

Professor Arild Aspelund

Forelesning 2: Kundeverdi

TIØ4165 - Markedsføringsledelse for teknologibedrifter

Short recoup

Markedsføring

- “Funksjonen med å forstå, skape og levere verdi” (AMA)

- Kundeverdi
- Segmentering
- Målretting
- Posisjonering
- Kjøpsatferd



Dette er hovedingrediensene i dette kurset
og grunnsteinene i en markedsføringsstrategi

Agenda - Kundeverdi

- Kundeverdi
 - Hva er kundeverdi i forbrukermarkedet?
 - Hva er kundeverdi i bedriftsmarkedet?
 - Kundetilfredshet og lojalitet
 - Hvorfor bygge kundelojalitet?
- Relasjonsmarkedsføring
 - Hvorfor gjøre relasjonsmarkedsføring?
 - Offensiv vs defensiv strategi
 - Relasjonsbyggende insentiver

Lesestoff

- **Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K. and Duncan, D.S.** 2016 Know your customers' «Jobs to be Done», *Harvard Business Review, September 2016*
- **Henderson, C.M., Beck, J.T. & Palmatier, R.W.** 2011. Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology* 21, pp. 256-276.
- **Pfeifer, P.E., Haskins, M.E. & Conroy, R.M.** 2005. Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues* 17(1), pp. 11-25.

Hva er et verdiforslag?

Et verdiforslag er en setning som oppsummerer hva slags verdi bedriften påstår å tilby til kunder

Eksempel: «Nike - Providing high-performance athletic gear for all levels»



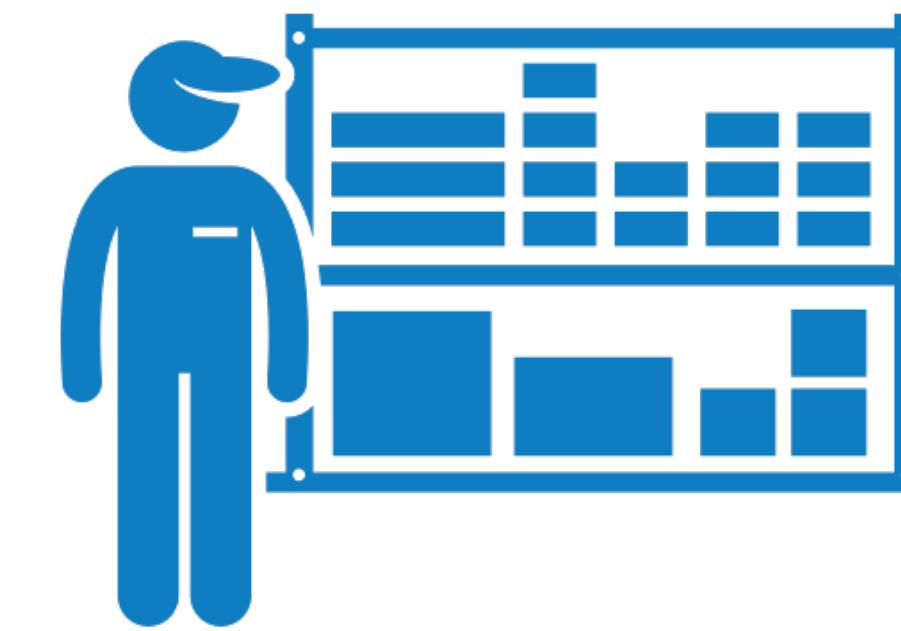
Hva er kundeverdi?

