



Christian Ørsted (tv.) og Jesper Jon Elling fortæller, at Stig Jørgensen & Partners i konkurrence med konsulentbranchens såkaldte »Big Five« netop fået en stor opgave for den franske industrigigant Saint-Gobain, hvor der netop er fokus på e-loyalitet.

CRM uden strategi er født til fiasko

Det er en kæmpe fejl at sætte lighedstegn mellem IT og CRM. Det mener et dansk konsulenthus, der mener, at management-delen i de ambitiøse CRM-projekter alt for ofte er skubbet ud i glemsele

AF HENRIK MALMGREEN
Henrik@Malmgreen.com

»Hvorfor skal virksomheden arbejde målrettet med at forbedre kundernes loyalitet?«

Sådan spørger administrerende direktør Jesper Jon Elling fra konsulentfirmaet Stig Jørgensen & Partners. Han giver også selv svaret:

»Fordi kunderne er virksomhedens eneste indtægtskilde.«

Det siger næsten sig selv, at loyalitetsudvikling er et af de områder, man arbejder meget med hos Stig Jørgensen & Partners, og for ganske nylig har man endvidere etableret et kompetencecenter for e-CRM eller e-loyalitet, som man kalder det. Det ledes af Christian Ørsted, der er en af forfatterne til en bog om digitale forretningsstrategier.

Fællesnævneren for CRM-aktiviteterne er således en indfaldsvinkel, der er langt mere forretningsorienteret og langt mindre teknologisk, end man ellers er vant til at se. Faktisk mener Jesper Jon Elling, at selv om IT naturligvis kan være med til at bakke CRM-strategierne op, er det noget nær en dødsynd at sætte lighedstegn mellem IT og CRM.

Stig Jørgensen & Partners løser opgaver for en række store og mellemstore virksomheder i Skandinavien, og målet er som regel at skabe forbedret lønsomhed ved at anvise og implementere hel-

hedsorienterede loyalitetsstrategier.

»I en proces af den karakter handler det om det lange seje træk, og derfor indgår vi typisk partnerskaber med vores kunder, der strækker sig over to til tre år. Vi arbejder med 360 graders loyalitetsudvikling, som også omfatter ejerne, ledelsen og medarbejderne. Der skal nemlig være fokus på loyalitetsudvikling i hele organisationen, hvis kunderne virkelig skal føle, de får en merværdi ved at handle et bestemt sted,« siger Jesper Jon Elling.

Derfor arbejder han også med det, han kalder for gensidig livstidsværdi, der alt andet lige handler om at fastholde kunden længst muligt. Ifølge Jesper Jon Elling mister den typiske danske virksomhed hvert år mellem 20 og 30 procent af sine kunder, og da erobringen af nye kunder kan være en kostbar affære, er der al mulig grund til at holde mest muligt på dem man har og prøve på at maksimere deres indkøb.

Genkøb

»Evnens til at tænke i de baner har været klart underprioriteret på de danske direktioner. Man har gået mere op i transaktioner end i relationer og har således ikke været klar over, at lønsomheden har flyttet sig fra produktionskapitalen til kunde-kapitalen forstået på den måde, at fokus har flyttet sig fra

dækningsgraden til kundernes motivation for at genkøbe varer i virksomheden. I dag handler det altså om at have evnen til at fastholde de lønsomme kunder og evnen til at øge andelen af deres potentielle budget med mindst mulig indsats,« siger Jesper Jon Elling.

Mere end 100 procent

Nye kunder er naturligvis ikke uden interesse, men evnen virksomheden ikke at holde fast på dem, er det kun sjældent, investeringen i at få fat på dem vejes op af deres faktiske indkøb. Sammenhængen mellem genkøb og relationslængde er derfor en sammenhæng, han mener, mange virksomhedsledere ganske enkelt ikke har fattet. Han henviser blandt andet til tal udarbejdet af Harvard Business School, der viser, at en stigning i genkøbsgraden på blot ti procentpoint betyder en stigning i omsætning og indtjening over tid på mere end 100 procent.

»Derfor kan CRM defineres meget præcist, det handler om forbedret lønsomhed, og til dem, som fabler om eksempelvis forbedret vidensdeling kan jeg kun sige én ting: Det er jo ikke noget folkebibliotek!«

En rapport fra PLS Rambøll har tidligere vist, at dansk erhvervsliv i næsten forsvindende ringe grad føler, investeringen i avancerede CRM-systemer er penge

værd. Kun mellem tre og 24 procent af virksomhederne er således i stand til at dokumentere, at CRM-systemet har haft en positiv effekt på bundlinjen.

Det undrer imidlertid ikke Jesper Jon Elling, når samme rapport fra PLS Rambøll viser, at blandt bevæggrundene for at indføre CRM ligger ønsket om øget informationsdeling i top, mens øget fokus på de lønsomme kunder sammen med målet om større kundeloyalitet og øget genkøb ligger helt i bund.

Man kan købe sig fattig

Jesper Jon Ellings kongstanke er altså, at man kan købe sig fattig i sådan noget stads – det hjælper lige fedt, hvis ikke man har en strategi for CRM. Det betyder samtidig, at hvis virksomhedens eksisterende IT-system er godt nok, er der faktisk ikke nogen grund til at købe nyt. Ifølge Christian Ørsted skete der imidlertid ganske enkelt det, at evnen til at kigge på management forsvandt, da der på et tidspunkt gik IT i CRM.

Sammen med Handelshøjskolen og den danske PhD-forsker Adam Lindgreen fra universitet i Louvain i Belgien er han netop nu involveret i et forskningsprojekt omkring e-loyalitet, og Christian Ørsted påpeger, at der faktisk findes meget lidt viden om, hvordan man anvender internettet til at øge den mer-

værdi, man kan tilbyde sine kunder.

»Alle siger, at på internettet er konkurrenten blot et klik væk. I stedet burde man i langt højere grad fokusere på, de mange nye services, man kan tilbyde – services der kan være med til at holde på kunderne. Det er nemlig mindst lige så vigtigt at fokusere på, hvordan du kan gøre hverdagen lettere for dine kunder i stedet for – som mange gør – blot at gå op i, hvordan man kan optimere processerne i virksomheden,« siger han.

Ikke meget hokus pokus

I øvrigt påpeger Christian Ørsted, at der ret beset ikke er meget hokus-pokus over internettet.

Det er blot en ny kanal, og han undrer sig meget over den kæmpe opmærksomhed, der er på det lille »e« med den store virkning. Ret beset burde man jo også have haft begrebet t-business, dengang man eksempelvis begyndte med direct-marketing via telefonen.

Stig Jørgensen & Partners har tætte og gode relationer til flere af de store CRM-leverandører som IBM og Siebel, men som nævnt – uden en strategi går det ikke, og den skal i alle henseender omfavne den IT-mæssige infrastruktur.

En af de helt store udfordringer på internettet netop nu er kundeloyaliteten, og de mange nedsmeltninger i dot-com verdenen er et tydeligt eksempel herpå. Ofte er loyalitetsstrategien ikke tænkt godt nok ind i forretningsstrategien, og da prisen for en ny kunde på nettet er mange gange højere end i den fysiske verden, vurderer Harvard Business School, at mindre end halvdelen af net-kunderrelationerne bliver lønsomme.