 3.1

## Kundlönsamhet med ett statistiskt perspektiv



# Kundlönsamhetskategorier

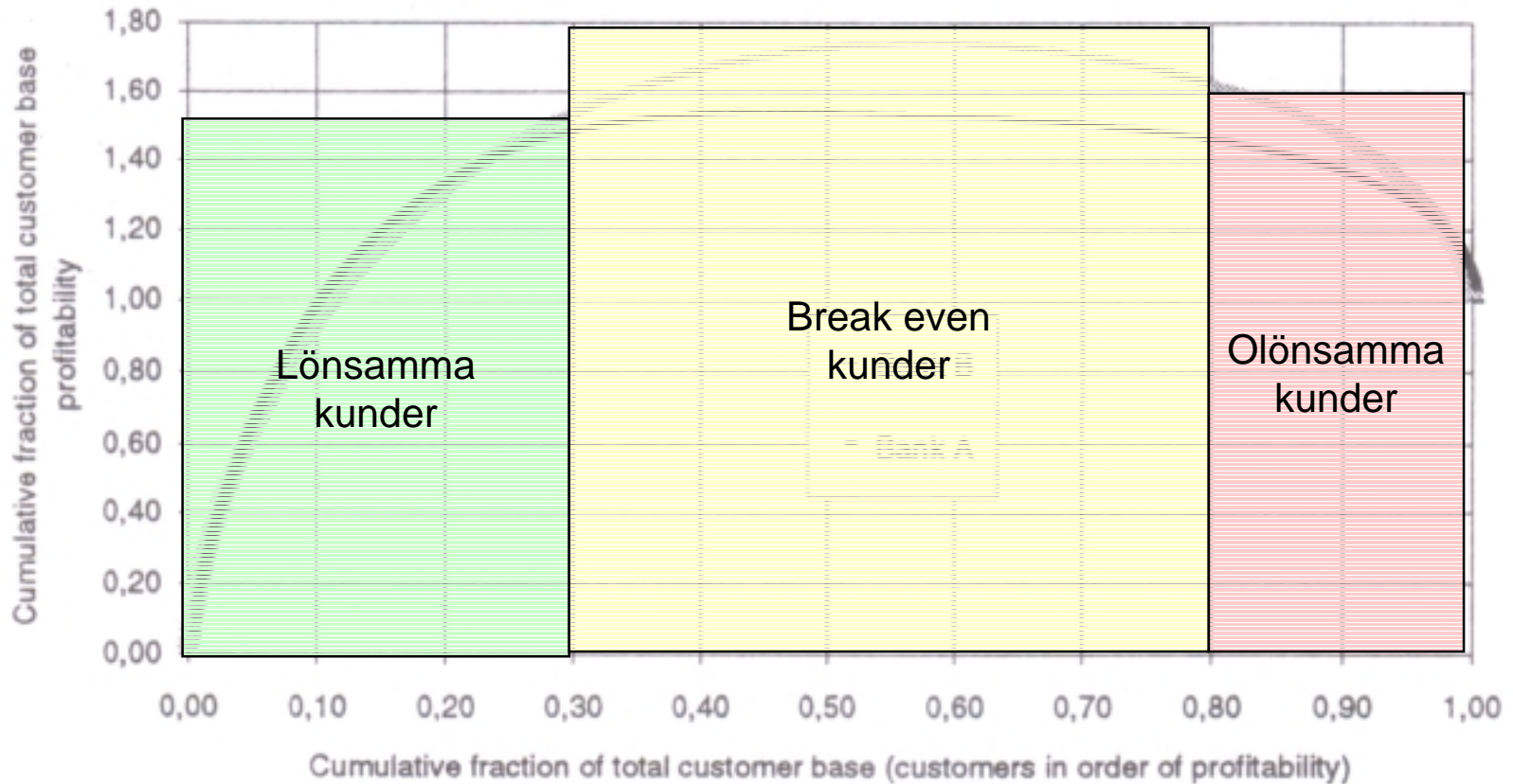
Figure 5.3. The Stobachoff curves for Bank A and Bank B.



Kaj Storbacka: The Nature of Customer Relationship Profitability, 1994

# Kundlönsamhetskategorier

Figure 5.3. The Stobachoff curves for Bank A and Bank B.



