

Opbygning af kundeloyalitet på internettet

- en strategisk udfordring



Af David Brandt

Handelshøjskolen i København, d. 15/5 2007

Seminar 1 i HD Afsætningsøkonomi, 6. semester

"Fra første øjekast skal e-shoppen skabe tillid, tilbyde tydelig mer-værdi og etablere langvarige relationer til udvalgte kunder." (Pitta, Franzak og Fowler)

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	2
1.1	Baggrund for emnet: Opbygning af kundeloyalitet på internettet	2
1.2	Internettet som markedsplads	3
1.3	Om artiklen af Pitta, Franzak og Fowler	4
1.4	Diskurs	5
1.5	Problemformulering	5
1.6	Afgrænsning	6
1.7	Rapportens struktur og metode	6
2	Pitta, Franzak og Fowlers rammeargumenter	8
2.1	Introduktion til loyalitetsbegrebet	8
2.2	Værdien af at skabe kundeloyalitet	8
2.3	Kernen af kundeloyalitet online	11
2.4	Transaktionens betydning i købe-sælger relationen i butikker og i e-shops	13
2.5	Opbygning af kundeloyalitet på internettet	14
2.6	Opbygning af kundeloyalitet vha. kundeværdipyramiden	19
2.7	Mulige komplikationer ved implementering af loyalitetsprogrammer	20
3	Konklusion	22
	Litteraturliste og dataKilder	24

1 INDLEDNING

Dette er den afsluttende rapport for 6. semester på HD (A), Handelshøjskolen i København. Her belyses en problemstilling indenfor strategi med udgangspunkt i en dybdegående teoretisk og analytisk artikel om kundelojalitet på internettet. Den hedder "A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers" og er skrevet af Dennis Pitta, Frank Franzak og Danielle Fowler fra USA.

Denne rapport har jeg lagt på internettet i en interaktiv online-udgave, for at læseren kan benytte links direkte og altid har rapporten indenfor rækkevidde:

<http://tomatsuppe.dk/loyalitet/kundelojalitet.pdf>

1.1 BAGGRUND FOR EMNET: OPBYGNING AF KUNDELOYALITET PÅ INTERNETTET

Erhvervslivet står overfor en stor strategisk udfordring i fremtiden: At skabe kundelojalitet på den nye salgskanal: Internettet. Den teknologiske udvikling har åbnet mange muligheder, og virksomhederne kan ikke længere tillade sig blot at betragte internettet som en eventuel supplerende salgskanal. Nu hedder det flermedial kommunikation og 1-til-1 relationer til alle kunder. Store og små webshops konkurrerer på lige vilkår, og nye konkurrenceparametre præger konkurrencen.

Den almindelige forbruger bruger internettet og er i forskelligt omfang begyndt at købe online. I det næste årti vil han ændre adfærd ved at købe mere og mere online. Men hvilke webshops vil han vælge, og hvilke kriterier vælger han ud fra? Hvordan bliver han til en loyal kunde? Denne problemstilling er yderst interessant, da den gør op med den gamle måde at handle og interagere på.

Mange virksomhederne er tilbageholdende på internettet, og de vil ikke gå i forreste række. Udviklingen går hurtigt, og det er både svært og risikabelt at gå i forreste række. Virksomhedernes flermediale strategi bliver ofte præget heraf, så de gamle "sikre" offline-medier bliver vægtet højest.

Personligt tror jeg meget på internettet, og jeg bliver dagligt imponeret af de nye muligheder. Jeg ser nye websites, webshops og portaler skyde på med fantastiske features, man aldrig havde tænkt mulige, og til tider bliver afhængig af. Samtidigt ser jeg brugen af internettet stiger hvert år, og jeg ser ingen tegn på en mætning i markedet. Jeg ser store muligheder på internettet, som bygges på den kraftige vækst, hvilket er min personlige indgangsvinkel til emnet.

Pensum på handelshøjskolen levner ikke meget plads til internetstrategi. Med udgangspunkt i relationsmarkedsføring var det mig oplagt at se på kundeloyaliteten i flermedialt univers, hvor internettet var mediet med de største muligheder.

Opbygning af kundeloyalitet på internettet ser jeg som en strategisk udfordring, som mange virksomheder vil tage mere seriøst de kommende år.

1.2 INTERNETTET SOM MARKEDSPLADS

Vi har set væksten på internettet - kommunikationen og handlen stiger. Denne udvikling forventes af mange at fortsætte, og virksomhederne er begyndt at tænke mediet mere ind i dens strategi.

I de glade dotcom-dage, troede man, at alt kunne sælges online, bare man havde en e-shop på internettet. Af denne fejltagelse har man lært, at en e-shop er underlagt markedskræfterne ligesom almindelige butikker. Et globalt internet betyder ikke at alle i verden er potentielle kunder, for det er ligeså komplekst at opbygge et marked med kunderelationer på internettet som det er udenfor internettet.

Herunder ses hvor stor en procentdel af de forskellige FLC-segmenter, der benytter de forskellige internetydelser. Nogle ydelser har kun fat i ungdommen i dag, hvor andre ydelser har fat i alle segmenterne. I historisk perspektiv stiger alle segmenters brug af ydelserne.

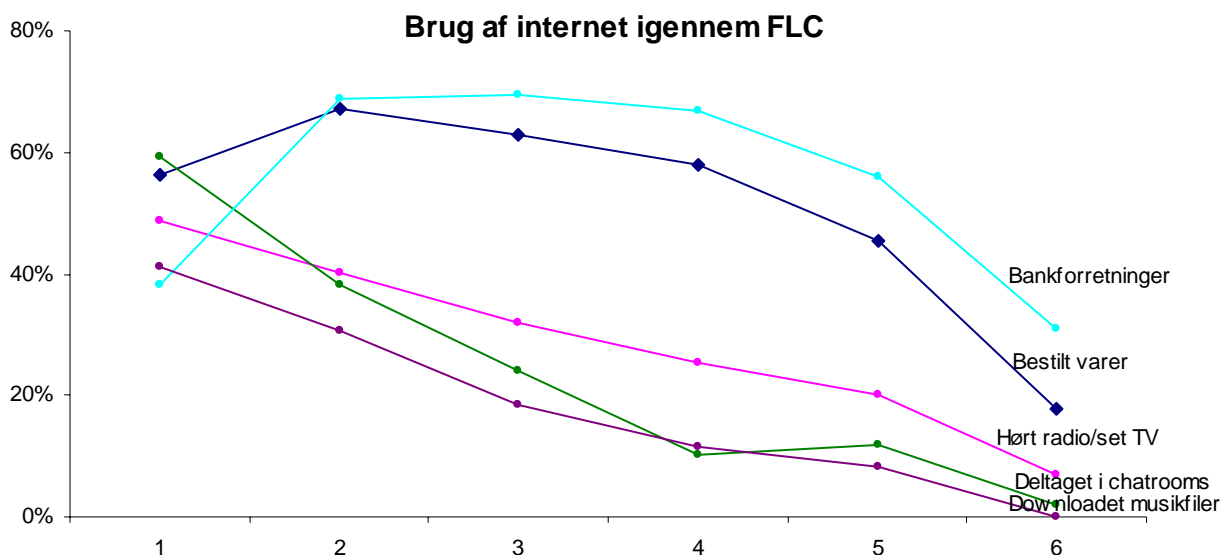


Diagram 1.2 viser de seks FLC-segmenters brug af Internet. 1 er den yngste gruppe og 6 den ældste. Kilde: Mawin 2004.