Kundeverdi



Forbrukermarkedet

“B2C”



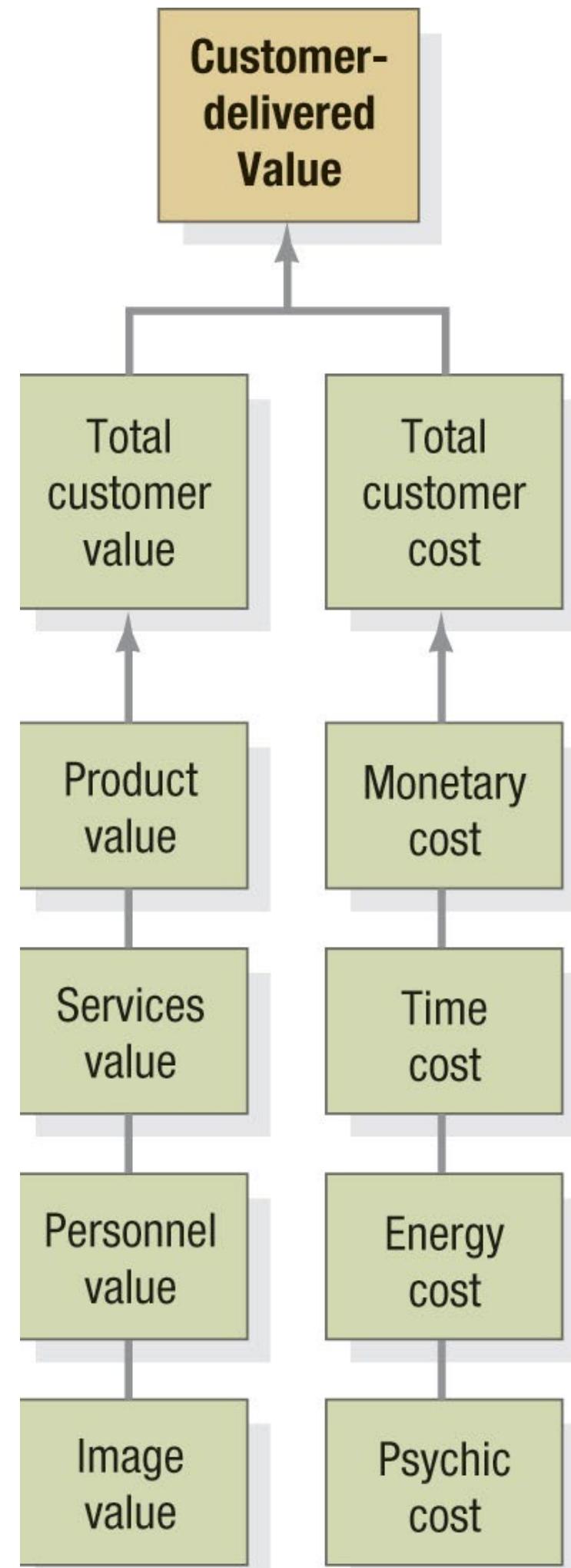
Bedriftsmarkedet

“B2B”

Kundeverdi i forbrukermarkedet

- Vi sier at kundeverdi blant forbrukere handler om *opplevd verdi*
- Den opplevde verdien til en forbruker kan beskrives som:
 - $\text{Opplevd verdi} = \text{Total opplevd nytte} - \text{Total opplevd kostnad}$
- Man kan dermed øke forbrukeres opplevde verdi på to måter:
 - Maksimere total opplevd nytte
 - Minimere total opplevd kostnad
- Forbrukere estimerer opplevd verdi før kjøp, men *faktisk opplevd verdi* inntreffer ikke før etter kjøpet er gjort → Kundetilfredshet

Kundeverdi i forbrukermarkedet



- Til venstre - levert kundeverdi som summen av total kundeverdi og kostnader
 - Konsumentmarkedsføring handler om opplevd verdi!
 - Husk vannflaska!
 - En betydelig del av den opplevde kundeverdien kan komme fra personlig verdi og image verdi
- **Hva om det er et teknologiprodukt eller tjeneste?**



La oss vurdere noen eksempler

Hva kan påvirke kundeverdien for følgende produkter og tjenester?