Kaj Storbacka: The Nature of Customer Relationship Profitability, 1994

What you do

What customers  
think

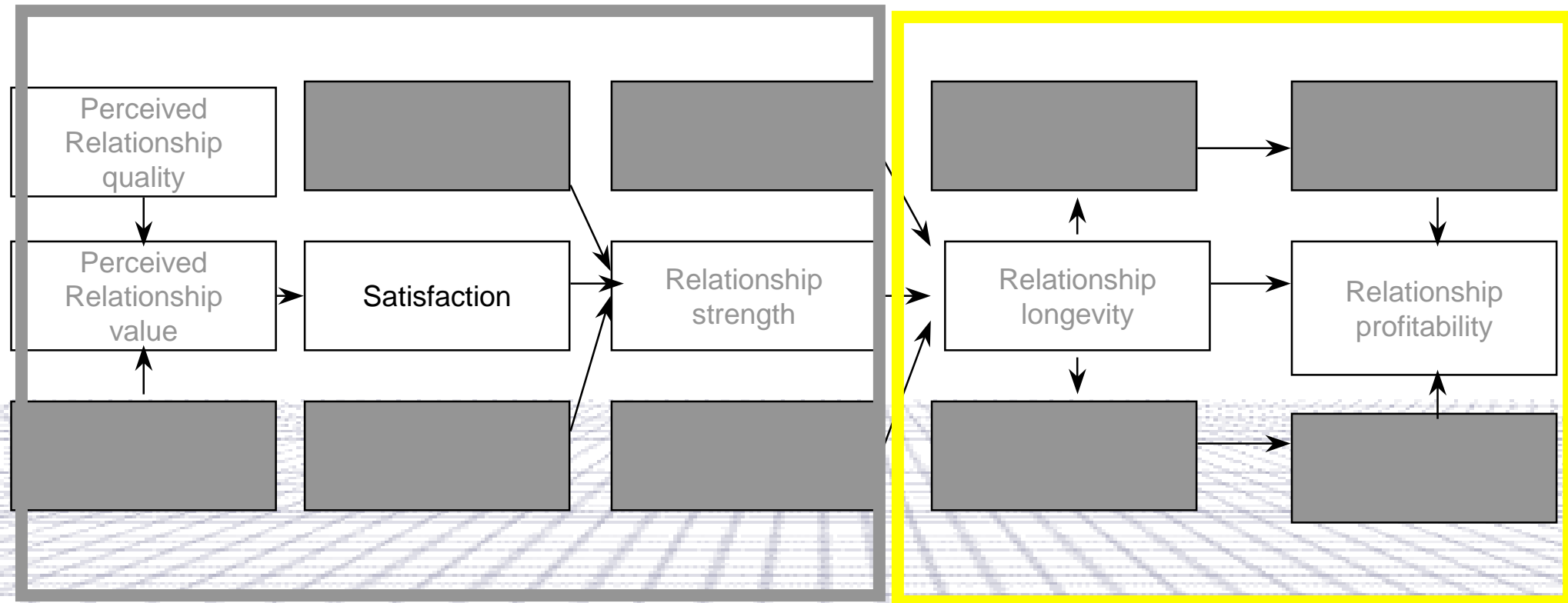
What customers  
do

What you do

What customers  
think

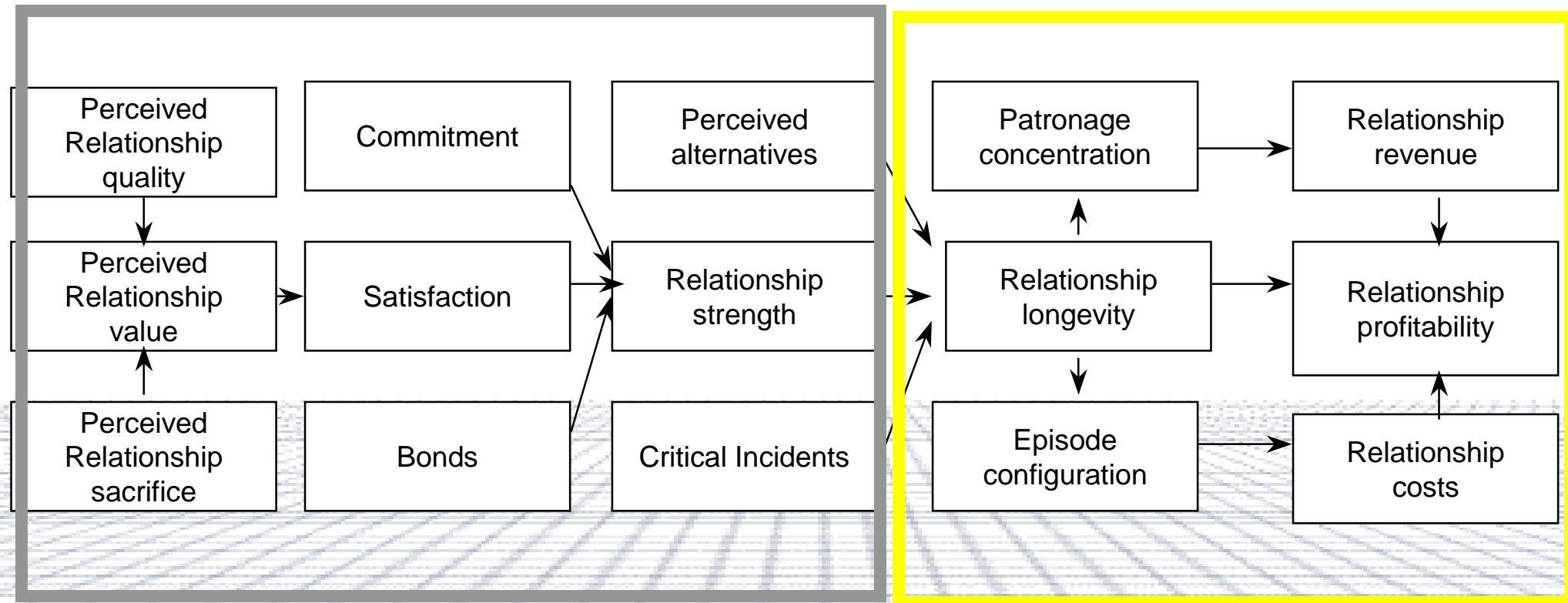
What customers  
do

# Customer relationship scorecard



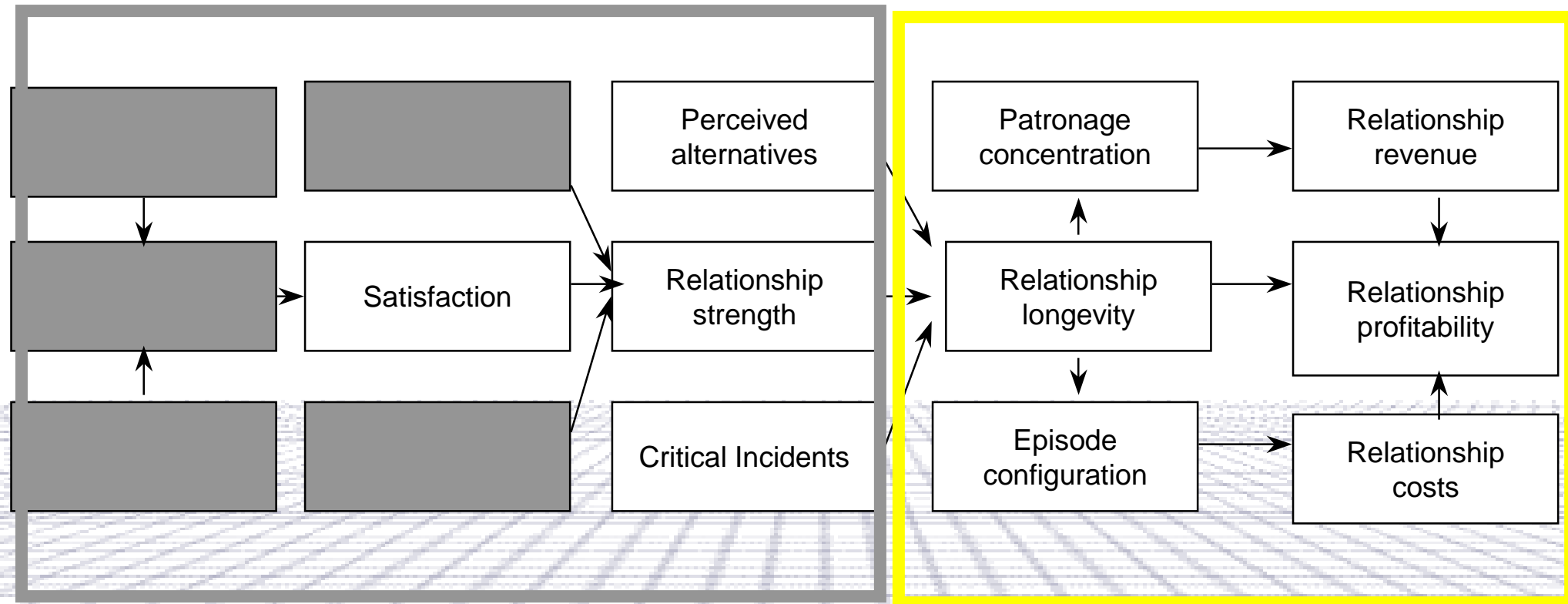
Storbacka & Strandvik & Grönroos 1994

# Customer relationship scorecard



Storbacka & Strandvik & Grönroos 1994

# Customer relationship scorecard



Storbacka & Strandvik & Grönroos 1994

# Relationens längd vs. lönsamhet

	Kort relation	Lång relation
Hög lönsamhet		
Låg lönsamhet		

\*) Hög kundandel + låg kundandel

Källa: Garland(2005) Segmenting retail banking customers

# Relationens längd vs. lönsamhet

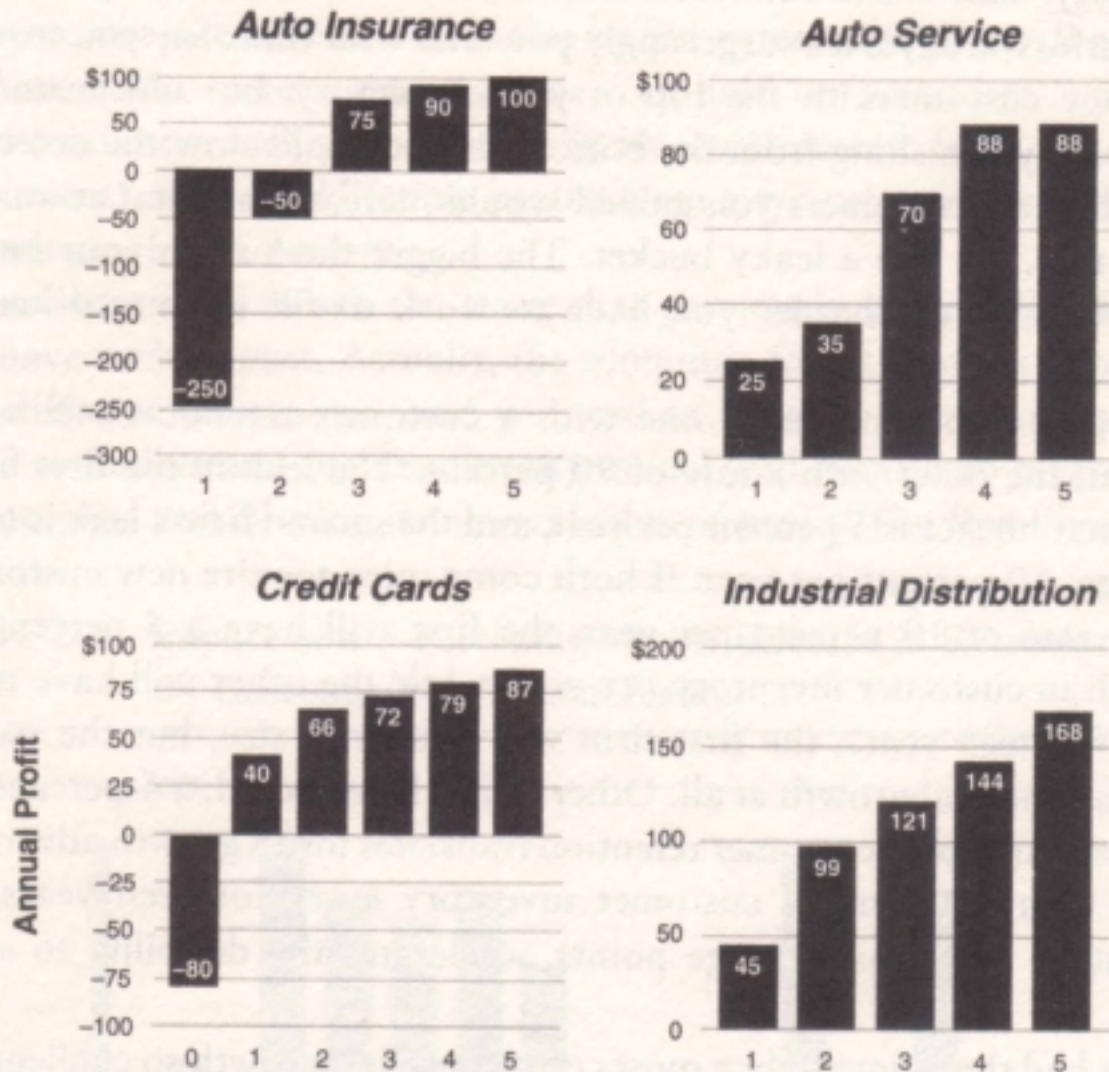
	Kort relation	Lång relation
Hög lönsamhet	16 % + 16 %	19 % + 17 %
Låg lönsamhet	8 %* + 11 %*	7 % + 6 %

\*) Hög kundandel + låg kundandel

Källa: Garland(2005) Segmenting retail banking customers

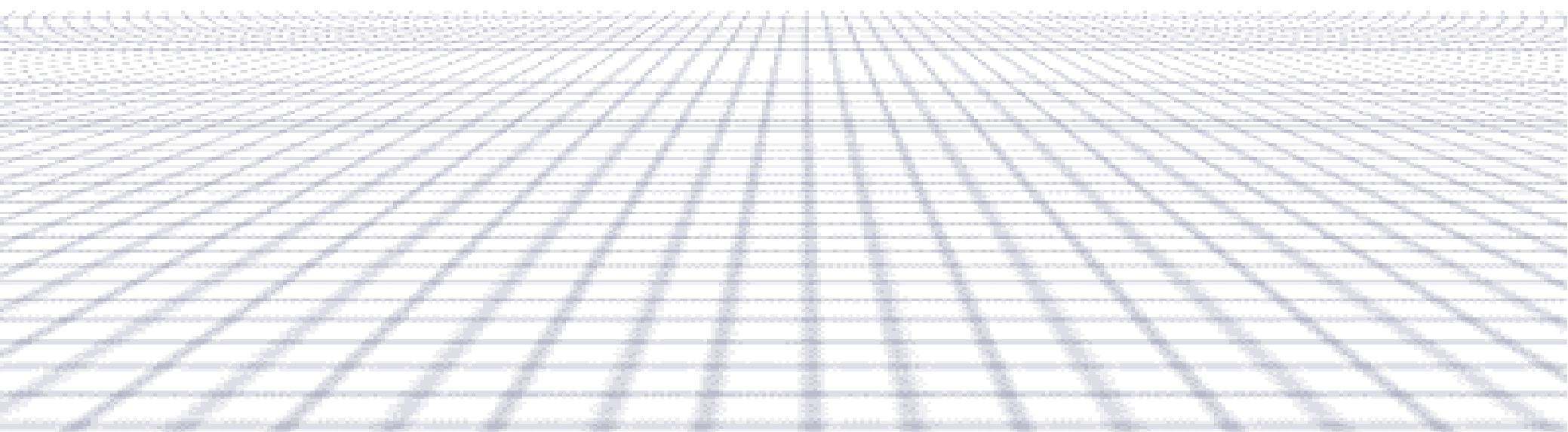
# Lönsamhetsutvecklingen över tiden

Figure 2-2 Customer Lifecycle Profit Patterns in Selected Industries

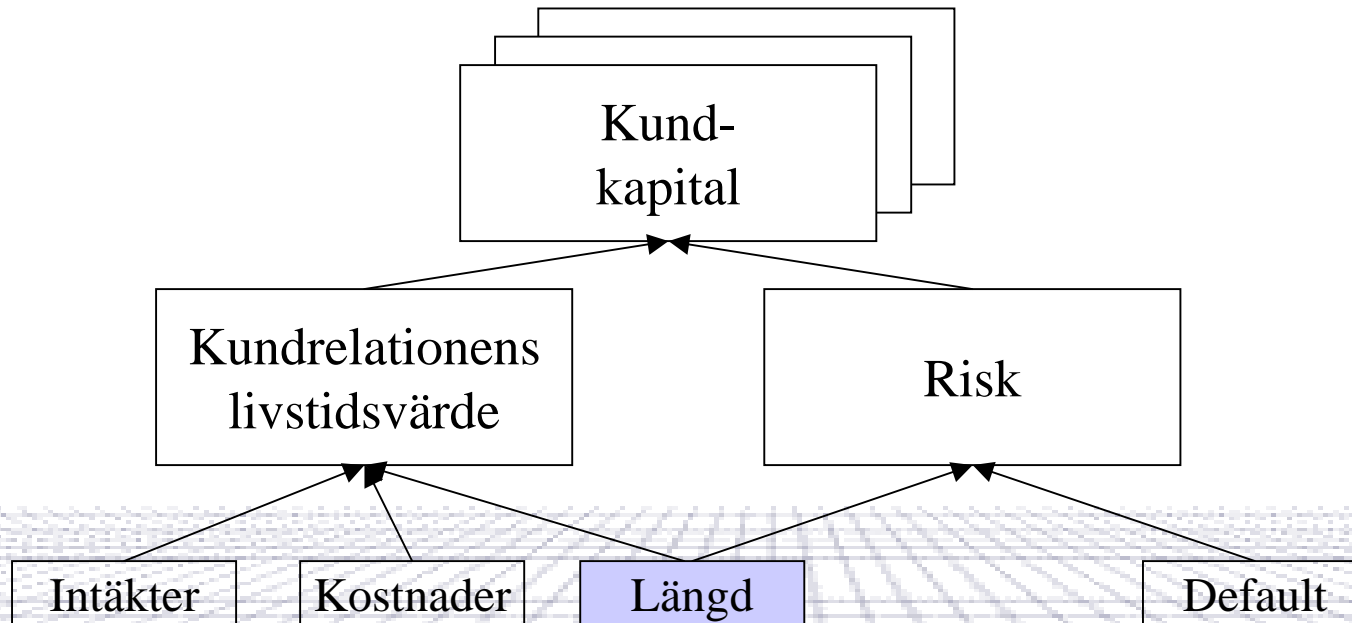


# 3.2

## Kundlönsamhet i ett tidsperspektiv



# Kundkapitalet - kundlönsamhet



Customer Equity = total of discounted lifetime values summed over all the firm's current and potential customers