Mange brancher har store økonomiske fordele ved at benytte internettet som salgskanal, og hver dag kommer nye til. Der er hård kamp om kunderne på internettet, men kampen om de loyale kunder er kun lige startet.

Paradigmeskift fra offline til online loyalitet

Vi kender "den lille købmand", som ligger på det lokale gadehjørne. Han har opbygget loyale kunder gennem årene, og de har været hans eksistensberettigelse.

Meget handel er flyttet online, men der er ikke blevet opbygget meget loyalitet, som hos den lille købmand. Kunderne vælger den ene dag en e-shop og den anden dag en anden e-shop. Uden den lille købmands vante ansigt i døren og de personlige relationer ligner den ene e-shop den anden. For at en virksomhed i fremtiden kan øge sin profit, skal den øge sin kundeloyalitet, så kunderne ikke vælger konkurrenternes e-shop. Virksomhederne skal i højere grad udvikle den strategi med fler-medial kommunikation/interaktion for at skabe loyalitet på tværs af salgskanalerne.

1.3 OM ARTIKLEN AF PITTA, FRANZAK OG FOWLER

Rapporten tager udgangspunkt i artiklen "A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers" af Dennis Pitta, Frank Franzak og Danielle Fowler. Artiklen kombinerer teori med praktiske eksempler, og kan bruges som redskab til en virksomheds fremtidige online-strategi.

Jeg har valgt artiklen af to grunde:

- Artiklen behandler en problemstilling, som i de kommende år vil indgå i mange virksomheders strategiudvikling. E-handel er for mange virksomheder et vigtigt hjørne eller måske kernen i forretningen.
- Artiklen tager udgangspunkt i det overordnede strategiske rammesæt, og arbejder sig ned til den praktiske forståelse af kernen i kundeloyaliteten online. Dette giver en god bred forståelse for betydningen af kundeloyalitet og den, men illustrerer også hvor kompleks problemstillingen er.

Artiklen

Artiklen omhandler det strategiske rammesæt for at skabe online kundeloyalitet, og hvordan loyaliteten i praksis opbygges. 1-til-1 markedsføringskonceptet skulle komme tættere på kunden vha. relevante kundeoplysninger, men for dette meste oplever kunden ikke dette. Loyalitet er bygget på tillid, værdi og følelser. Har kunden tillid til en virksomhed eller et brand, nedsættes handelsrisikoen, som er specielt vigtig online.

I selve transaktionen er det svært at skabe loyalitet på internettet i forhold til i en butik. I butikken kan sælgeren ud fra køberens specifikke spørgsmål skræddersy svarene til denne unikke kunde og udvise ærlighed, integritet og omsorg for at skabe tillid og værdi, for til sidst at skabe det bedste salg. E-shops suppleres derfor med fordel af butikker for øget loyalitet. Når kundeloyaliteten skal opbygges på internettet, skal nogle af de foregående værktøjer tages i brug, og rent konkret kan man lave et community-forum, en medlemsklub eller skabe værdi for kunden på anden måde.

Med kundeværdipyramiden kan kunderne opdeles i grupper efter hvor profitable kunderne er, så man ved loyalitetsopbygningen kan differentiere kommunikationen. Hver gruppe kan gøres mere profitabel med individuelle loyalitetsprogrammer. Den dårligste gruppe kan dog være skadende for virksomheden.

Til sidst skal virksomhederne være opmærksomme på at loyalitetsprogrammer ikke altid er profitable, og man skal huske de økonomiske forudsætninger. Formålet er øget profit, og loyalitetsprogrammer er ikke gratis at implementere.

1.4 DISKURS

Rapporten er tilsigtet en virksomheds ledelse (administrerende direktør eller marketing direktør), som har behov for øget strategisk fokus på kundeloyalitet online. Virksomheden har måske allerede erfaring med e-handel, og har brug for at videreudvikle internet-delen med mere intelligente metoder. Rapporten er skrevet som idéoplæg til virksomheden, og kan ikke bruges som formel til implementering af loyalitetsprogrammer, da disse skal skræddersys til hver individuel virksomhed.

1.5 PROBLEMFORMULERING

Jeg vil belyse det paradigmeskift, der er undervejs i markedsføring offline og online.

Internettets udvikling har ændret mange virksomheders strategi ved brug af fler-medial kommunikation og interaktion. Kundeloyaliteten i butikker overføres ikke automatisk til nye web-shops, og andre redskaber må tages i brug.

Rapporten skal belyse de økonomiske fordele med salg på internettet og sammenholde dem med de strategiske udfordringer ved at skabe/bevarer kunderelationer og -loyalitet på internettet. Jeg vil analysere det strategisk rammesæt for at skabe online kundeloyalitet og se på de praktiske redskaber hertil.

Hvorfor skal en virksomhed skabe kundeloyalitet, og hvordan udregner man den kommercielle værdi af loyalitet?

Hvad betyder transaktionen for køber-sælger relationen i butikker og i e-shops?

Hvordan opbygges kundeloyalitet på internettet?

Hvilke komplikationer kan opstå i forbindelse med loyalitetsprogrammer?

1.6 AFGRÆNSNING

Kundeloyalitet analyseres kun med henblik på virksomheders kommercielle formål.

Rapporten bygger på de strategiske overvejelser omkring kundeloyalitet, og kan bruges af en virksomhed som idéoplæg til strategiske modifikationer. Det kunne være nærliggende at spørge til, hvordan man implementere strategien rent konkret i en virksomhed, men det tages ikke op i denne rapport, da det er en udpræget teoretisk rapport. Portaler, stand-alone programmer og forskellige typer netværk vurderes ikke. Konkrete anbefalinger til forbedret online kundeloyalitet til enkelte virksomheder eller brancher udarbejdes ikke.

De økonomiske konsekvenser for den enkelte virksomhed ved at implementere kundeloyalitetsprogrammer vil variere meget, og de vurderes ikke i rapporten. De teoretiske økonomiske fordele vurderes, med den forudsætning at variationen i de økonomiske fordele kan blive negative i nogle eksempler.

Det forventes at læseren har en basal forståelse at internettet, og rapportens basale internet-begreber vil ikke blive gennemgået. Ligeledes vil de enkelte loyalitetsprogrammer ikke blive gennemgået på et minutiøst eller teknisk niveau, men blot blive vurderet på et strategisk niveau i afsætningsøkonomisk øjemed.

1.7 RAPPORTENS STUKTUR OG METODE

Rapporten er opdelt i tre dele: Indledning, analyse og konklusion. Artiklens indhold og budskab danner rammerne for alle afsnittene.

Del 1 indleder og sætter rammerne for rapporten med afsnit 1.1 til 1.7. Før dette afsnit er baggrunden for emnet, artiklen, problemformuleringen og afgrænsningen placeret.

