

Vil I have lønsom vækst? – Så dyrk jeres loyale kunder


Denne organiske vækststrategi er også mindre risikabel. For det er mere sandsynligt, at jeres vækst varer ved, fordi I investerer i eksisterende kunder, som kender jeres virksomhed og “bare” skal købe lidt mere eller anbefale jer til andre kunder

Af Jesper Krogh Jørgensen, Global Head of Customer Strategy & Loyalty i PA Consulting Group

Den danske sommer var våd og kold, men til gengæld var der både høj sol og højt humør i dansk økonomi henover sommeren. Nylige tal fra Danmarks Statistik viser, at vi nu har set uafbrudt vækst i de seneste seks kvartaler, og at det danske opsving for alvor har bidt sig fast. Således kan vi for første gang siden finanskrisen være på vej mod en vækst på over to procent, mener blandt andet Søren V. Kristensen, makroøkonom i Sydbank forleden.



Det er super positivt. Især fordi de fleste danske virksomheder i forlængelse af finans- og kredit-



Det er simpelt at regne ud, hvor lidt der skal gøres for kundeloyaliteten for at opnå en stor effekt på bundlinjen, mener dagens kronikør i Børsen.

Arkivfoto: Colourbox

krisen har trimmet omkostningerne så meget, at den forventede marginale meromsætning burde blive aldeles lønsom.

Fusioner og opkøb er risikable

Men kun hvis vi lærer af fortidens synder. Vi har før set, at alt for mange virksomheder i iveren efter at skabe højere vækst, især når den delvis kommer af sig selv pga. bedre konjunkturer, flytter fokus fra lønsomheden. Man lader sig friste til at øge omsætningen ved at købe sig til den, før de potentielle opkøbskandidater bliver alt for dyre, når opsvinget for alvor tager fat.

Men fusioner og opkøb er en meget risikabel vækststrategi. Et omfattende studie af de 100 største opkøb og fusioner i Europa gennem de seneste tre år, foretaget af Sorbonne Universitet vi-

ser, at sølle 9 pct. af opkøbene har realiseret deres forretningsmæssige mål. Så selvom mere end 90 pct. af handlerne måske nok har hævet omsætningen, har de samlet set ikke været tilfredsstillende investeringer set i forhold til de store risici, der er forbundet med dem.

Øg loyaliteten hos de kunder I har

Jeg mener, der er en bedre vej til vækst, hvor indtjeningen også følger med. Nemlig at øge loyaliteten hos jeres eksisterende kunder, og investere i at gøre jer fortjent til deres fortsatte loyalitet. Så sparer I omkostninger til salg og markedsføring over for nye kunder. Det giver jer en langt større garanti for fremtidig indtjening end omsætningen fra potentielle nye, og derfor mere flygtige kunder. Dem har I ikke gjort jer fortjent til gen-



»Topleledelsen fik et mindre chok, da den så resultatet af denne simple udregning«

nem bedre kundeoplevelser, men bare “købt” jer til i dyre domme gennem salg, markedsføring, introduktionsrabatter mv.

Denne organiske vækststrategi er også mindre risikabel. For det er mere sandsynligt, at jeres vækst varer ved, fordi I investerer i eksisterende kunder, som kender jeres virksomhed og “bare” skal købe lidt mere eller anbefale jer til andre kunder, frem for at satse på nye kunder I har svære ved at nå.

Vil I derfor øge kundeloyaliteten i praksis, skal I på B2B-markedet fokusere på at fastholde de kunder, hvor I har en høj *share of wallet*, og øge salget til de kunder, hvor den er lav. På B2C-markedet bør man også fokusere på at skaffe flere nye kunder ved at gøre de eksisterende kunder til ambassadører, der anbefaler jer til deres “nærmeste” 10.000 venner på de sociale medier.

Nemt at regne på effekten

Jeg oplever ret tit, at – selv markedsledende – danske virksomheder kan fordoble omsætningen alene ved at øge salget til de eksisterende kunder. Uden at tiltrække én eneste ny kunde.

I det lys kan det undre mig, at ganske få virksomheder rent faktisk har lavet en business case for, hvordan de kan skabe mere værdi for aktionærene ved at øge kundernes loyalitet.

Det er let at gøre ud fra få, lettilgængelige nøgletal, som f. eks omsætning, årlig kundeafgang i procent af omsætningen, indtjeningsmargin og virksomhedens eller branchens price/earning multipel.

Næsten 9 mia. mere værd

En globalt markedsledende, europæisk B2B-virksomhed har regnet på, hvilken effekt de har haft af at designe og udrulle et globalt Net Promoter System (en IT-løsning, som sikrer en systematisk og effektiv proces for at udvikle og måle kundeloyalitet målt som NPS - Net Promoter Score).

Resultatet: Ved at reducere kundeafgangen med 1/5 fra 20 pct. af omsætningen om året til 16 pct. blev de næsten 9 mia. kr. mere værd. De få, øvrige nøgletal brugt i denne udregning er den oprindelige omsætning (75 mia. kr.), EBIT-margin (15 pct.), gns. årlige omk. til udvikling og måling af kundeloyaliteten (5 mio. kr.) og Price/Earning-ratio (20).

Topleledelsen fik et mindre chok, da den så resultatet af denne simple udregning. Og det bedste af det hele er, at en sådan udregning tager mindre tid, end det gør at læse Børsen. Så måske du burde springe avisen over i morgen og i stedet bruge tiden på at udregne, hvor stor værdistigningen kan blive for dine aktionærer. ■