# Customer Equity

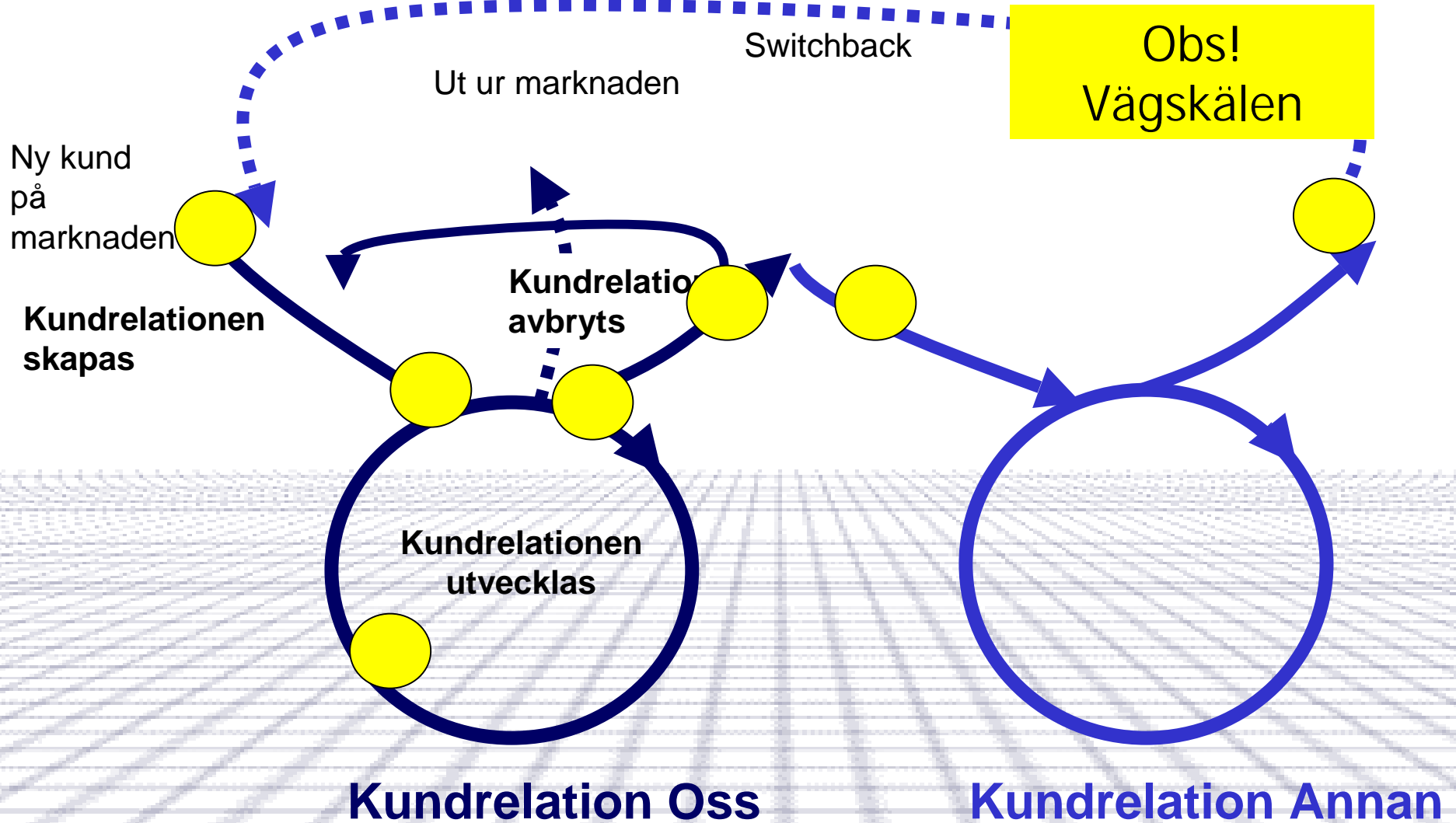
- "the sum of the lifetime values of all the firm's current and future customers, where the lifetime value is the discounted profit stream obtained from the customer" Rust et al. 2004
- "Customer lifetime value (CLV) is rapidly gaining acceptance as a metric to acquire, grow, and retain the 'right' customers in customer relationship management (CRM)". Venkatesan & Kumar 2004

# Customer and Brand Equity is Constantly Formed and At Risk

”When a customer has a good (or bad) experience with a company and decides on the basis of that experience to give more future business to it (or less), the firm has gained (or lost) value **at that very instant**, with the customer’s change of mind.

It doesn’t matter that the extra business a customer might give a company won’t happen for a few months or a few years – the customer’s intent has changed already, and so the customer’s lifetime value (LTV) went up immediately, in the same way a share price would go up immediately if the company were suddenly expecting better profits sometime in the future” Peppers and Rogers 2005