Del 2 indeholder analysen af Pitta, Franzak og Fowlers artikel. Afsnittene 2.1 til 2.7 omhandler hver del i artiklen, som går i dybden med de emner, der sætter rammerne for opbygning af kundeloyalitet på internettet. Rammeargumenterne gennemfås i artiklen en for en og sammenholdes med andre forfatteres teoretiske gennemgang af emnerne. Der er ikke skrevet meget litteratur om kundeloyalitet på internettet, men flere andre forfattere berører mere eller mindre de emner, der tages op i artiklen. Dermed kan artiklens indgangsvinkler

sammenholdes med afsætningsøkonomisk litteratur, for at jeg kan udarbejde den mest alsidige vurdering af, hvordan man optimalt kan opbygge kundelojalitet på internettet.

Rækkefølgen på afsnittene er fastlagt efter en struktur, som jeg mener giver læseren den bedste oplevelse af rapporten. I de første par afsnit defineres lojalitetsbegrebet, kernen af kundelojalitet og de økonomiske rammer, for at sætte scenen. I de efterfølgende afsnit arbejder jeg mig langsomt ind på hvordan man opbygger kundelojalitet på internettet, og til sidst ser jeg på mulige komplikationer ved lojalitetsprogrammer og svage kunderelationer som en styrke i nogle brancher.

Del 3 konkluderer på analysen og samler op på de enkelte afsnit i del 2, for at svare på problemformuleringen. Læseren får en samlet vurdering af hvordan man opbygger kundelojalitet på internettet og hvilke strategiske udfordringer, virksomhederne står overfor.

2 PITTA, FRANZAK OG FOWLERS RAMMEARGUMENTER

De tre forfattere har en klar struktur i artiklen, og her er et overblik over rammeargumenterne, som gennemgås i de følgende afsnit.

- Introduktion til loyalitetsbegrebet
- Værdien af at skabe kundeloyalitet
- Kernen af kundeloyalitet bestående af tillid, værdi og følelser
- Transaktionens betydning for købe-sælger relationen i butikker og i e-shops
- Opbygning af kundeloyalitet på internettet
- Opbygning af kundeloyalitet vha. kundens værdipyramide
- Mulige komplikationer ved implementering af loyalitetsprogrammer

Disse rammeargumenter fra artiklen, vil blive sammenlignet og analyseret med brug af andre forfatteres teoretiske gennemgange.

2.1 INTRODUKTION TIL LOYALITETSBEGREBET

Pitta, Franzak og Fowler indleder med rammerne for opbygningen af kundeloyaliteten. Når forskellige processer i virksomheden omkring kundeforvaltning automatiseres og effektiviseres, er konsekvensen ofte at virksomheden distancerer sig fra kunden. Forfatterne giver et eksempel med gade-politiet, som blev sat i biler for at øge effektiviteten og fleksibiliteten, da de kunne afdække et større geografisk areal og hurtigt rykke ud til kriminelle aktiviteter. Desværre medførte det en distancering til "kunderne" – altså til lovlige og kriminelle borgere på gaden. På samme måde har mange virksomheder distanceret sig til kunderne, og relationen bliver svagere ligesom loyaliteten. Når man ser på de økonomiske konsekvenser af den manglende kundeloyalitet, tydeliggøres det at kundeloyalitet er vigtigt (i forskellig grad) for virksomheder.

2.2 VÆRDIEN AF AT SKABE KUNDELOYALITET

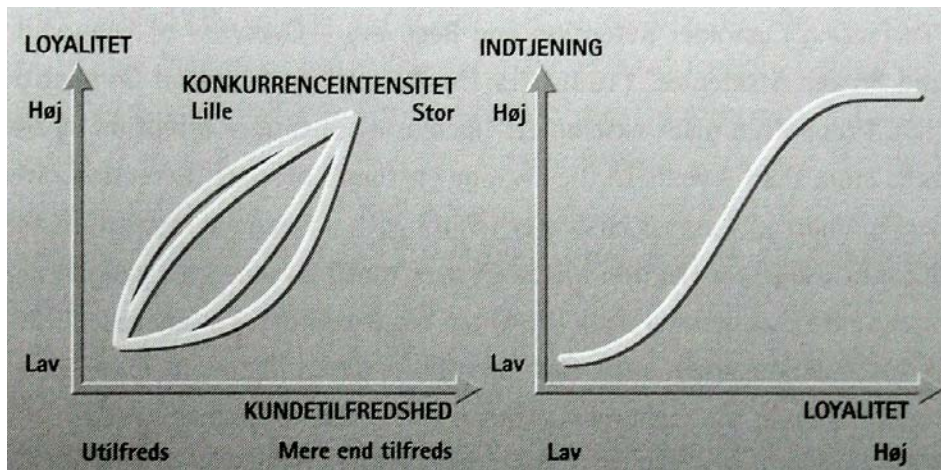
Virksomheder bruger millioner på at skabe kundeloyalitet, men kunderne genkender ikke deres anstrengelser som loyalitetsskabende, skriver Pitta, Franzak og Fowler. Mange virksomheder definerer en kundes loyalitet som hans genkøbsrate – altså jo flere genkøb des mere loyal, men dette er ikke en tilstrækkelig målestok.

Virksomhederne anvender indsamlede kundepræferencer til 1-til-1 markedsføring, for at komme tættere på kunden. Dette kommer ofte til at virke som en distancering til kunderne,

idet mennesker udvikler sig gennem livet og ændrer adfærd baseret på et utal af faktorer. Formålet er at øge profitten og sænke omkostningerne, men dette er ikke altid resultatet.

Hougaard

Hougaard starter med det mest håndterbare argument for at implementere loyalitetsprogrammer i en virksomhed. Indtjeningen stiger i takt med at loyaliteten stiger. Loyaliteten er her vist som funktion af kundetilfredsheden.



Diagrammerne viser sammenhængen mellem indtjening, loyalitet og kundetilfredshed. Kilde: Relationsmarkedsføring side 123.

Hougaard og Bjerre

Pitta, Franzak og Fowler kommer ikke længere ind på værdien af kundeloyalitet, hvorfor jeg ser på hvordan Hougaard og Bjerre definerer denne værdi.

Værdien i kundeloyalitet består i fremtidigt salg og profit til de loyale kunder, som kan måles således¹:

- Livstidsøkonomi – evnen til at bevare kunden i længst mulig tid.
- Effektiviseringsøkonomi – evnen til at skabe gensidige omkostningsbesparelser igennem CLC (Customer Life Cycle).
- Værditilføjesøkonomi – kunden deltager i virksomhedens værdigenerering.

Forfatterne beskriver hvordan en virksomhed også kan skabe værdi den modsatte vej i værdikæden, hvor virksomheden som kunde forbedrer relationen til sin leverandør, for at effektivisere og skabe lønsomme besparelser.

Hougaard og Bjerre argumenterer også for det profitable ved at have høj kundeloyalitet ved at se på CLC. Der er økonomiske fordele ved loyale kunder på internettet, da relationen dermed varer længere tid².

