

Jesper Elling, der er direktør og partner i konsulentfirmaet Stig Jørgensen & Partners, beskæftiger sig indgående med CRM-projekter eller "helhedsorienteret loyalitetsudvikling", som det hedder hos Stig Jørgensen & Partners A/S. Men ikke ud fra et teknologisk synspunkt. I stedet fokuserer der på ledelsesfilosofi og -strategi. Vi har talt med ham om den forretningsmæssige side af CRM.

Han lægger ud med at understrege, at uden et "stilskitte" på strategi- og ledelsessiden får virksomheder kun ringe udbytte af en evt. CRM-løsning.

- De fleste virksomheder er fortsat fokuserede på produktion og salg - ikke på kunderelationer, mener Jesper Elling. - Mange virksomheder har ikke opdaget, at dagens økonomi knytter sig mindst lige så meget til relationer som til transaktioner. Kundernes genkøbsgrad fortæller mere om lønsomheden i virksomheder end f.eks. dækningsbidraget. Den manglende viden afspejler sig ofte i IT-systemer, der groft sagt alle har til formål at optimere produktionen og den traditionelle økonomiske rapportering. Hertil kommer, at ofte er de øvrige delstrategier ikke afbalanceret i forhold til CRM-strategien - det være sig salg, markedsføring, belønningssystemer, kompetenceudvikling m.v.

Gearet til produktion

I stedet for alene at jage nye kunder mener Jesper Elling, at de eksisterende kunderelationer skal plejes, udbygges og kapitaliseres. Han anbefaler, at virksomheder tænker i kundernes "livstidsværdi" og benytter dette nøgletal som beslutningsgrundlag for alle kunderettede investeringer.

- Det er der jo ikke noget nyt i. Alle ved, at langvarige kunderelationer ofte er de mest lønsomme. For lønsomhed i relationer opstår over tid. Men ikke desto mindre er organisationerne alene gearet til at producere, sælge og administrere. Derfor oplever vi, at der findes masser af varer, masser af produktionskapacitet og masser af administrative ressourcer. Det eneste, der ikke findes masser af, er kundeloyalitet.

CRM HANDLER OM FILOSOFI - IKKE TEKNOLOGI

Indtægtskilden

Han advarer imod, at CRM eller kundeloyalitet, som han hellere vil kalde det, bliver et rent marketingprojekt eller et rent IT-projekt. Det skal være en grundlæggende ledelsesfilosofi.

- Når marketingafdelingerne rykker ud med loyalitetsprogrammer, så bliver det sjældent til andet end en forkromet rabatordning med tilhørende plastic kort. Og 5 % ekstra rabat øger kun loyaliteten indtil konkurrenterne tilbyder 7 %. Bliver CRM et rent IT-projekt, så risikerer man blot at understøtte og optimere nogle grundlæggende forkerte arbejdsgange. Kundeloyalitet handler om at skabe varige værdifulde kunderelationer. Og relationer er en tosidig sag. Virksomheden skal opleve værdi, ved at relationerne er lønsomme, og kunderne skal på sigt opleve værdi ved at have virksomheden som leverandør.

Relationer er guld værd

At der er store penge i kundeloyalitet, understreger Jesper Elling og afslører, at et fald i kundeloyaliteten fra 95 % til 90 % kan på sigt resultere i et fald i kundens værdi for virksomheden på op til 50 %.

- At kundeloyalitet har en positiv indflydelse på lønsomheden er ikke nyt, men at sammenhængen er så dramatisk, overrasker de fleste.

Den rigtige sav

Skal man så slet ikke overveje en CRM-løsning, men udelukkende arbejde med organisationen for at vende den ud mod kunderne og kundernes behov.

- Lad mig tegne et billede. Det er ikke logisk at købe en sav for efterfølgende at gå ud og save et tilfældigt træ ned. Men har man et træ, der skal fældes, så er der

fornuft i, at man går i byen for at finde den rigtige sav til jobbet. Selvfølgelig skal virksomhederne udnytte de teknologiske CRM-værktøjer, der er til rådighed. Men de skal lokalisere træet, før de shopper efter saven. CRM handler ikke om teknologi, det er en ledelsesfilosofi. Men for at implementere filosofien har virksomhederne brug for teknologi, slutter Jesper Elling. ○

"I dagens økonomi handler lønsomhed mindst lige så meget om relationer som om transaktioner", siger Jesper Elling fra Stig Jørgensen & Partners.