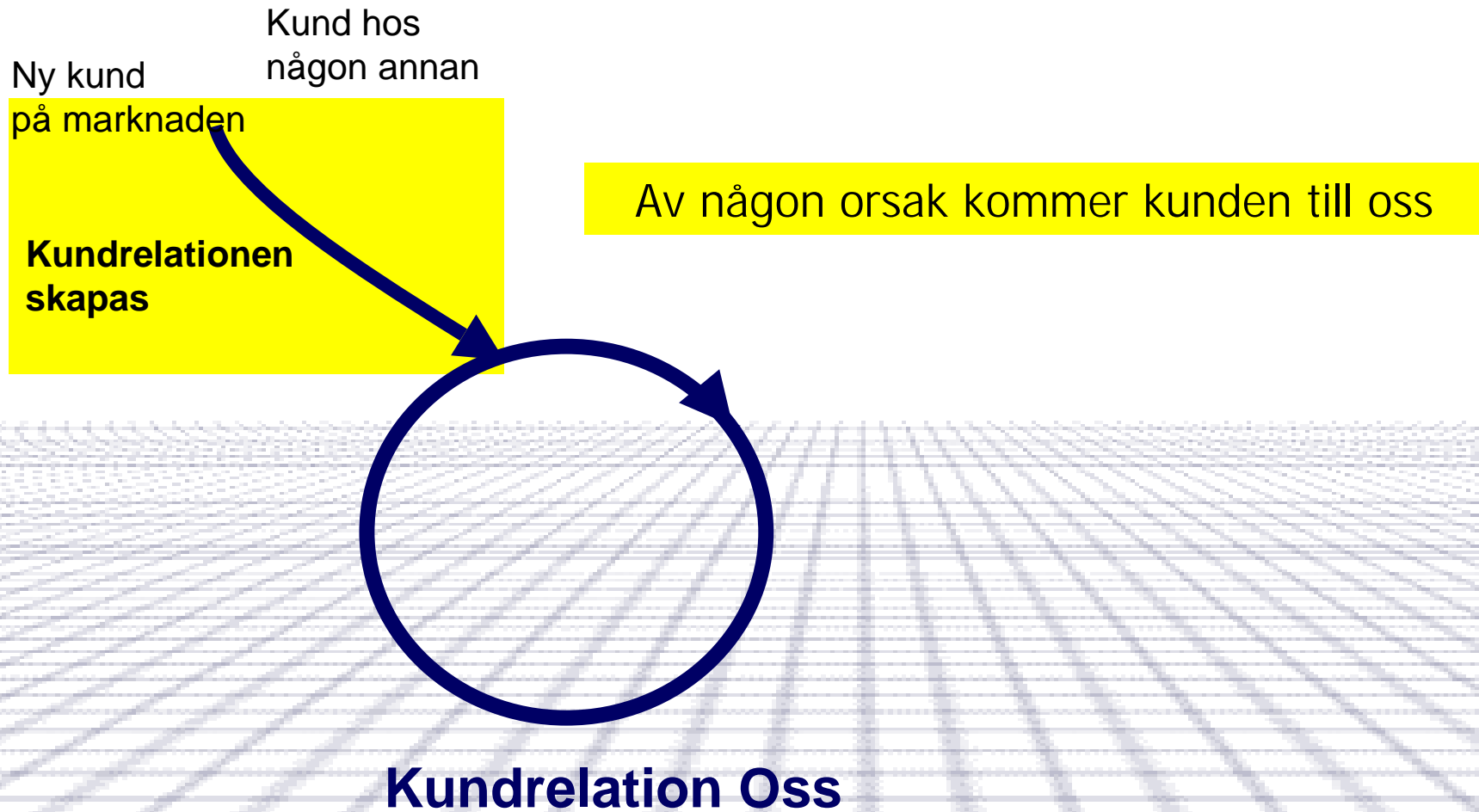
# Kundrelationsdynamik och kundflöden



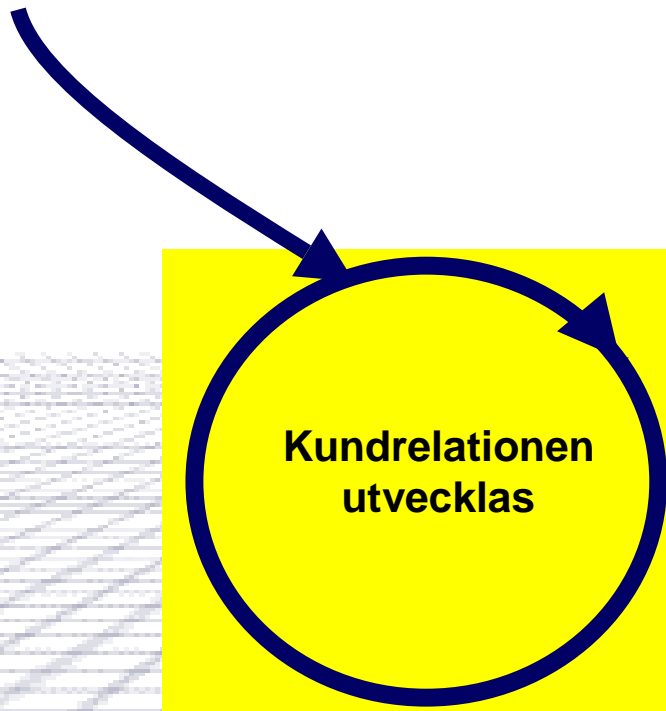
**Kundrelation Oss**

**Kundrelation Annan**

# Kundrelationsdynamik och kundflöden



# Kundrelationsdynamik och kundflöden

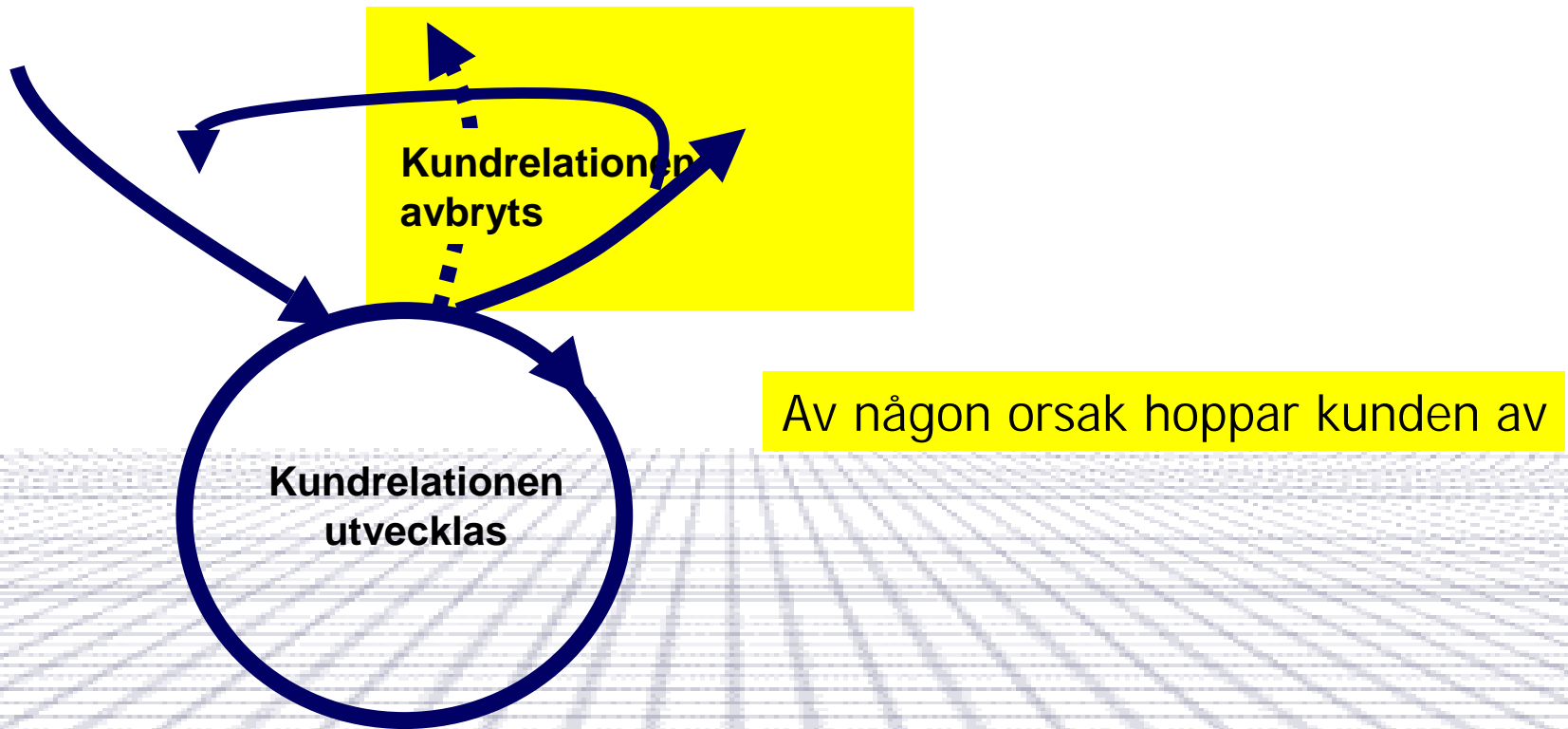


Av någon orsak stannar kunden

**Kundrelation Oss**

# Kundrelationsdynamik och kundflöden

Ut ur marknaden



## Kundrelation Oss

Mobile operator ELISA	Q3/02	Q4/02	Q1/03	Q2/03	Q3/03	Q4/03	Q1/04	Q2/04	Q3/04
Churn	14	21	14	13	24	23	47	29	22

# Kundbalansräkning

## KUNDBALANSRÄKNING

Nuvarande kundrelationer	Pågående period (st)	Föregående period (st)	Pågående period (000€)	Pågående period (000€)
Nya kunder	18 000	12 000	36 000	26 000
- Förstaköpskunder	12 000	8 000	24 000	18 000
- Aktiverade kunder	6 000	4 000	12 000	8 000
Aktiva kunder	116 000	124 000	390 000	373 000
- Nyckelkunder	24 000	26 000	154 000	132 000
- Regelbundna kunder	73 000	82 000	149 000	161 000
- Andra aktiva kunder	19 000	16 000	87 000	80 000
Passiva kunder	21 000	18 000	24 000	22 500
- Tidigare nyckel-/stamkunder	4 000	6 000	6 000	8 000
- Tidigare regelbundna kunder	11 000	2 000	5 000	4 000
- Tidigare aktiva kunder	6 000	10 000	13 000	10 500
<b>Totalt</b>	<b>155 000</b>	<b>154 000</b>	<b>714 000</b>	<b>714 000</b>



# Kundresultaträkning

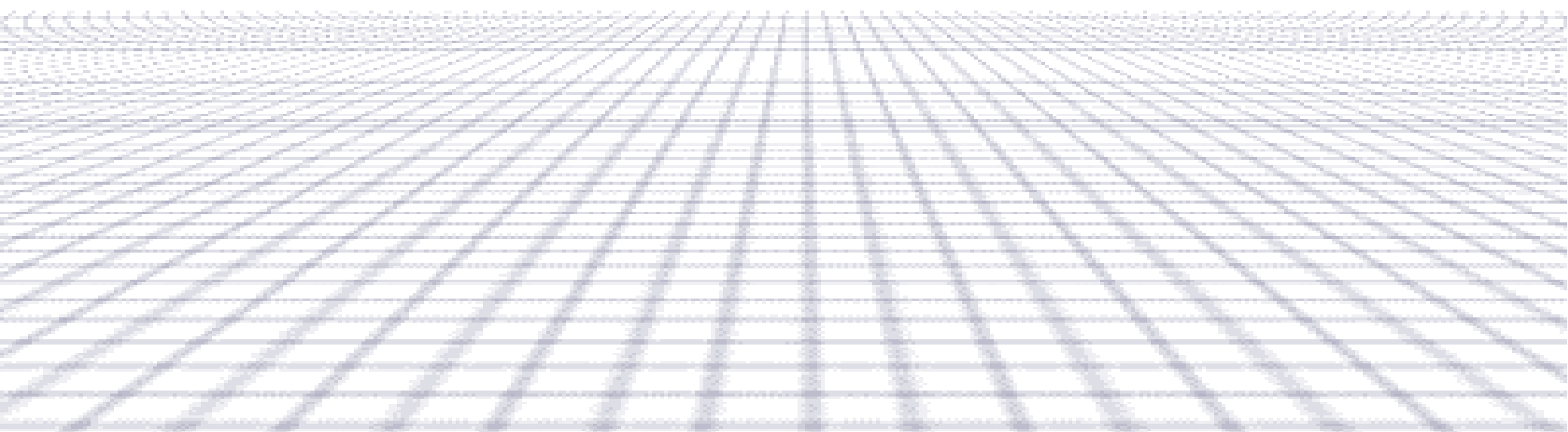
## KUNDRESULTATRÄKNING

Nuvarande kundrelationer	Antal	Bidrag	KOSTNADER		
			A	B	C
Nya kunder	18 000	12 000			
- Förstaköpskunder	12 000	8 000			
- Aktiverade kunder	6 000	4 000			
Aktiva kunder	116 000	124 000			
- Nyckelkunder	24 000	26 000			
- Regelbundna kunder	73 000	82 000			
- Andra aktiva kunder	19 000	16 000			
Passiva kunder	21 000	18 000			
- Tidigare nyckel-/stamkunder	4 000	6 000			
- Tidigare regelbundna kunder	11 000	2 000			
- Tidigare aktiva kunder	6 000	10 000			
<b>Totalt</b>	<b>155 000</b>	<b>154 000</b>			

# 4

## Invändningar

t.ex. 4 E (experiences, expectations, emotions, energy)



# Customer management

Attend to the (almost) invisible in customer (relationship) management

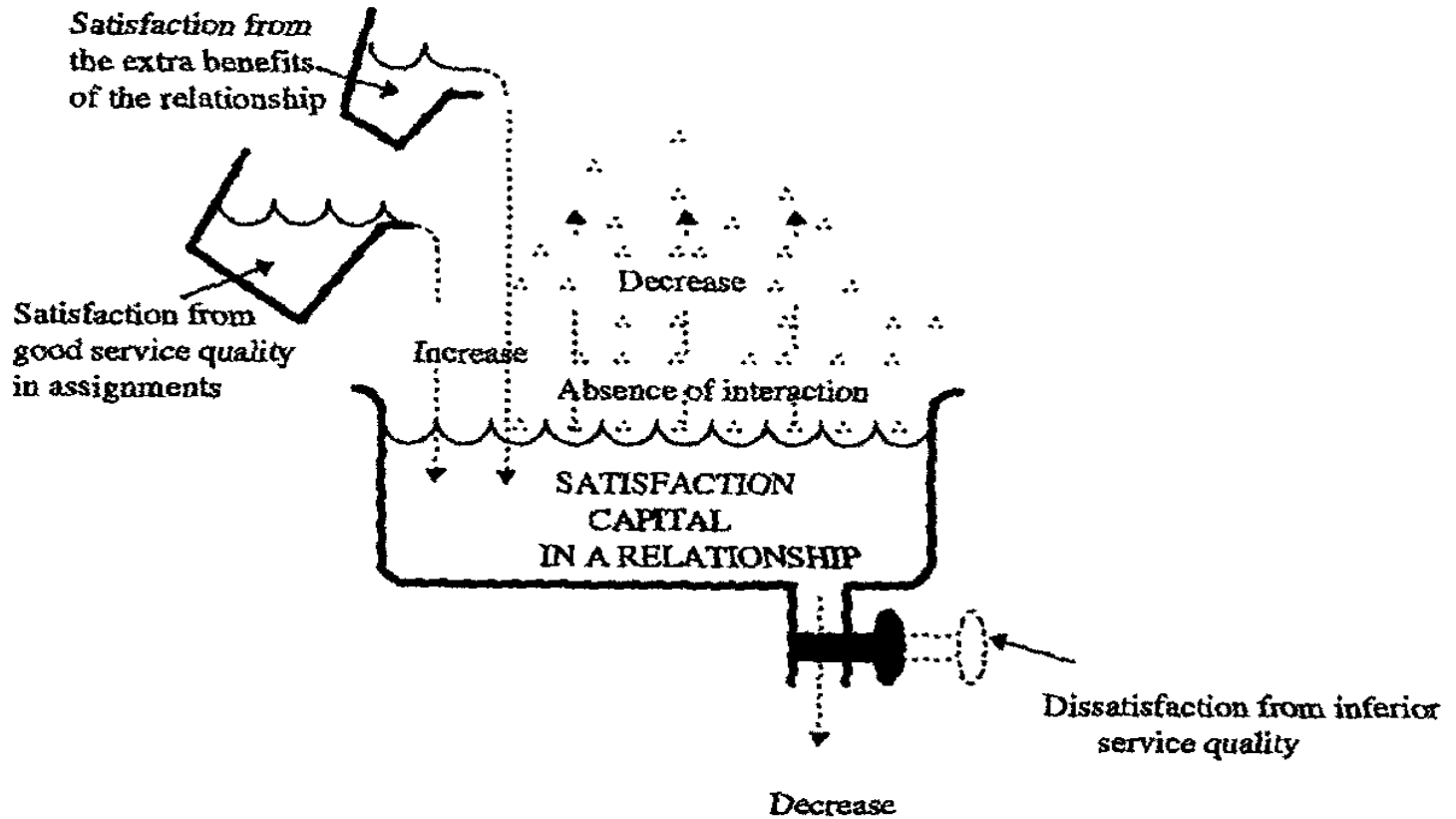
- experiences
- expectations
- emotions
- energy