¹ Kilde: Strategic Relationship Marketing side 113

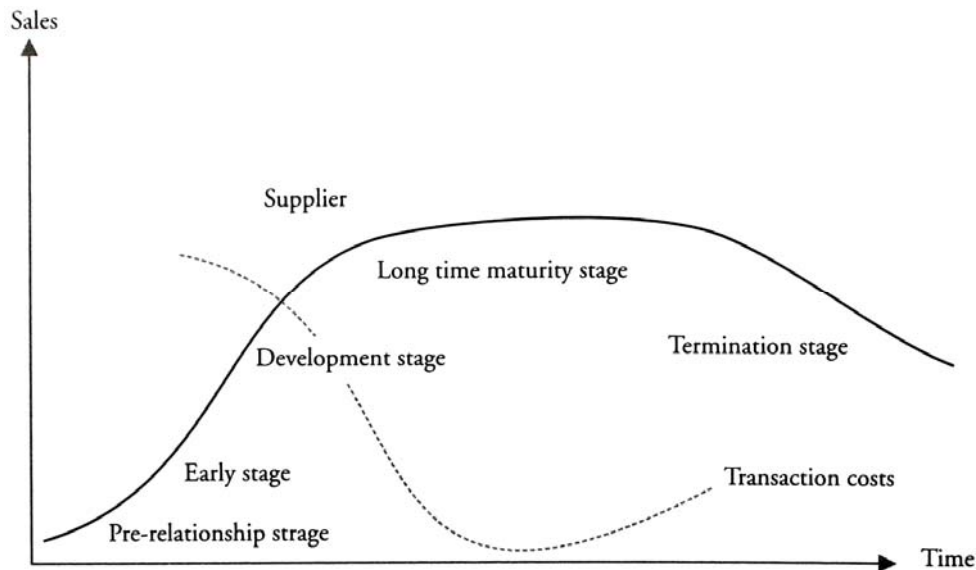


Diagram 2.2 viser CLC-forløbet. Kilde: *Strategic Relationship Management* side 98

I diagrammet ses hvordan kunderelationen udvikler sig over tid, hvor der i starten kun er lavt salg, hvorefter relationen bliver stærkere og salget større. Til sidst falder salget og relationen afvikles. Transaktionsomkostningerne er høje i starten af relationen, hvorefter de falder til næsten ingenting og stiger lidt igen op til afviklingen af relationen.

Jo længere relationen varer, des længere tid er der imellem opstarten af relationen og afslutningen. Det er i denne periode, kunden er mest profitabel, hvorfor det er lønsomt at forlænge denne periode.

Hougaard og Bjerre henviser også til en konkret måde at måle kundeloyaliteten. Ud fra kundens tid siden sidste handel, handels-frekvens og handelens størrelse kan loyaliteten måles. Efter virksomhedens pointsystem, kalkuleres en værdi ud fra de tre faktorer, som så udgør kundens loyalitet³.

Sindell

Sindell tegner et meget interessant billede af typiske e-shops⁴. Hun sammenligner e-shops med slikautomater, fordi kundeloyaliteten er lig nul. Hun beskriver hvordan 60 % af kunderne i en typisk e-shop mistes til konkurrerende e-shops hver 6. uge. Hun illustrerer altså at e-shops ikke differentierer sig, hvorfor kunderne den ene dag vælger en e-shop og den anden dag en konkurrerende e-shop.



² Kilde: *Strategic Relationship Marketing* side 98ff

³ Kilde: *Strategic Relationship Marketing* s. 129

⁴ Kilde: *Loyalty Marketing for the Internet Age* side 106

Delkonklusion

Når nogle virksomheder måler kundelojaliteten som hans genkøbsrate, er resultatet ikke helt korrekt. Hougard skriver hvordan en virksomheds indtjening vil stige i takt med at kundelojaliteten stiger. Hougard og Bjerre skriver man måle på livstidsøkonomi, effektiviseringsøkonomi og værditilføjesøkonomi. Ved at se på CLC-forløbet, kan man se hvornår og hvor meget, en virksomhed tjener på sine kunder. Introduktionen og udfasningen er de omkostningsfyldte, hvor tiden i midten er lønsom for kunde og virksomhed. Sindell kommer ikke med en konkret procedure for beregningen af kundelojalitet. Hun tegner et billede af e-shops, som ikke differentierer sig, og dermed ikke har nogen kundelojalitet.

2.3 KERNEN AF KUNDELOYALITET ONLINE

Pitta, Franzak og Fowler gennemgår hvordan kernen af kundelojalitet består af tillid og værdi. Dertil skal tilføjes følelser, for at skabe den ægte kundelojalitet.

- **Tillid** er baseret på evnen til at levere varen og viljen til at gøre det godt med virksomhedens integritet.
- **Værdi** defineres som pris og fordele, som ofte sammenlignes med konkurrenterne. Dell fjernede mellemmanden, og Telmore lancerede online-prepay, hvilket opfattes som værdi.
- **Følelser** kan skabe en dybere relation og skabe "ægte loyalitet", som bl.a. består af psykisk fokus på informationssøgende aktiviteter i butikker og online. Følelser måles på tillid, integritet, stolthed og passion, og de er ofte gået i arv.

Sargeant og West

Sargeant og West opdeler også kundelojaliteten i forskellige grader og opstiller grupperne i en loyalitetspyramide⁵. Øverst befinder kunderne med ægte loyalitet, og de øvrige grupper kommer ned derefter. I bunden er der ingen loyalitet.

Elementerne, der driver loyaliteten er pris, produkt, service, marked, teknologi og virksomhedens

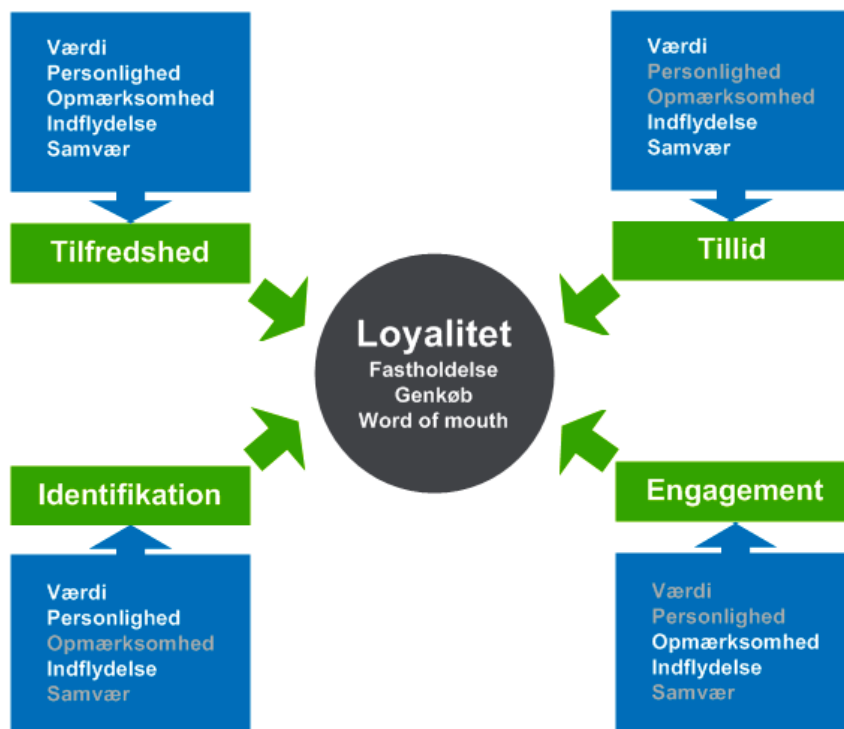
organisation, men forfatterne kommer ikke dybere ned i definitionen af loyalitet, og hvad kernen er. Der er mest fokus på hvilke faktorer en virksomhed overordnet justerer. Dette kan være en årsag til kundelojaliteten ikke forbedres, hvis en virksomhed arbejder i de forkerte baner.