HOLDBART



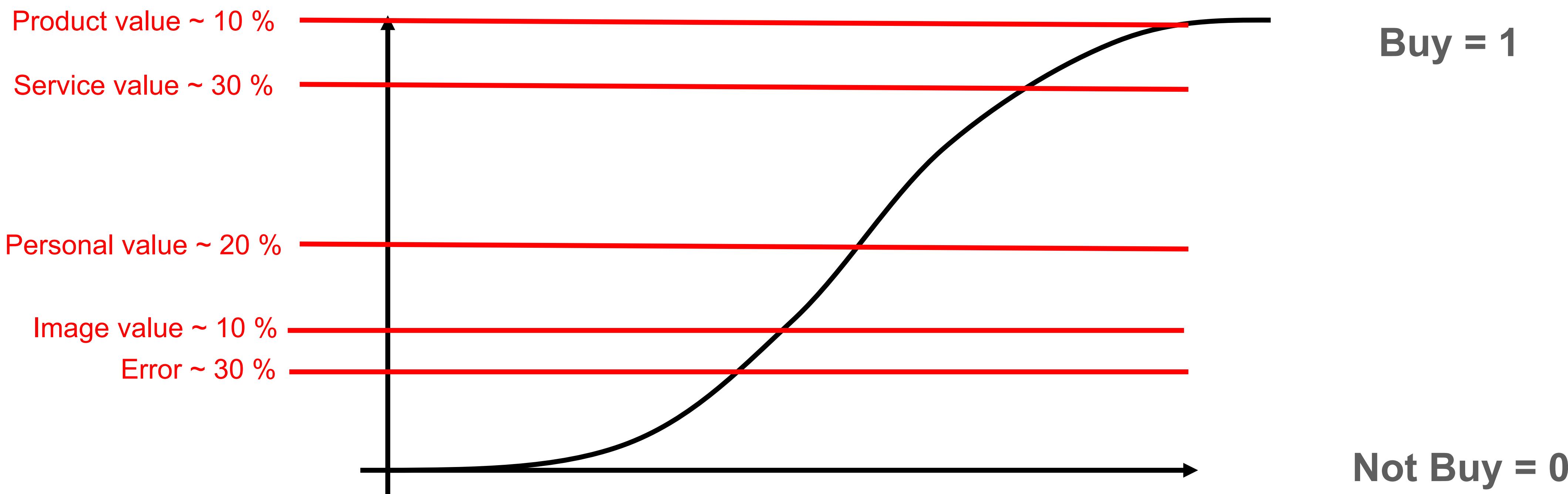
**MER FOR
PENGENE,
BEDRE FOR
MILJØET!**





Kvantitativ analyse av kundeverdi

i forbrukermarkedet – logit/probit modell av verdikomponenter



En alternative måte å se det på

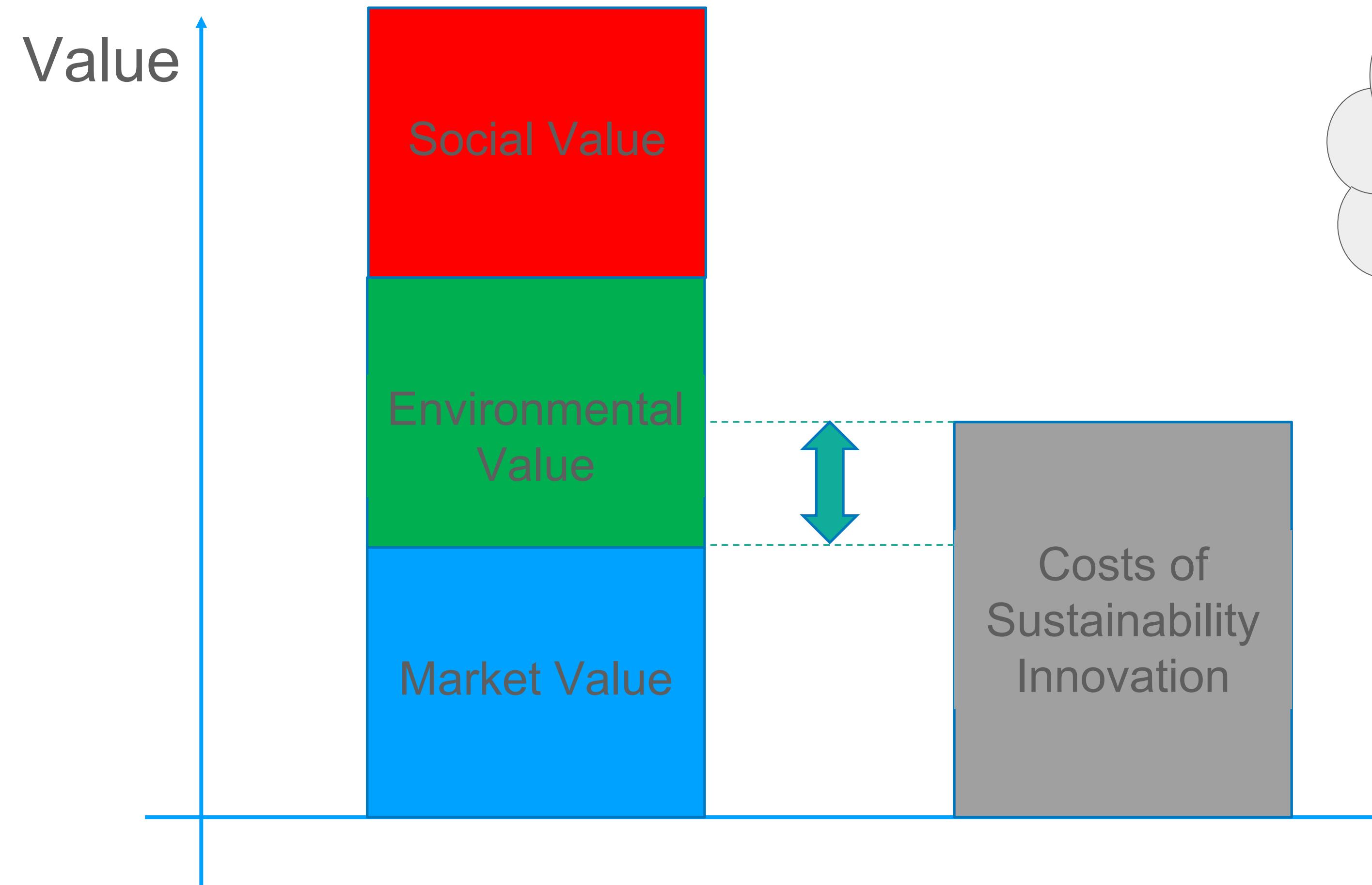
JTBD – Jobs to be Done

- Clayton Christensen mener grunnen til at innovasjoner ofte feiler er fordi at de er konseptualisert feil
- “*Markedsførere fokuserer på korrelasjoner, mens kunder fokuserer på å få gjort en jobb*”
 - Altså, vi må fokusere mer på løse deres jobben de vil ha utført!
- ‘Jobs to be Done’ stammer fra forståelsen av at produkter er noe folk leier for å løse en jobb
 - Og slik kan det hjelpe oss å forstå hva den virkelige verdien faktisk er!