in addition to

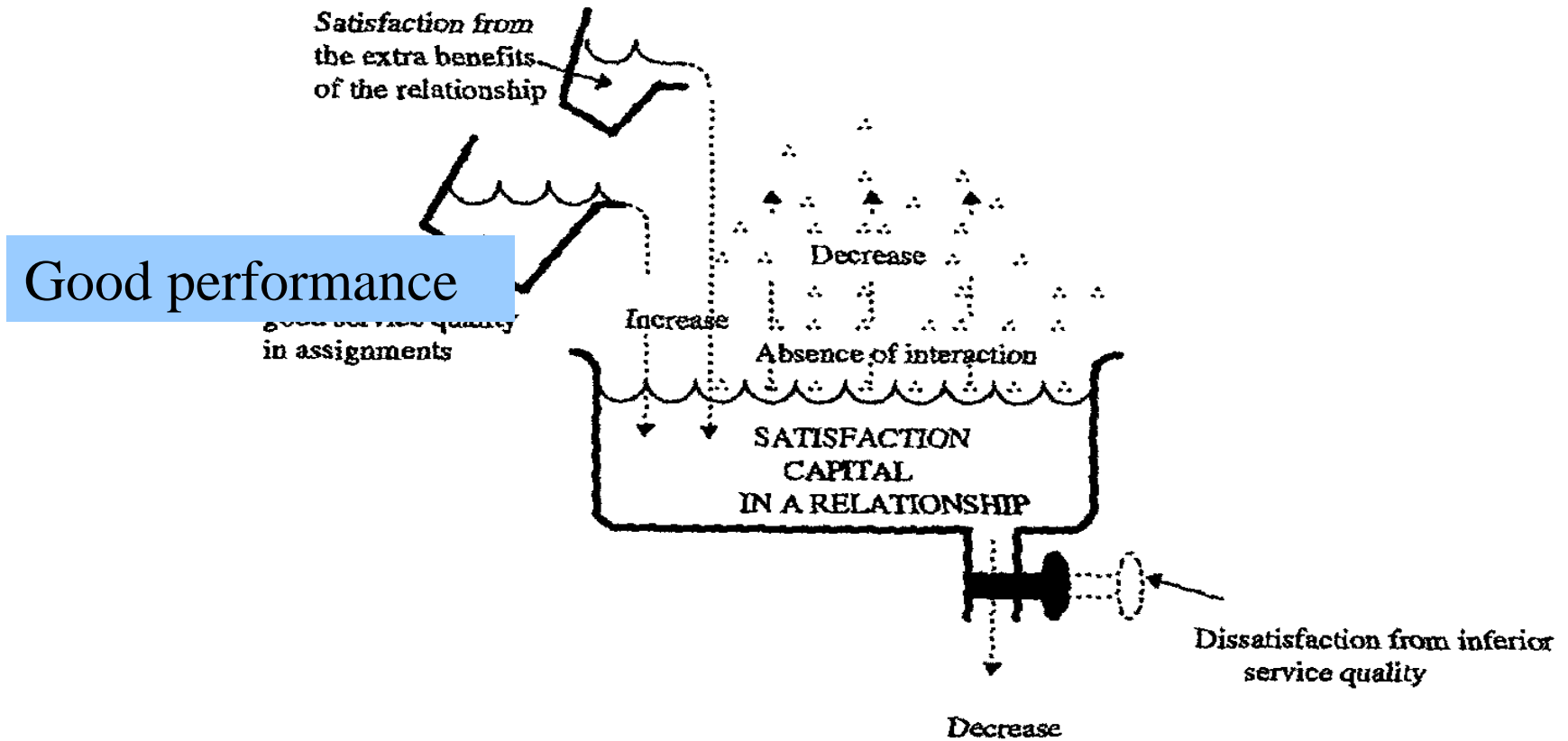
- informations systems
- profitability ...

# It is difficult to see the (customer's) total experience



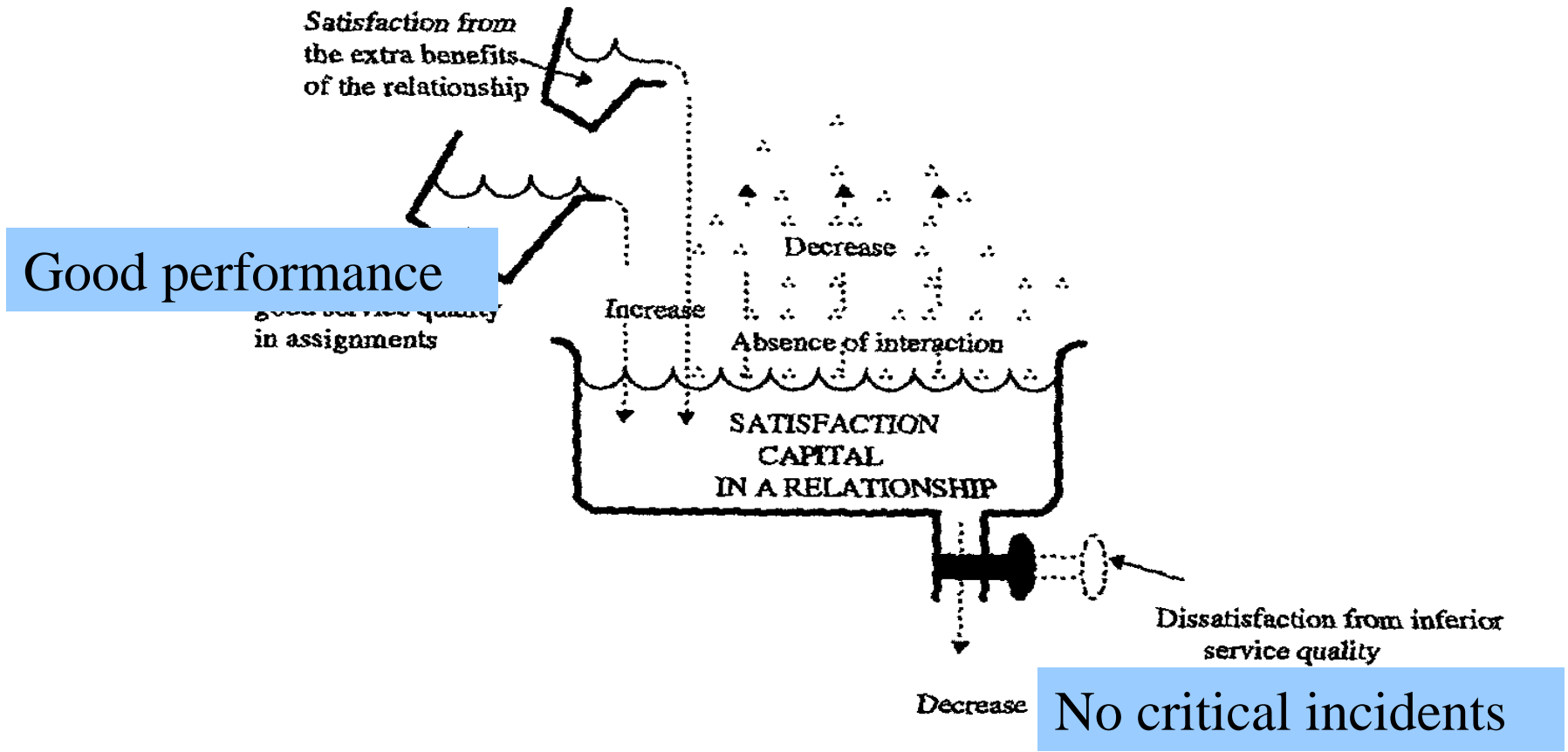
Source: Jukka Ojasalo (1999): Quality Dynamics in Professional Services, p. 155

# It is difficult to see the (customer's) total experience



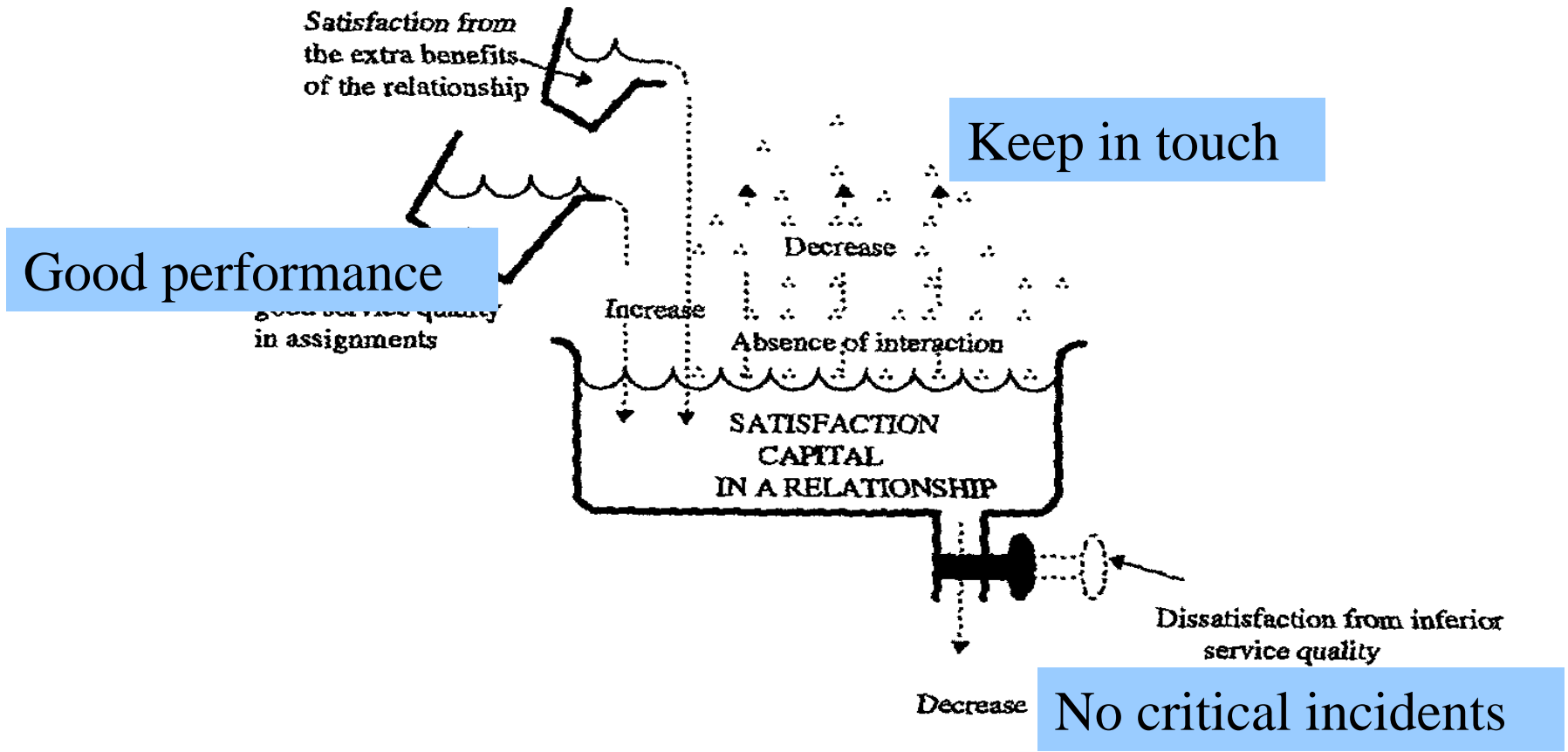
Source: Jukka Ojasalo (1999): Quality Dynamics in Professional Services, p. 155