⁵ Direct and interactive marketing side 179ff

Skjelbo

Skjelbo har defineret kernen af kundeloyalitet lidt anderledes. Loyalitet er bygget på fastholdelse, genkøb og word of mouth, som motiveres ved tilfredshed, tillid, identifikation og engagement. Virksomhederne kan kun give en kunde oplevelser, som motiverer kunden til at være loyal. Oplevelserne kan være værdi, personlighed, opmærksomhed, indflydelse og samvær⁶.



Figur 2.3 viser kernen af kundeloyalitet, som påvirkes af de fire grønne og blå kasser.

Delkonklusion

Der er enighed blandt de forskellige forfattere om kernen af kundeloyaliteten. Disse begreber er vigtige at fastholde, når der skal opbygges kundeloyalitet. Jeg synes ikke den ene betragtning er mere rigtig end den anden, uden at man forholder sig konkret til en virksomhed. Det er dog interessant at Pitta, Franzak og Fowler differentierer imellem kundeloyalitet og ægte kundeloyalitet, da den sidste gruppe kan være en slags ambassadører for virksomheden.

⁶ Kilde: Skab stærke kunderelationer side 13

2.4 TRANSAKTIONENS BETYDNING I KØBE-SÆLGER RELATIONEN I BUTIKKER OG I E-SHOPS

Pitta, Franzak og Fowler snakker meget om forskellene på transaktionen i butikker og e-shops. Transaktionens indeholder mange elementer, som er ultimative for kundens tilfredshed og loyalitet. Som tidligere refereret, kan en dygtig butikssælger skræddersy selve transaktionen til hver kunde og skabe kundeloyalitet. Butikssælgeren skaber loyalitet med hans hjælpefulde og tillidsvækkende kundeservice i transaktionen.

Denne transaktion i butikken kan ikke umiddelbart overføres til en e-shop, men alligevel har e-shops et betydeligt eksistensgrundlag. Butikkernes service-niveau varierer meget, og transaktionen vurderes af mange kunder bedre, hurtigere og nemmere.

Produkter, som kræver kundens interaktion, i højere grad afhængig af en butikssælger, og er dermed sværere at sælge på internettet, da risikoen for kunden her er for stor. Omvendt betyder det at produkter, som *ikke* kræver kundens interaktion, ikke er afhængig af en butikssælger, og med fordel kan sælges over internettet. Mange standardprodukter som fx billetter (til biograf, teater, koncerter, rejser mf.) sælges i dag primært over internettet, da interaktionen er lav.

På internettet er der en større brand-loyalitet. Det kan skyldes at brandet ses som garanti for produktets kvalitet, eller det kan skyldes at et velkendt brand medfører en mindre handelsrisiko siger Pitta, Franzak og Fowler.

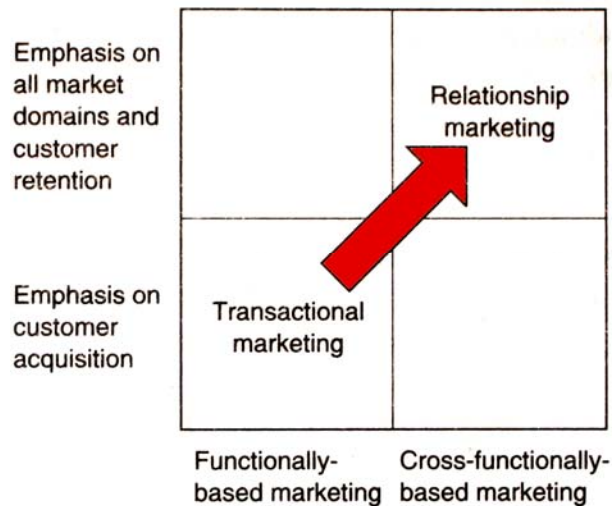
Man kan også forvente brand-produkter kræver mindre interaktion fra kunden, da de ofte kender produktet. Det kan betragtes som et standardprodukt, hvorfor det med fordel kan sælges på internettet.

Chrisstopher, Payne og Ballantyne

Chrisstopher, Payne og Ballantyne beskriver hvordan virksomheder med fordel kan transformeres ved at omlægge transaktionsmarkedsføring til relationsmarkedsføring⁷:

- **Transaktionsmarkedsføring** kendetegnes ved fokus på stort salgs-volumen, fokus på produkt-features og -kvalitet, kort tidshorisont, ringe kundeservice og mindre kundekontakt.
- **Relationsmarkedsføring** kendetegnes ved fokus på profitable kunderelationer, maksimer kundens værdi, langsigtet tidshorisont, maksimering af kundeservice, stor kundekontakt og fokus på kunderelationernes kvalitet.

⁷ Kilde: Relationship Marketing side 19



Figur 2.4 viser transformationen fra transaktionsmarkedsføring til relationsmarkedsføring. Kilde: Relationship Marketing side 4

Delkonklusion

Transaktionen er et vigtigt element for både butikken og e-shoppen, og indeholder mange elementer, som påvirker kundens tilfredshed og loyalitet. I butikken kan butikssælgeren skræddersy transaktionen til hver kunde, men denne mulighed har e-shoppen ikke.

På internettet har standardvarer og brands det nemmere i transaktionen, da disse ikke kræver interaktion med kunden, og kunden oplever mindre risiko ved disse vare-transaktioner.

Virksomheder med transaktionsmarkedsføring kan med fordel omlægge til relationsmarkedsføring, ved at skabe nye fokusområder og tænke mere langsigtet.

2.5 OPBYGNING AF KUNDELOYALITET PÅ INTERNETTET

Pitta, Franzak og Fowlers budskab er at det ikke er nogen let opgave at skabe kundeloyalitet på internettet – især når man sammenligner kundeloyaliteten med den man kan skabe i butikken.

”Fra første øjekast skal e-shoppen skabe tillid, tilbyde tydelig mer-værdi og etablere langvarige relationer til udvalgte kunder”. Dette er i praksis næsten en umulig opgave, men målsætningen er god.

Hvis en e-shop opnår en brand-loyalitet, skal den behandles som det mest vigtige, da kunder er mere trofaste overfor et brand online end i butikken. Så er man nærmere målet.

Pitta, Franzak og Fowler kommer med konkrete eksempler på hvordan kundeloyaliteten opnås på internettet.

At kunne komme i kontakt med en rigtig person ved chat-funktion eller med et gratis telefonnummer skaber tillid gennem menneskelig kontakt.

For at skabe tillid, kan man også lave et tredjeparts online forum, hvor folk kan skrive om deres erfaringer i et forum, som er sponsoreret af en ekstern virksomhed. Således kan kunderne dele gode og dårlige oplevelser til fordel for andre. Kunder kan opnå flere fordele og undgå problemer. Et forum / community kan tilføje troværdighed og bygger kunderelationer. En online firma-klub åbner mulighed for at favorisere disse loyale klub-medlemmer med specielle klub-tilbud og andre klub-fordele. Klub-kunder har lavere transaktionsomkostninger, da de allerede er i firmaets database, og de kender indkøbsproceduren. Klub-kunder er derfor mere værd end kunder uden nogen handelshistorik.

