

Effektskabende kundesegmentering på det finansielle marked

”... Udover de økonomiske resultater, der i sig selv er fantastiske, så er vi lykkedes med at sætte eksisterende kunder langt højere på dagsorden...”

UDFORDRING

Virksomheden, der målt på markedsværdi er en af landets største finansielle virksomheder, har gennem en årrække oplevet en stærk vækst gennem mange nye kundeakkvisitioner. Med årene er akkvisitionerne blevet en del af virksomhedens vækstsucces, mens det samtidig har stillet stadig større krav til kundeskabelsen.

Gennem tiden har virksomheden opbygget en kundebase på mange tusinde kunder men har ikke formået at skabe en forståelse for de mange kunders behov, motivation og forventninger. Dette resulterede i tusinde ikke-aktive kunder samtidig med, at virksomheden tabte hver fjerde eksisterende kunde hvert kvartal.

DIAGNOSE

En yderligere analyse viste, at virksomheden stod med risiko for en markant forøgelse af marketingomkostninger for at støtte det øgede pres på kundeakkvisitionen. Alt i alt betød det, at virksomheden ikke fokuserede tilstrækkeligt på at øge de eksisterende kunders ROI og livstidsværdi, herunder hvordan man optimerer cost-to-serve og udnytter kundernes fulde potentiale.

Når projektlederen kigger tilbage, er han da heller ikke i tvivl om, hvad årsagerne til virksomhedens udfordringer var: ”Vi havde ikke de underliggende processer og værktøjer på plads til at optimere forretningen med eksisterende kunder, og her tænker jeg blandt andet på en formuleret salgsproces med tilknyttet RM.”

LØSNING

Grundstenen i løsningen var at skabe og implementere en fælles metodik i arbejdet med eksisterende kunder. En metodik, der kunne bidrage til både top- og bundlinje ud fra en optimeret

præstation og prioritering af salgsressourcer og services.

Løsningen bestod i udvikling og implementering af en kundesegmenteringsmodel i hele koncernen med fire primære formål:

- **Kundefokus:** Større fokus på at beholde og udvikle eksisterende kunder, herunder forbedre salgs- og marketingeffektiviteten ved en bedre forståelse af kundernes adfærd og behov
- **Optimeret ressourceallokering:** Optimerer cost-to-serve ved at prioritere sælgernes tid
- **Mersalg til eksisterende kunder:** Mersalg baseret på et større fokus på bearbejdelse af de rigtige kundesegmenter og profiler
- **Kundelojalitet:** Forbedre relationen til eksisterende kunder for derved at øge kundens livstidsværdi

Udover selve modellens validitet var det essentielt, at segmenteringsmodellen blev implementeret succesfuldt og anvendt på tværs af virksomhedens verdensomspændende aktiviteter. Allerede i forbindelse med valg af samarbejdspartner var projektlederen opmærksom på dette: ”Det var afgørende, at vi fandt en samarbejdspartner, der havde dokumenterede resultater med at få segmenteringsmodeller omsat til reel værdiskabende handling hos de berørte funktioner og mennesker”.

Segmenteringsmodellen blev i samarbejde udviklet ud fra fire anvendelsesprincipper:

- Forretningslogik for hvert segment (størrelse, potentiale og lønsomhed)
- Maks. 5-8 segmenter (med særegenhed for hvert segment)
- Aktivitetsbaseret (muligt at udvikle salgs- og marketingaktiviteter til de enkelte segmenter)

- Mulighed for at gennemføre strategiske indsatsområder for hvert segment

Løsningen havde indflydelse på flere niveauer, primært på den kundevendte organisation (salg og marketing) samt forankring på ledelsesniveau.

For den kundevendte funktion blev der gennemført workshops rundt om i verden med opfølgning som formål:

- Deling og udvikling af best practice ift. at lykkes med de forskellige kundesegmenter
- Dokumentation og strukturering af best practices i kundedialog frameworks, der efterfølgende blev uddelt og testet direkte efter workshoppen
- Opfølgning på brugen af frameworks for eventuelle ændringer
- Drøftelse af succeskriterier for arbejdet med de forskellige kundesegmenter på kort og lang sigt
- Yderligere workshops hvor salgshederne selv skulle arbejde med at konsolidere best practices i frameworks

På ledelsesniveau blev der løbende gennemført møder i forbindelse med implementeringen af segmenteringsmodellen, herunder:

- Planlægning af hvilke segmenter, der skulle arbejdes med fremadrettet, herunder tilpasning ift. marketingaktiviteter
- Beslutning omkring målsætninger til opfølgning på hvert kundesegment (KPI-struktur) på kort og lang sigt
- Opfølgningsmøder hver anden uge for at drøfte fremdriften og resultaterne for de sidste 14 dages indsatser samt de kommende 14 dages indsatser

Effektskabende kundesegmentering på det finansielle marked

”... Udover de økonomiske resultater, der i sig selv er fantastiske, så er vi lykkedes med at sætte eksisterende kunder langt højere på dagsorden...”

Herudover blev følgende værktøjer udviklet og implementeret:

- Målstyringsværktøj
- Rapporteringsværktøj (både manuelle og automatiserede værktøjer)
- Samling af alle best practice kundeudviklingstiltag fra alle salgsafdelinger
- Metodik til gennemførelse af workshops til brug i organisationen på eget initiativ
- Proces- og værktøjskasse til løsningsorienteret marketing og salg tilpasset de respektive segmenter

RESULTAT

Resultatskabelsen blev anskuet på såvel kort som lang sigt. Resultaterne af projektet viste sig relativt hurtigt i form øget indtjening og øget kapital fra kunderne. I løbet af 12 uger blev der tilført ca. DKK 35 mio. i yderligere kapital fra eksisterende kunder. Dette resultat blev opnået ved at arbejde med alle kundesegmenter.

Virksomhedens projektleder udtrykker det således: ”Udover de økonomiske resultater, der i sig selv er fantastiske, så er vi lykkedes med at sætte eksisterende kunder langt højere på dagsorden hos marketing, Finans og it, der alle har bidraget til udviklingen af eksisterende kunder. Projektet har skabt en vedvarende effekt ift. at arbejde med kundeudvikling på tværs hele koncernen.

Dette muliggør en intern videndeling, som bliver et af de vigtige læringselementer, vi skal videreudvikle i forlængelse af projektet. Det er faktisk ikke længere ’bare’ et projekt. Vi har skabt en ny bevidsthed, der har ændret vores måde at agere på”.

Projektlederen er heller ikke i tvivl om, hvilke interne forhold/tiltag, der har været afgørende for de foreløbige resultater:

- Sikring af den nødvendige gennemførende kraft (buy-in) fra beslutningstagerne i virksomheden
- Brugen af erfaringer, der findes i virksomheden i forvejen
- Etablering af samarbejdsrelation med de rette mennesker, der skal drive de vigtige milepælsbeslutninger (bl.a. intern godkendelse af segmenteringsmodel i Finans)

Og han slutter: ”Projektet har startet en debat og skabt indsigt i, hvad der kræves af løsningen, implementeringen og os selv for at skabe reelle forandringer i vores virksomhed”.

Yderligere information

Kontakt Christian Milner Nymand
+45 2338 0074, cmj@implement.dk
eller

Lars Kirkegård
+45 2338 0011, lk@implement.dk,