# It is difficult to see the (customer's) total experience



Source: Jukka Ojasalo (1999): Quality Dynamics in Professional Services, p. 155

# It is difficult to see the (customer's) total experience



Source: Jukka Ojasalo (1999): Quality Dynamics in Professional Services, p. 155

# It is difficult to see the (customer's) total experience

Attend to the details

Satisfaction from  
the extra benefits  
of the relationship

Keep in touch

Good performance

Good service quality  
in assignments

Increase

Decrease

Absence of interaction

SATISFACTION  
CAPITAL  
IN A RELATIONSHIP

Dissatisfaction from inferior  
service quality

Decrease

No critical incidents

Source: Jukka Ojasalo (1999): Quality Dynamics in Professional Services, p. 155

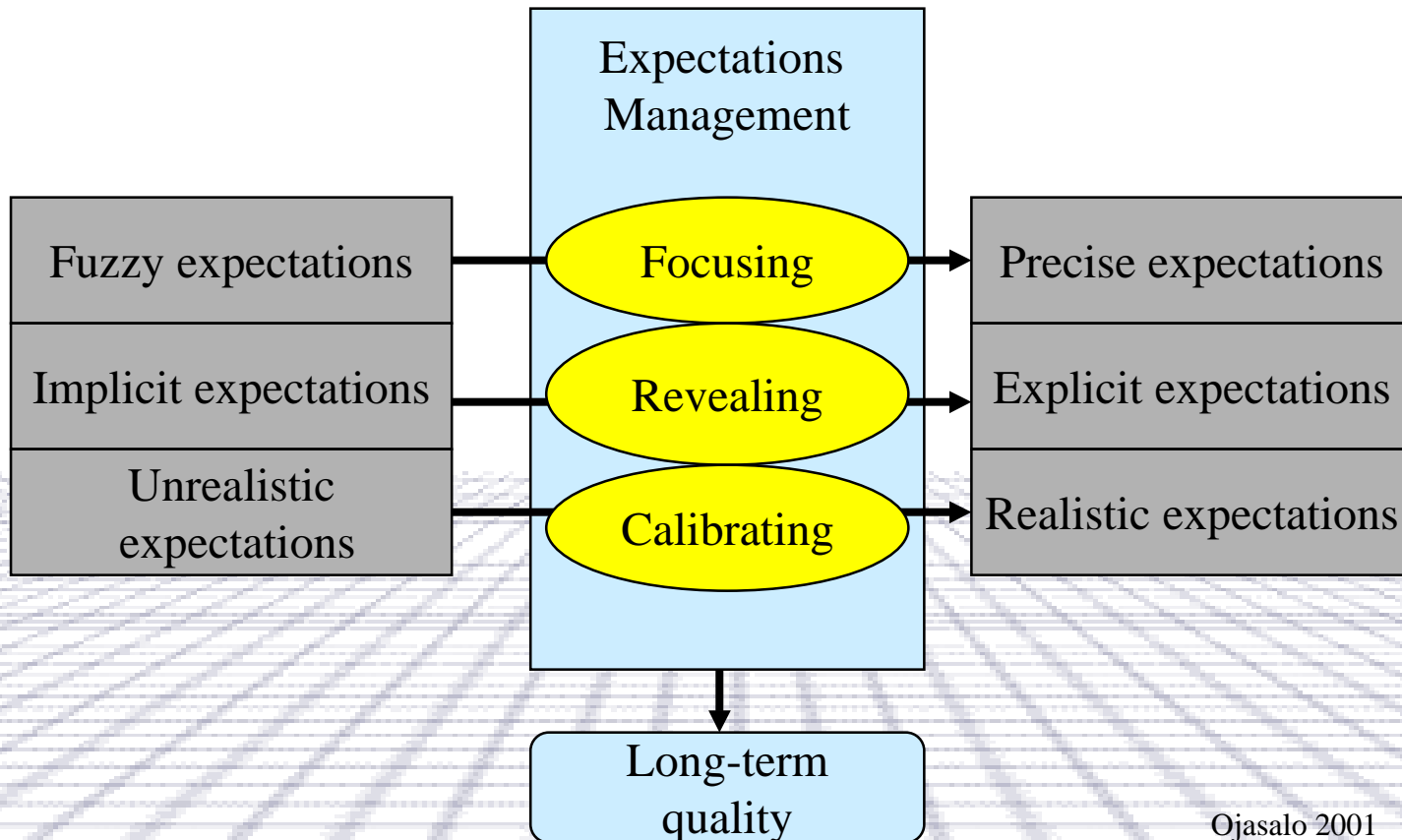
# Expectations in Business Relationships