Hougaard og Bjerre⁸

At bevare kunden længst muligt er i grundtræk profitabelt, som fx en loyal Cadillac-kunde, der er \$ 332.000 værd igennem CLC. Det kræver at markedsføringen motiverer kunden til at komme tilbage og fortsætte forretningen og man desuden bekræfter for kunden værdien af relationen. Værdi kan gives i form af årlige bonuser og progressive rabatter.

Man kan opstille exit-barrierer, for at kunden ikke så let kan skifte til en konkurrent, og dermed motiveres til at blive for bekvemlighedens skyld.

Der er stor værdi i at skabe gensidige besparelser, når kunderelationen bliver langvarig. Vi kender netbank, som ved første bankforretning er en langvarig proces, men som giver både banken og kunden stor værdi. Det er ikke let at skifte bank, da exit-barriererne er høje:

- Kunden har netbank, som ikke kan overflyttes til en anden bank.
- Kunden har givet sit kontonummer til omgangskredsen og forretningsforbindelser, og i en ny bank får han nyt kontonummer ligesom han får nye kreditkort.
- Kunden har hus eller lejlighed bl.a. med banklån, som er dyre at konvertere.
- Kunden har en personlig rådgiver, og en relation er opbygget
- Kunden har haft banken i mange år og har fået særlige aftaler som fx gode renter, hvilket han ikke er sikret i en ny bank
- Osv.

Sindell

Sindell har en anden indgangsvinkel til at skabe stærke kunderelationer på internettet, og hun gennemgår forskellige loyalitetsprogrammer samt øvrige loyalitets-øgende aktiviteter.

⁸ Kilde: Strategic Relationship Marketing side 113

For at skabe tilfredse og loyale kunder, skal man få kunderne til at føle sig specielle, og Sindell er enig med Pitta, Franzak og Fowlers argumenter og konkrete forslag, og hun supplere med følgende⁹:

"Personaliseret websitet, som engagerer kunden", med hensigt at bevare dialogen efter en handel på websitet og med e-nyhedsbreve. Kunden kan ønske at få kampagnetilbud eller andre relevante informationer.

"Vedvarende kunderelationer" ved hjælp af websitet, som kan genkende den tilbagevendende kunde.

"Effektiv kundekommunikation", som fx ekstra services som ordrestatus og personlige e-mail- og telefon-besvarelser af kundespørgsmål.

"Præmie-programmer, som tilgodeser de bedste loyale kunder".

- Bonus-programmer, eller besparelser, som opnås ved at kunden giver informationer el. lign. SAS EuroBonus belønner loyale kunder, ved at give bonuspoints ved hver flyrejse, som kan indløses til gratis flyrejser www.sas.dk/da/EuroBonus.
- Pakke-tilbud, som giver rabat ved køb af to eller flere produkter i en pakke.
- Simple produkt-eller service-rabatter.
- Gratis gaver, produkter, services eller points, som opspares til præmier.
- Donationer til velgørende formål efter kundens valg.

Anbefalings-programmer, som bygger på at kunden anbefaler produktet, virksomheden eller bonus-programmet til venner og bekendte.

Shopping-portaler, som gør det nemmere for brugeren at handle online og dermed nedbryder barrieren for impuls køb. Shopping-portalen kan evt. være tilgængelig fra integreret toolbar i web-browseren, som gør adgangen hurtig og let for brugeren.

Kuponer på internettet fungerer ved at man pr. e-mail eller anden annoncering får givet en gruppe mennesker et særligt tilbud. Ved at indtaste kuponnummeret, fratrækkes en rabat. Der findes flere websites, som samler disse kuponer, så kunden kan finde og sammenligne mange forskellige tilbud. Se fx www.ecoupons.com, www.forbrugerliv.dk, www.jatak.dk, www.spar30.dk, www.onlinerabat.dk osv.

E-mail bruges som billig direct marketing sammenlignet med offline medier. Dette er en større videnskab, og e-mailen kan bruges på utallige måder i markedsføringen. Indholdet, tilbudets karakter, mængden af information, antallet af modtagere, målgruppens sammensætning er blot nogle af de knapper, der kan drejes på. Man kan fx sende e-mails i forbindelse med loyalitetsprogrammer eller som nyhedsbreve med kampagnetilbud.

Meningsmålinger giver direkte information om kunden, som kan bruges til loyalitetsopbygning. Dertil kan man også belønne kunden med præmier som tidligere

⁹ Kilde: Loyalty Marketing for the Internet Age side 108ff

beskrevet. Der er mange virksomheder, som har specialiseret sig i at indsamle kundeinformationer og -præferencer på tværs af brancher, hvor kunderne belønnes efter forskellige programmer med et udvalg af præmier. Mawin-databasen er blot ét eksempel. **Økonomisk afhængighed** kan skabes ved at lade kunden få rabat på fremtidige køb, hvis man køber over et bestemt beløb. www.petsmart.com er en amerikansk specialiseret dyrehandel, som giver 10 % rabat et halvt år frem, såfremt man i halvåret før har købt for et bestemt beløb. Således fastholdes kunden, da han skal hele tiden handle for at fastholde fremtidige besparelser.

Spil og indhold er to feature nogle virksomheder bruger til at give en oplevelse. Beauvais har lavet www.tomatketchup.dk, hvor man passer en tomatplante for senere at lave ketchup. Der er skabt et community af loyale Beauvais-kunder, og spillet har kørt i flere år med kun små ændringer. TDC skaber meget kundeloyalitet ved alle virksomhedens indholdstakserede ydelser i form af online portaler og et utal af services.

Wandorf

Wandorf har en anden indgangsvinkel til at skabe stærke kunderelationer. Ved at en virksomhed differentierer sig på markedet, skaber man en større binding til sine kunder¹⁰. Man kan sammenligne hendes indgangsvinkel med Blue Ocean Strategien, som i grove træk fokuserer på at differentiere sig mest muligt fra konkurrenterne og finde sig sit rentable marked med mindre konkurrence og flere kunder. Hendes vinkel er interessant at sammenholde med de øvrige for at give et mere nuanceret billede af hvordan man skaber stærke kunderelationer.

Aaker og McLoughlin

Aaker og McLoughlin har en CRM-model til at opbygge profitabel kundeloyalitet med en meget konkret tilgang hertil¹¹:

- Identificér kunderne ved at sætte dem i en database.
- Segmentér kunderne bl.a. efter hvor profitable de er. (Denne segmentering vurderes yderligere i næste afsnit 2.5.)
- Interager med kunderne for at bygge relationer. Dette gøres ved at forbedre kundeservice, customisering af produkter til individuelle kunder og kundegrupper, opret community og implementer loyalitetsprogrammer med rabatter og medlemstilbud.

¹⁰ Kilde: Tag kunden med til bords side 80ff

¹¹ Kilde: Strategic Market Management side 199ff

- Konstruér en metriks, som værktøj til at sætte værdi på LTCV (LifeTime Customer Value).
- Vær opmærksom på den private fortrolighed. Flere kunder er bekymret for hvor deres informationer havner, og de ønsker sikkerhed for at informationerne ikke videregives eller videregives uden deres tilladelse.