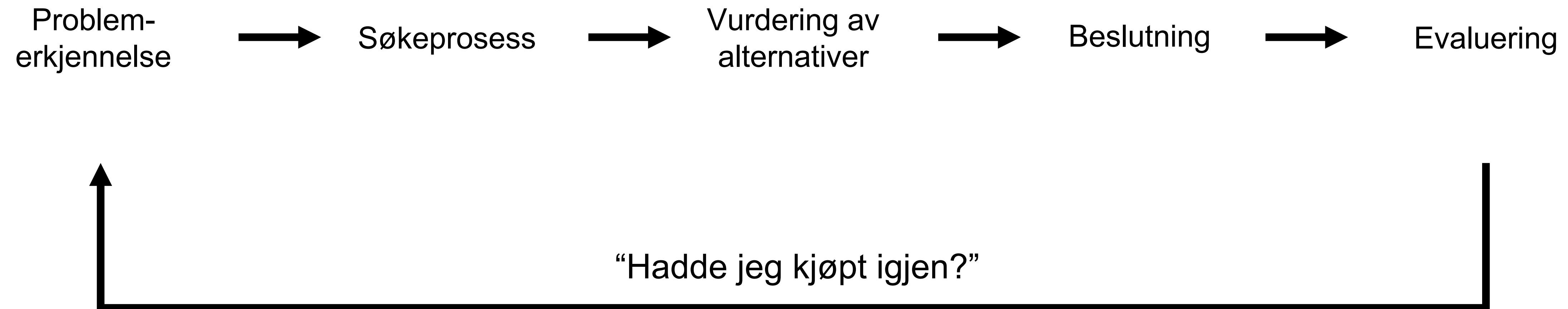
Bærekraft og kundeverdi

The double externality problem (Rennings, 2000)