Fuzzy expectations
Implicit expectations
Unrealistic expectations

Precise expectations
Explicit expectations
Realistic expectations

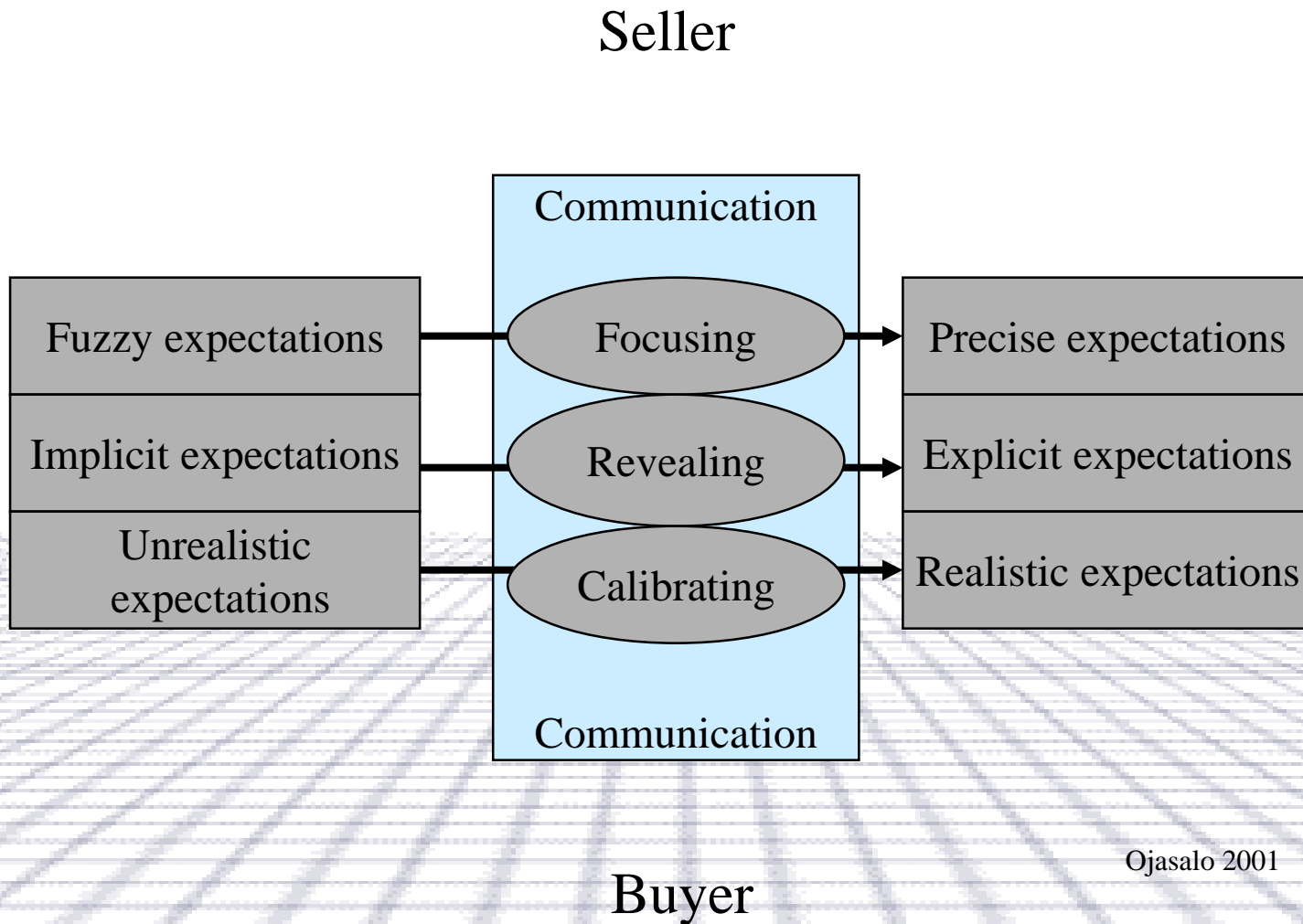
Ojasalo 2001

# Expectations in Business Relationships



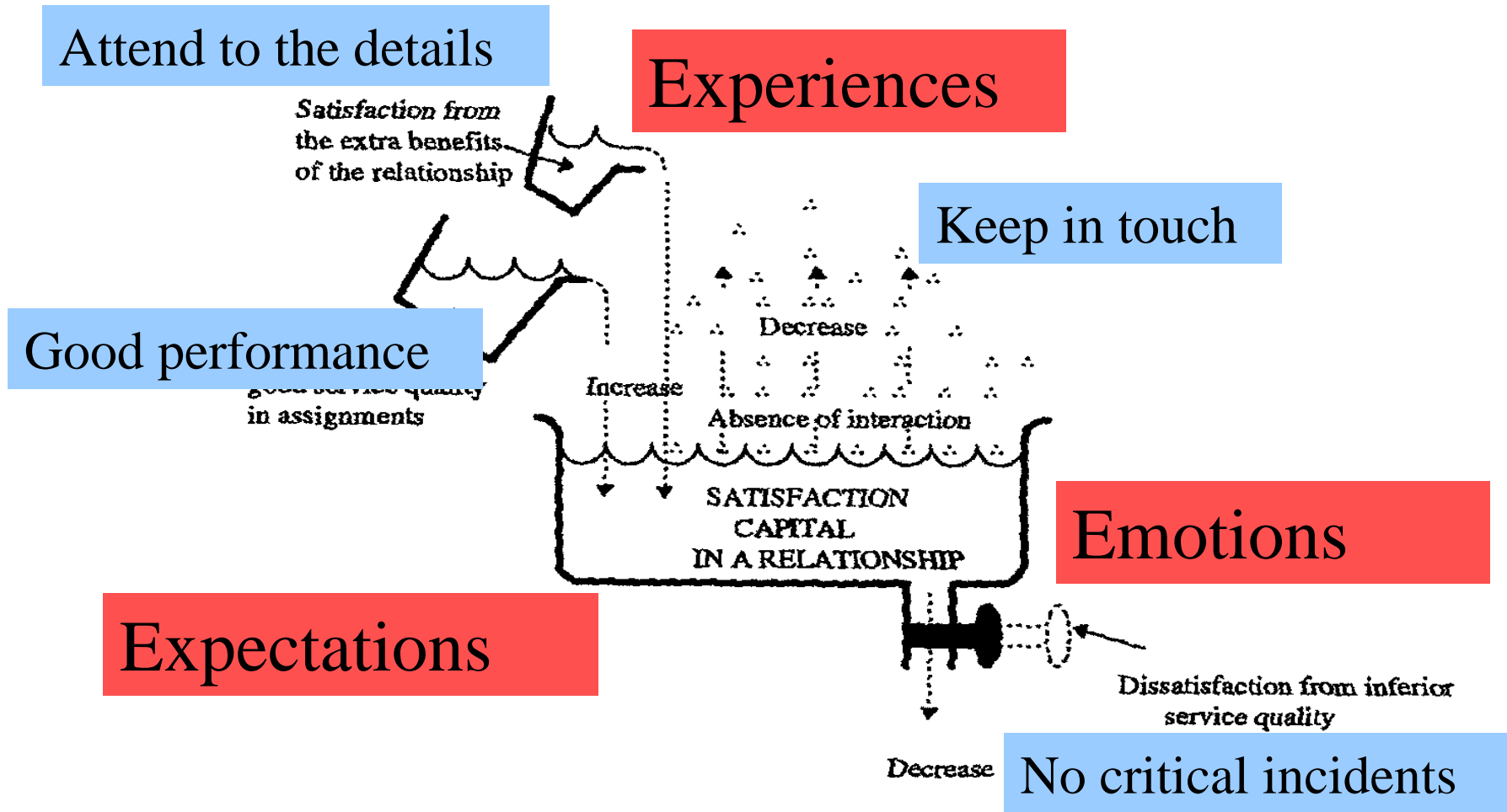
Ojasalo 2001

# Expectations in Business Relationships



Ojasalo 2001

It is difficult to see the (customer's) total experience



Source: Jukka Ojasalo (1999): Quality Dynamics in Professional Services, p. 155

# 2002 INTERACTIVITY projektet

## Den lyckade kundrelationens anatomi

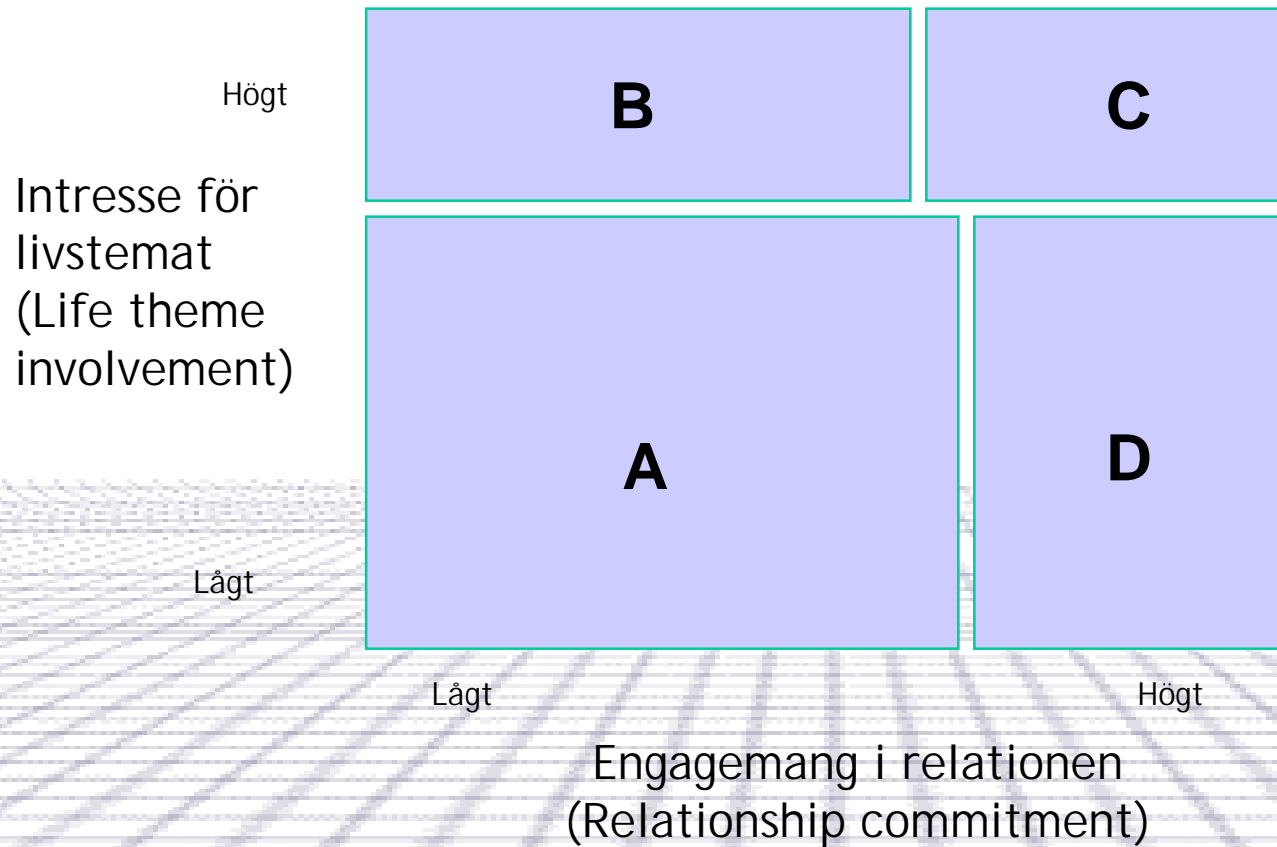
300 konsumentintervjuer sommaren 2001  
i Finland

Hannu Mattinen  
Tore Strandvik  
Mika Raulas

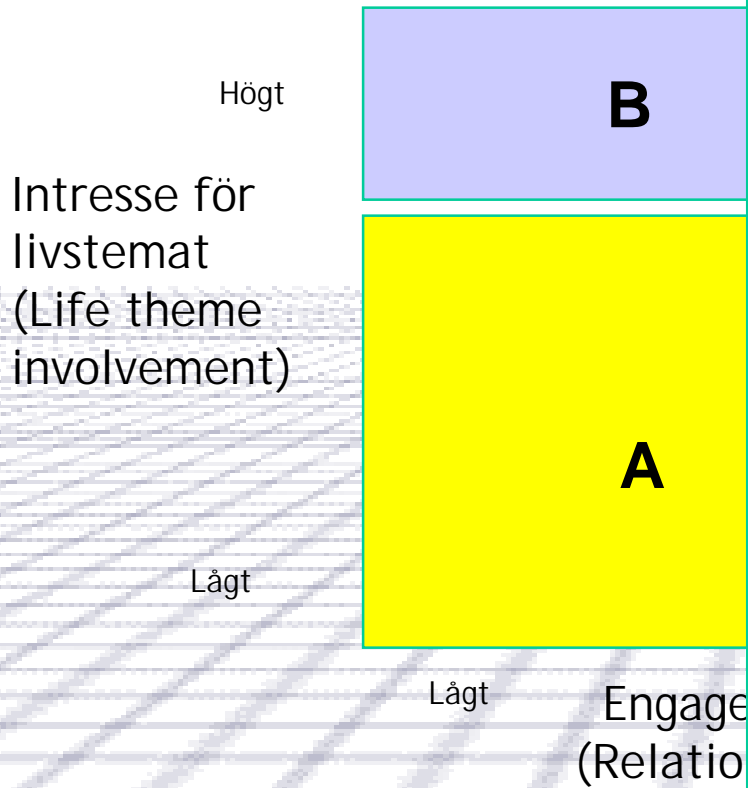
Suoramarkkinointi-instituutti  
Institutet för direktmarknadsföring  
Center of Direct Marketing Excellence



# Kundtypologi enligt energinivå

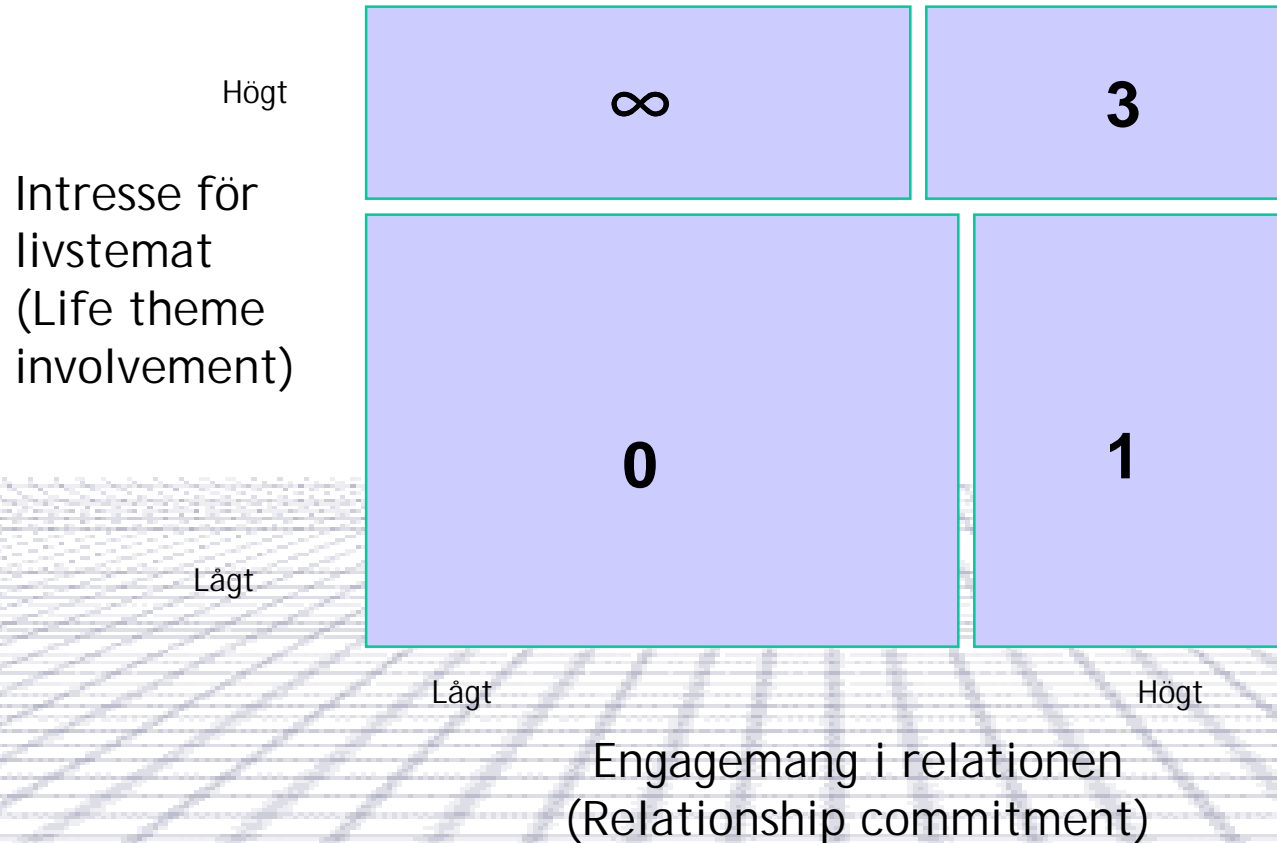


# Kundtypologi enligt energinivå

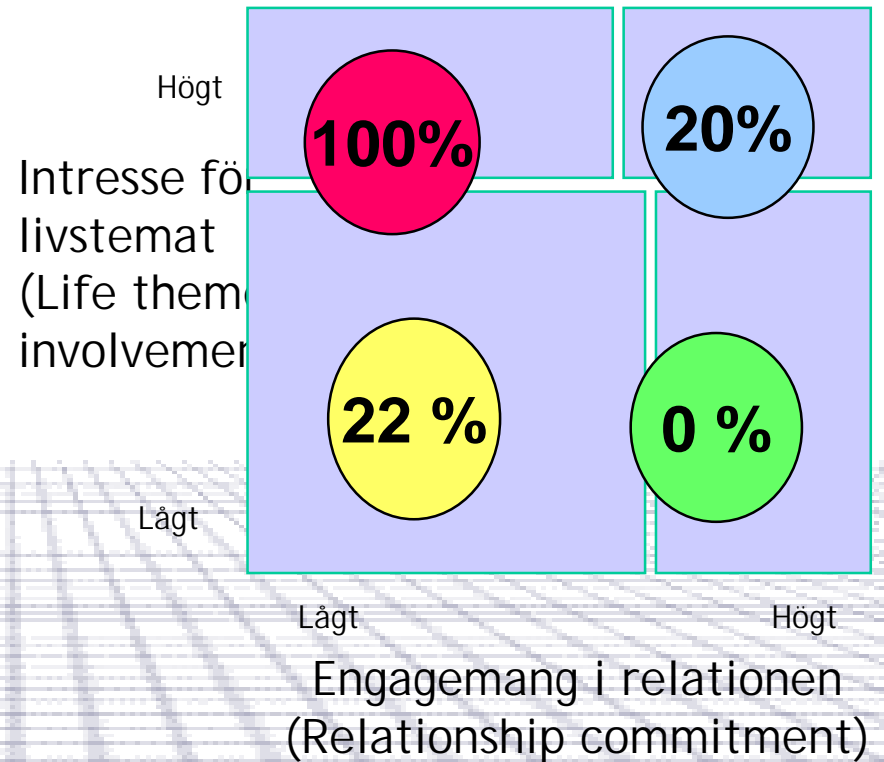
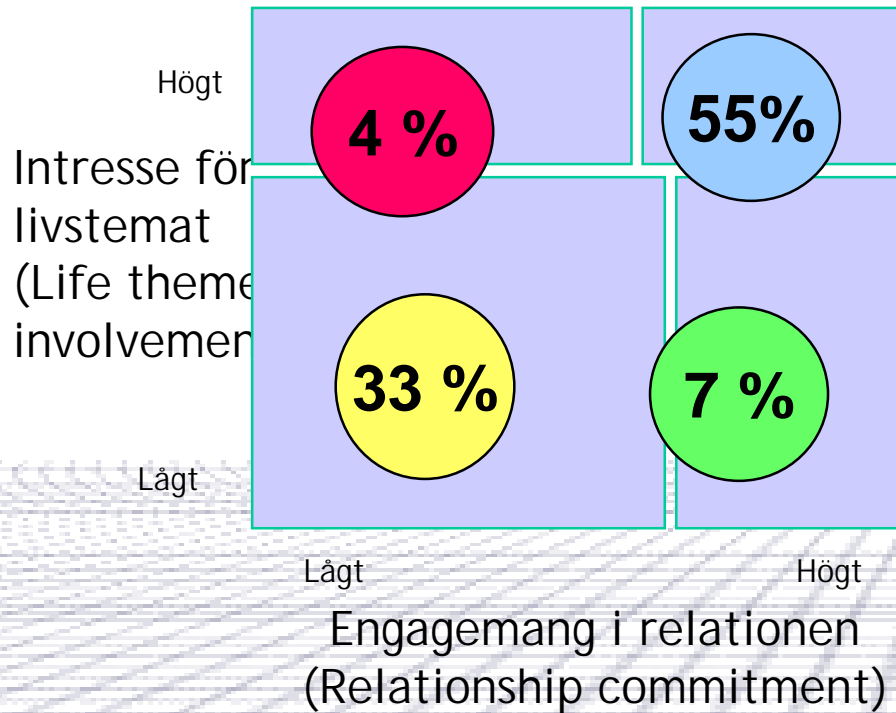