Denne tilgang er ikke fleksibel og måske en smule entydig, og min vurdering er at denne tilgang kun har begrænset effekt på enkelte virksomheder. Vi lever i en kompleks verden, og den skal betragtes mere nuanceret.

Delkonklusion

Pitta, Franzak og Fowler går ikke i dybden i artiklen med alle de muligheder der er for at skabe kundelojalitet. Mulighederne er mange, og med deres udvalg får læseren et mindre indblik i *hvordan* man skaber kundelojalitet på internettet. Deres målsætning er god med at skabe tillid, tilbyde tydelig mer-værdi og etablere langvarige relationer til udvalgte kunder.

Man kan ikke skabe en endegyldig formel på hvordan man udarbejder kundelojalitet på internettet, men samlet set har alle forfattere nogle gode forslag:

- Personlig chat eller en telefon-service
- Online forum / community
- Firma-klubber med fordele til de mest loyale medlemmer og/eller kunder
- Forskellige former for exit-barrierer – praktiske, økonomiske og følelsesmæssige barrierer
- Personaliseret websitet
- Vedvarende kunderelationer
- Effektiv kundekommunikation
- Forskellige Præmie-programmer
- Anbefalings-programmer
- Shopping-portaler
- Kuponer og andre rabatordninger
- E-mail som direct marketing
- Meningsmålinger
- Økonomisk afhængighed
- Spil og indhold
- Generel differentiering fra konkurrenterne, for at skabe sit eget marked

Aaker og McLoughlin har opstillet en udmærket CRM-model til implementeringsprocessen, hvor ovenstående mulige loyalitetsprogrammer kun er en del heraf.

2.6 OPBYGNING AF KUNDELOYALITET VHA. KUNDEVÆRDIPYRAMIDEN

Pitta, Franzak og Fowler bruger kundeværdipyramiden til at opdele kunderne efter rentabilitet. Pyramiden er opdelt i fire lag: Platin, guld, jern og bly, og pointen er at sætte individuelt fokus på de forskellige lag. Med udgangspunkt i 80/20-reglen, genereres 80 % af en virksomheds salg og profit typisk af 20 % af kunderne. Dermed har vi identificeret platin-gruppen, som skal behandles ekstra godt med øgede kunde-fordele og den bedste service.

Guld-gruppen er også meget vigtig, og denne gruppe skal have næsten den samme service. I artiklen beskriver forfatterne, hvordan de bruger pyramiden til at skubbe en gruppe et lag højere op, så fx guld-gruppen bliver platin osv. Ved at lave forskellige loyalitetskabende aktiviteter imod denne guld-gruppe, opnås flere platin-kunder, som giver den klart højeste profit.

Kommer man længere ned i pyramiden, nedsættes service-niveauet, da grupperne bliver mindre profitable for virksomheden.

Den nederste bly-gruppe kan i nogle virksomheder ligefrem være en trussel. "Kunderne forventer mere end de har fortjent, de er utilfredse med den service, de får, og de beklager sig til andre om firmaet."¹² Virksomheden bør altså overveje hvorvidt denne gruppe skal fortsætte som kunder eller om man skal overveje en anden tilgang til gruppen for at øge kundelojaliteten og profitten.

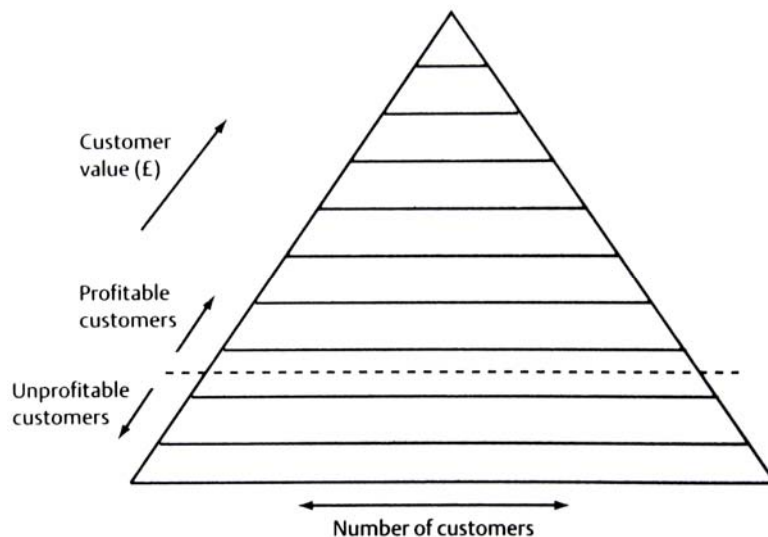
Sargeant og West

Sargeant og West er enige med Pitta, Franzak og Fowler i hvordan kundeværdipyramiden skal bruges, men de lægger lidt mere vægt på bly-gruppen og håndteringen af denne¹³:

- Forsøge at opgradere gruppens livstidsværdi ved yderligere salg eller krydssalg
- Inkludere dem i virksomhedens standard e-mail-program
- Afbryde fremtidig handel ved fx at slette dem fra databasen
- Ignorere gruppen uden at afbryde udadgående kommunikation, så kunderne ikke opfordres til fortsat samhandel.

¹² Kilde: A Strategic approach to building online loyalty: integrating profitability tiers side 426

¹³ Kilde: Direct and interactive marketing side 190



Figur 2.6 viser kundeloyalitetspyramiden, hvor der skelnes mellem profitable og ikke-profitable kunde. Kilde: Direct and interactive marketing side 190

Delkonklusion

Der er blandt forfatterne enighed om betydningen og brugen af kundeværdipyramiden. Ved at gruppere dem i pyramiden kan man tilpasse loyalitetsprogrammerne og fokusere på de vigtige kunder.

Ved at opdele kunderne i grupperne platin, guld, jern og bly, kan virksomheden tilpasse indsatsen overfor hver gruppe. 20 % af kunderne skaber 80 % af salget og profitten, hvorfor platin-gruppen er meget vigtig for virksomheden. Omvendt har bly-gruppen muligvis en negativ effekt på virksomheden, og man bør overveje forskellige alternativer for eliminering eller udfasning af denne gruppe.

2.7 MULIGE KOMPLIKATIONER VED IMPLEMENTERING AF LOYALITETSPROGRAMMER

Pitta, Franzak og Fowler afslutter artiklen med en advarsel til at implementere kundeloyalitetsprogrammer uden videre, da de kan virke modsat hensigten. Man skal overveje nøje, hvilken gruppe man vil servicere og hvordan. Typiske loyalitetsprogrammer indeholder forskellige rabat-ordninger, som øger kundens opfattede værdi af produktet, men disse reducerer måske profitten.

Wandorf

Pitta, Franzak og Fowler erkender ikke i artiklen, at flere brancher ikke har fordele af at skabe stærke kunderelationer. Wandorf mener, at svage kunderelationer i flere brancher er en

fordel, da man her fokuserer på andre bindinger¹⁴. I forsikringsbranchen er der omtrent ingen følelsesmæssig kunderelation, til trods for man forsikrer sig for at skabe sikkerhed og tryghed. Den lave differentiering imellem forsikringsselskaberne betyder at en kunde ikke oplever nogen forskel imellem dem.

På trods af den manglende følelsesmæssige binding, er der en finansiell og funktionel binding. Kunden tegner sig for 12 mdr., og samler som oftest alle forsikringer i et selskab. Disse bindinger er for branchen de mest rentable, hvorfor kunderelationerne vil forblive svage.