Kjøpsprosess

i forbrukermarkedet

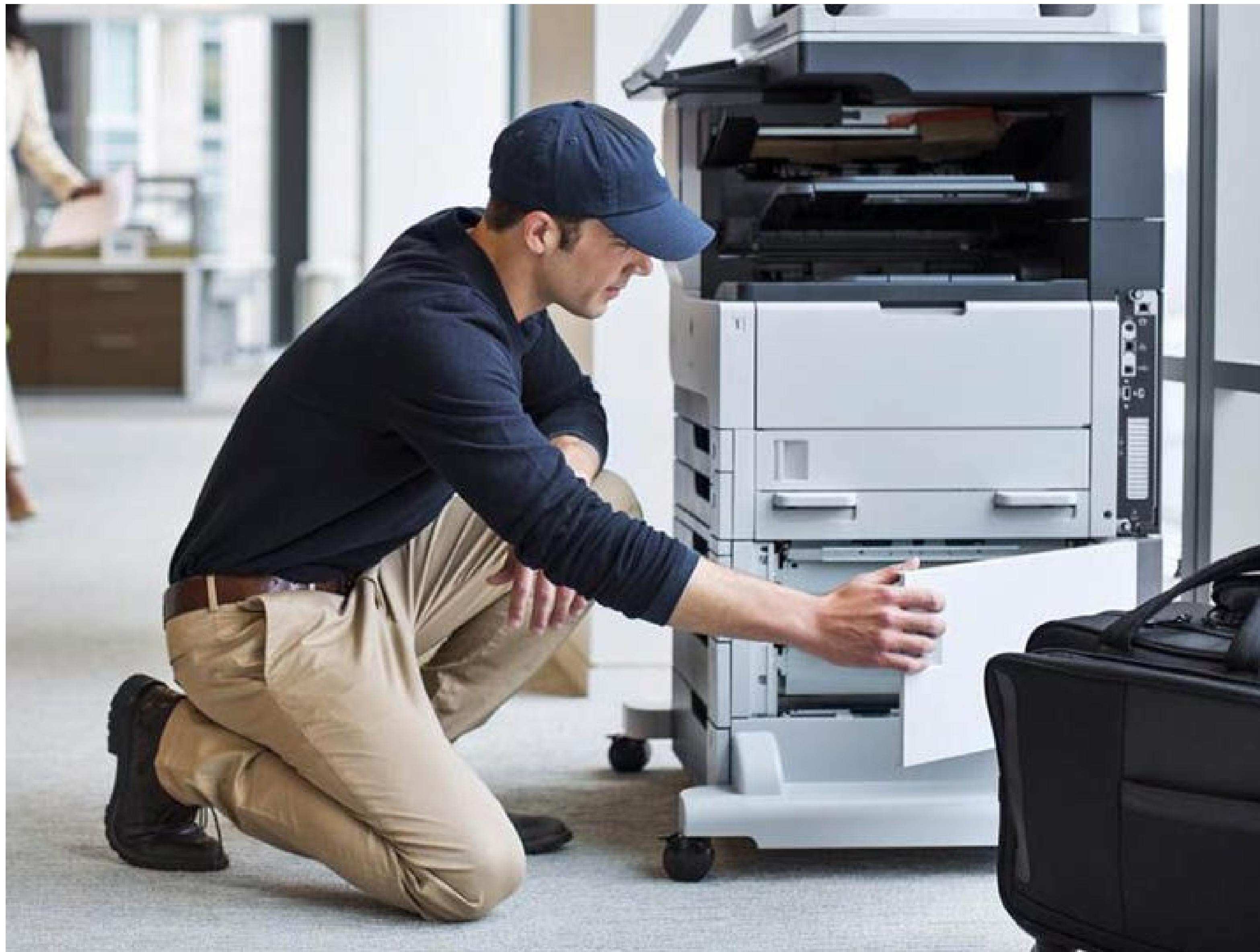


Kundeverdi i bedriftsmarkedet

- Kundeverdi blant bedrifter handler om mer *rasjonelle, økonomiske vurderinger*
- Kundeverdien til et produkt i bedriftsmarkedet handler dermed om ting som:
 - Tekniske spesifikasjoner
 - Besparelser
 - Innkjøpsprosessen
 - Leverandørtype
 - Livsløp
 - Produktporteføljen

Kundeverdi i bedriftsmarkedet

- Bedrifter er dermed ofte mer varsomme kjøpere, da de vurderer ting som:
 - Omstilling/endringskostnader
 - Risiko ved å ta i bruk nye produkter før de har bevist sine fordeler
 - Risiko ved dårlig kundestøtte, opplæringsbehov, konkursrisiko, leveringstid, delleveranser mm.
- Og fremfor alt, kundeverdi i bedriftsmarkeder er best uttrykt i monetær form



Kjøpsprosess

i bedriftsmarkedet



Kjøpsprosessen i bedriftsmarkedet

- 1. Problem / behov**
 - 1. Internt/eksternt
- 2. Kriterier / kvanta**
 - 1. Omfatning (system/komponenter?)
- 3. Spesifikasjoner**
 - 1. Tekniske egenskaper
 - 2. Eksisterende leverandør?
- 4. Søking blant leverandører**
 - 1. Flere/fåtall, relasjoner, databaser
- 5. Vurdering av leverandører**
 - 1. Innhenting av tilbud
 - 2. Høyt informasjonsbehov
- 6. Valg av leverandører**
 - 1. Ranking av egenskaper
 - 2. Forhandling
- 7. Ordreplassering**
 - 1. Tekniske egenskaper, kvantiteter, leveringstid, support mm
- 8. Oppfølging**
 - 1. Evaluering, gjenkjøp, forandring, terminering

	Forbrukermarkedet	Bedriftsmarkedet
Markedsstruktur	Lav geografisk konsentrasjon Masemarked Mer konkurranse	Høy geografisk konsentrasjon Relativt få kjøpere Oligopoler er vanlig
Kjøpsadferd	Familie involvert i beslutninger Sosiale og følelsesmessige motiver dominerer Kjøper-selger relasjoner mindre viktig Typisk ikke eksperter	Funksjonsmessig involvering Rasjonelle motiver dominerende Stabile relasjoner Profesjonalitet, ekspertise Vanskeligere å definere kundebehov
Beslutningstaking	Uklare faser Typisk individuelle kjøpsbeslutninger	Tydelige, observerbare faser Ofte gruppebaserte avgjørelser
Produkter	Det meste er standardisert Service, levering, pålitelighet noe mindre viktig	Mye skreddersøm Service, levering, pålitelighet er meget viktig Selger mer enn bare fysiske produkter Avledet etterspørsel
Kanaler	Lengre, mer indirekte. Mange ledd.	Korte, mer direkte. Få ledd.
Promosjon	Fokus på annonsering, reklame	Fokus på personlig salg
Pris	Listepriser, rabatter Liten forhandlingsmulighet Veiledende pris viktigst	Åpne anbud Komplekse, tidkrevende forhandlinger Totalkostnad viktigst