- *Vill komma undan så lätt som möjligt*
- *Smidighet är att det går smärtfritt. Allt som inte är absolut nödvändigt undviks*
- *Använder alltid genvägar.*
- *Kontinuitet har ett egenvärde*
- *Tydlighet betyder att kunden inte behöver fundera och ta ståndpunkt och frånvaro av risker.*
- *Värdeskapande är det att företaget åtar sig att göra så mycket som möjligt.*
- *Undviker marknadskommunikation.*
- *Irriteras av påflugenhet.*
- *Känner inte till märken eftersom hon inte upplever sig få värde av det*
- *Överväger byte av leverantör men har svårt att verkställa byten.*
- *Minns negativa erfarenheter men klagar inte*
- *Gör generaliseringar över företagen i branschen - "alla är de ändå likadana"*
- *Kundrelationen bryts genom att konkurrenten råkar vara på plats i rätt ögonblick med ett erbjudande som det är lätt att nappa på.*

# Hur många alternativ överväger kunden?



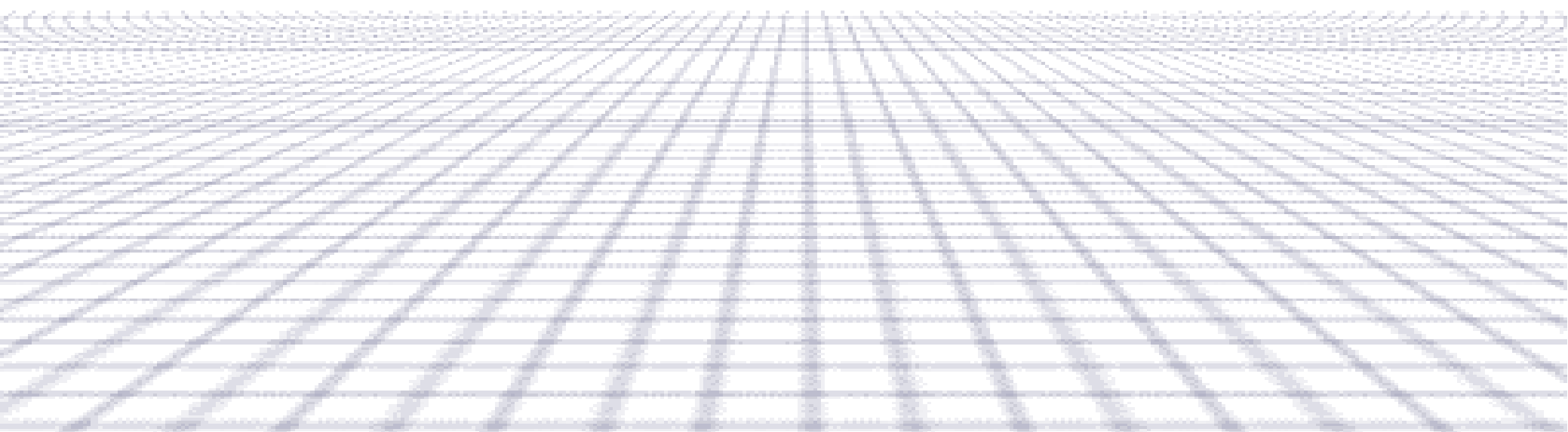
# Bank 2002 – Antal och bytesbenägenhet



# 5

## Utmaningarna

vad är det man kanske speciellt bör koncentrera sig på?



# Utmaningarna gällande kundlönsamhet

Många utanför marknadsföring håller på att bli intresserade av kunden – högsta ledningen, ekonomifunktionen, investerare och placerare osv – men främst som en ekonomisk tillgång.

Vilken roll skall marknadsföraren spela – eller är marknadsföring något man skall sluta kalla det?

Man kan få en mekanistisk syn på kunder och kundrelationer – de blir bokföringsposter, siffror i styrkort, simuleringsmodeller. Är det bra eller dåligt?

Hur väga kort sikt och lång sikt?

Kan man tänka primärt på kunders lönsamhet eller skall man tänka på hur kunder bäst kan betjänas och lönsamheten kommer om man gör det bra?

Hur skall man fånga information som inte låter sig kläs i siffror?

Hur skall man veta vilka kunder som i ett tidsperspektiv är lönsamma?

# Lästips

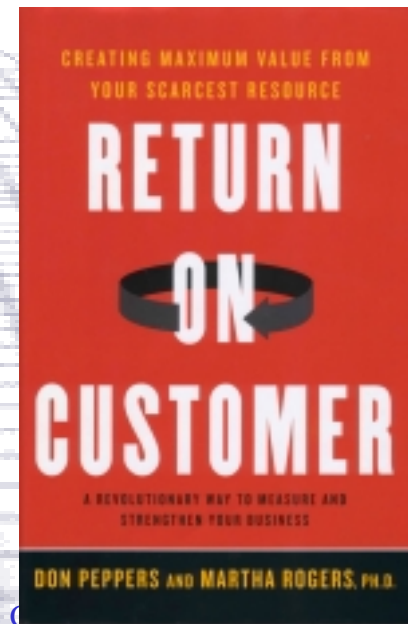
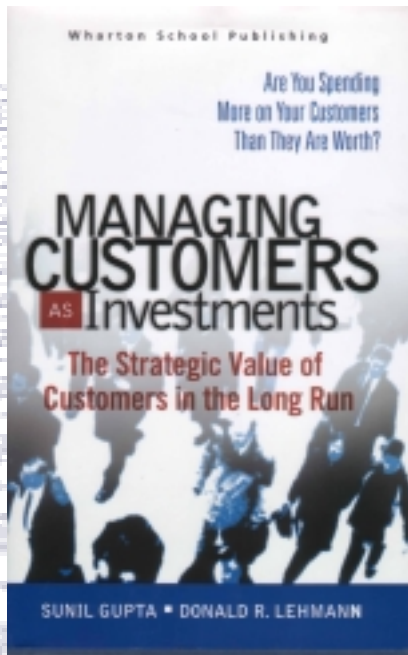
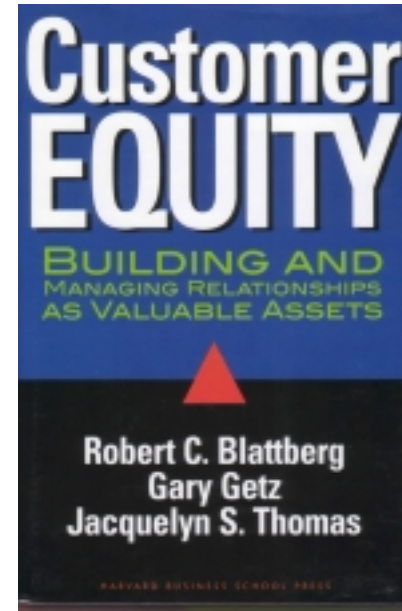
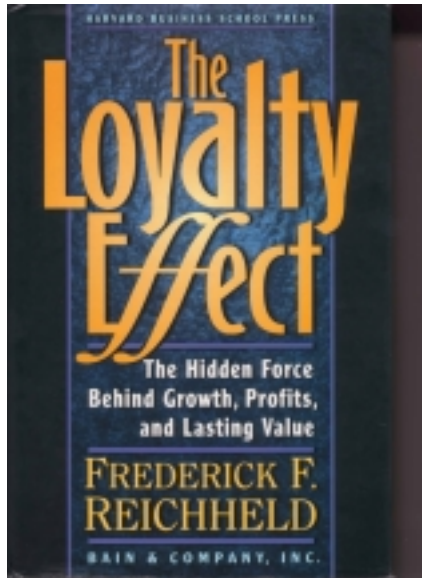
**Reichheld, Frederick: The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.**

**Blattberg, Robert C., Gary Getz and Jacquelyn S. Thomas : Customer Equity. Building and managing relationships as valueable assets, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.**

**Gupta, Sunil and Donald R. Lehmann: Managing Customers as Investements. The Strategic Value of Customers in the Long Run, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, N.J., 2005.**

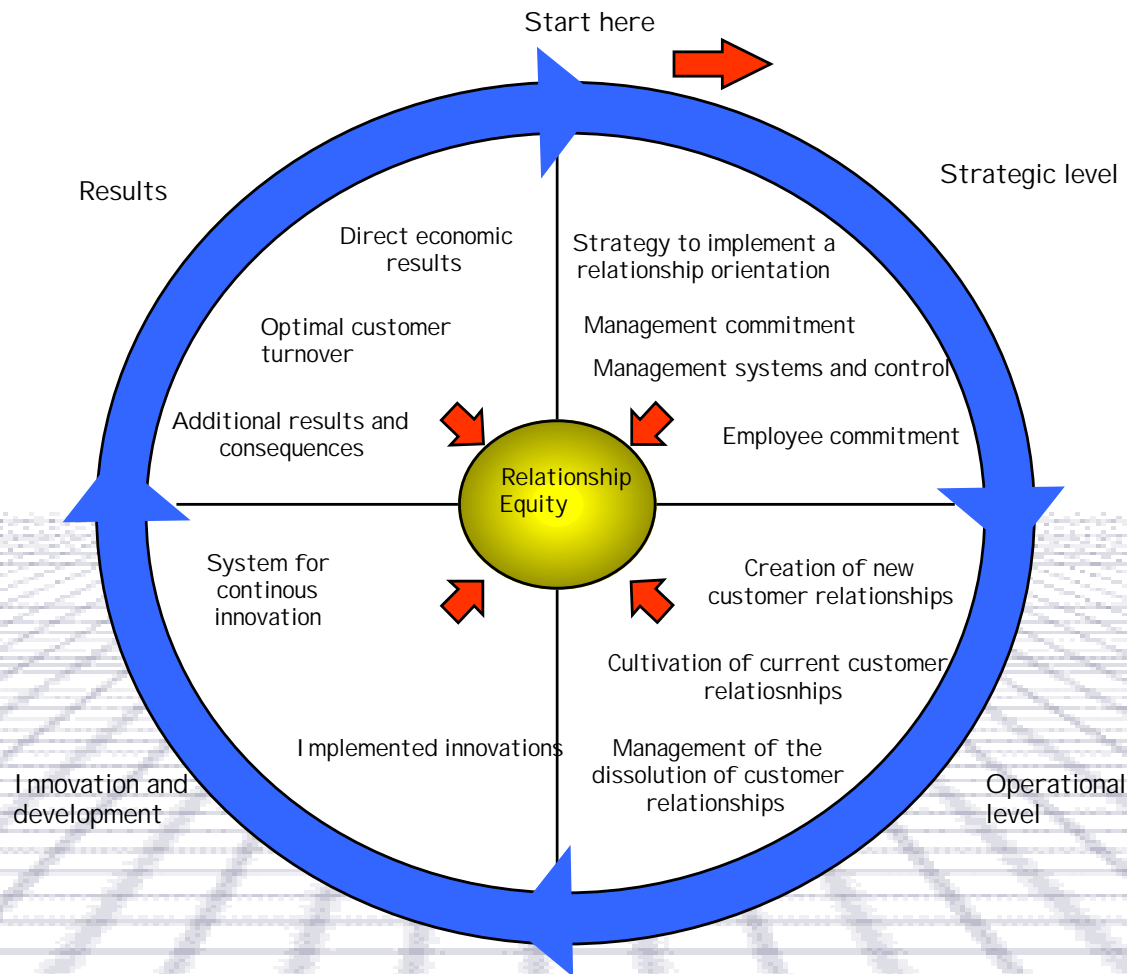
**Peppers, Don and Martha Rogers: Return on Customer. A revolutionary way to measure and strengthen your business, Currency Double Day, New York, 2005.**

# Lästips



# CERS Award for Excellence in Relationship Marketing and Management

The Wheel of Relationship Management and Marketing



© CERS 1998

Tack!

Kommentarer? Frågor?