Delkonklusion

Om kundeloyalitet er profitabelt at implementere i en virksomhed, afgøres i høj grad hvilken branche den er i. I forsikringsbranchen er der fx ikke tale om kundeloyalitet, men blot at forsikringsselskaberne skaber værdi og nytte i form af deres produkter. Således har virksomhederne i denne branche valgt ikke at implementere loyalitetsprogrammer for i stedet at fokusere på andre profitkabende aktiviteter.

Mange loyalitetsprogrammer koster penge at implementere og drive, og derfor kan det ske at de virker modsat hensigten. Det er vigtigt, virksomhederne betragter problemstillingen erhvervsøkonomisk, så eventuelle loyalitetsprogrammer kun implementeres, hvis den munder ud i at virksomheden får øget profitten.

Kundeloyaliteten er altså midlet og ikke målet.

¹⁴ Kilde: Tag kunden med til bords side 79

3 KONKLUSION

Hvorfor skal en virksomhed skabe kundeloyalitet, og hvordan udregner man den kommercielle værdi af loyalitet?

Kernen af kundeloyalitet bygger på tillid, værdi og følelser, hvilket er elementer en virksomhed hurtigt kan glemme i den forretningsorienterede hverdag.

Når virksomheder effektiviserer og automatiserer kunderelaterede virksomhedsprocesser, forsvinder kommunikationen med kunden ofte i processen. Dette har medført en distancering til kunden, og de er blevet mindre loyale, hvilket kan have store økonomiske konsekvenser for en virksomhed.

For at måle den kommercielle værdi af kundeloyalitet, kan man ikke blot se på genkøbsraten, men bedre kan man måle på livstidsøkonomi, effektiviseringsøkonomi og værditilføjesøkonomi. Desuden kan man ved at se på CLC-forløbet vurdere værdien af loyaliteten, og man kan vurdere og sammenligne forskellige af virksomhedens kundegrupper.

Hvad betyder transaktionen for køber-sælger relationen i butikker og i e-shops?

Transaktionen er vigtig for både butikken og e-shoppen, som influerer kundens tilfredshed og loyalitet. Butikken har transaktionsfordele ved at have muligheden for at butikssælgeren tilpasser transaktionselementerne til hver kunde. E-shoppen har andre transaktionsfordele ved at standardvarer og brands er nemme at omsætte uden det kræver interaktion med kunden. Han oplever mindre risiko ved disse vare-transaktioner.

Relationsmarkedsføring som erstatning for transaktionsmarkedsføring kan give virksomheder konkurrencemæssige fordele. Det kræver langsigtet planlægning og nye fokusområder.

Hvordan opbygges kundeloyalitet på internettet?

Forskellige virksomheder skal for at få loyale kunder på internettet implementere individuelt tilpassede loyalitetsprogrammer. Målsætningen er at skabe tillid, tilbyde tydelig mer-værdi og etablere langvarige relationer til udvalgte kunder.

Virksomheder har mulighed for at benytte følgende loyalitetsprogrammer:

Personlig chat eller en telefon-service, Online forum / community, Firma-klubber med fordele til de mest loyale medlemmer og/eller kunder, Forskellige former for exit-barrierer – praktiske, økonomiske og følelsesmæssige barrierer, Personaliseret websitet, Vedvarende kunderelationer, Effektiv kundekommunikation, Forskellige Præmie-programmer, Anbefalingsprogrammer, Shopping-portaler, Kuponer og andre rabatordninger, E-mail som direct marketing, Meningsmålinger, Økonomisk afhængighed, Spil og indhold, Generel differentiering fra konkurrenterne, for at skabe sit eget marked.

Til implementering af ovenstående loyalitetsprogrammer kan anvendes en udmærket CRM-model, som gennemgår implementeringsprocessen trin for trin.

Ved brug af kundeværdipyramiden til opbygning af kundeloyalitet, kan en virksomhed tilpasse loyalitetsprogrammer på de vigtige kunder. Kunderne opdeles i grupperne platin, guld, jern og bly. 20 % af kunderne skaber 80 % af salget og profitten, og virksomheden skal servicere platin-gruppen, da den er meget vigtig. Dertil skal eliminering eller udfasning af bly-gruppen overvejes, da denne kan være en trussel imod virksomheden.

Hvilke komplikationer kan opstå i forbindelse med loyalitetsprogrammer?

Virksomhedens branche betyder meget for, om det er profitabelt at implementere kundeloyalitetsprogrammer. Forsikringsselskaber satser ikke på loyalitet, men satser i stedet på profitkabende aktiviteter som ved at skabe nytte og tillid omkring deres produkter.

Der er mange omkostningsrige loyalitetsprogrammer, som kan virke imod hensigten. Virksomhederne skal altid betragte programmerne erhvervsøkonomisk, og eventuelle loyalitetsprogrammer skal kun implementeres, hvis virksomhederne kan få en økonomisk gevinst.

Kundeloyalitet er midlet – øget profit er målet.

LITTERATURLISTE OG DATAKILDER

Artikler

A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers af Dennis Pitta, Frank Franzak og Danielle Fowler, Juli 2006,

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0770230709.pdf>

eller: <http://tomatsuppe.dk/loyalitet/artikel.pdf>

Skab stærke kunderelationer af Troels Skjelbo, sep. 2004,

http://www.postdanmark.dk/cms/da-dk/files/TroelsS_Marketingplan2005_220904.pdf

Bøger

Strategic Relationship Marketing af Søren Hougaard og Mogens Bjerre, Samfundslitteratur, 1. udgave 2002, ISBN: 8759308400 (SHMB).

Strategiv Market Management af David A. Aaker og Damien McLoughlin, John Wiley & Sons Ltd, 2007, ISBN 13: 978-0-470-05986-9

Strategic Management af John Thompson med Frank Martin", Thomson Learning, 5. edition 2005, ISBN-13: 978-1-84480-083-4

Loyalty Marketing for the Internet Age af Kathleen Sindell, Dearborn Financial Publishing, 2000, ISBN: 0-7931-4033-1

Direct and interactive marketing af Adian Sargeant og Douglas C. West, Oxford University Press, 2001, ISBN: 0-19-878253-5

Relationsmarkedsføring af Søren Hougaard, Samfundslitteratur, 2. oplag 2000, ISBN: 87-593-0689-0

Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value af Martin Christopher, Adrian Payne og David Ballantyne, Butterwoth Heinemann, first edition 2002, ISBN-13: 987-0-7506-4839-4

Tag kunden med til bords af Charlotte Wandorf, Børsens forlag, 1. udgave 2007, ISBN-13: 987-87-7664-170-2

Database

“**Mawin-databasen**” på terminalserveren er bygget på 26.000 spørgeskemaet samlet i AIM-databasen for 2004.

Denne rapport

Denne rapport har jeg lagt på internettet i en interaktiv online-udgave, for at læseren kan benytte links direkte og altid har rapporten indenfor rækkevidde:

<http://tomatsuppe.dk/loyalitet/kundeloyalitet.pdf>



En typisk e-shop kan sammenlignes med en slikautomat. Det er tilfældigheder, der afgør hvilken automat der vælges, og kundeloyaliteten er lig nul. (Sindell)