Kvalitet, kundetilfredshet og lojalitet

- For å skape kundetilfredshet må produkter tilfredstille (eller overgå) kunders forventninger
 - Altså, *opplevd* kundeverdi må tilfredstille/overgå *antatt* kundeverdi
 - Den negative effekten av å ikke tilfredstille kunders forventninger er disproportjonalt større enn den positive effekten av å overgå forventninger
- Hva skaper forventningene?
 - **Interne faktorer:** kunders tidligere erfaring, kunnskapsnivå
 - **Eksterne faktorer:** løfter selskapet har kommunisert, andre kunders erfaringer
- Høy tilfredshet skaper lojalitet!



Hva er kvalitet?

Å *tilfredsstille* eller *overgå* kunders forventninger og behov?

Kvalitet i salgsprosessen

- **Før salget:**
 - Identifisere og forstå kundebehov
 - Kommunisere kundebehov til produktutviklere
- **I salgsprosessen:**
 - Forsikre om at kundens bestillinger er riktige og levert som avtalt
 - Sikre at kunder har fått hensiktsmessig instruksjon, opplæring og støtte
- **Etter salget:**
 - Holde kontakt etter salget og forsikre om at kunden er og forblir tilfreds
 - Være åpen for ideer til forbedringer

*“Det er markedsførerens
ansvar å bidra til kvalitet”*

Kotler & Keller (2016)

Hvorfor bygge kundelojalitet?

Kundelojalitet

- Det er kostbart for bedrifter å tiltrekke seg nye kunder
 - Customer Acquisition Cost (CAC eller CoCA) er kostnaden bedrifter pådrar seg for å få én ny kunde til å kjøpe et produkt eller en tjeneste
 - Kan (forenklet) regnes ut med følgende formel:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Kostnad for markedsføring i tidsperiode}}{\text{Antall nye kunder i tidsperiode}}$$

Kundelojalitet

- Ved å bygge kundelojalitet slipper selskaper å pådra seg nye markedsføringskostnader for å opprettholde samme driftsinntekter
 - Salg til eksisterende kunder er billigere enn salg til nye kunder
- Lojale kunder anbefaler ofte produktet/tjenesten til andre
 - Over tid, driver dette CAC ned ettersom det skal mindre til for å overbevise nye kunder om at produktet/tjenesten har høy kundeverdi

Lønnsomhetsanalyse

- Hver kunde har en forventet verdi for en bedrift i fremtiden
 - Customer Lifetime Value (LTV) er den antatte fremtidige fortjenesten et selskap kan gjøre fra kjøpene til én kunde
- Ikke alle kunder er lønnsomme!
 - Man ønsker: kunder med lav CAC og stor LTV
 - Man ønsker ikke: kunder med høy CAC og liten LTV
- Lønnsomhetsanalyser bidrar til å identifisere hvilke kunder som er lønnsomme
 - Ofte gjelder 80/20 regelen

Hva er relasjonsmarkedsføring?

Hva er relasjonsmarkedsføring?

- Relasjonsmarkedsføring fokuserer på å beholde de kundene man allerede har
 - Flytter dermed fokuset fra massemarkedsføring til bruk av *individuelle tiltak* rettet mot hver enkelt brukers behov
- Hensikt:
 - Å øke kunders tilfredshet
 - ..og som konsekvens forhåpentligvis også øke kundelojaliteten

Hva er relasjonsmarkedsføring?

	Transaksjonsfokus	Relasjonsfokus
Orientering	Orientering mot enkeltsalg	Orientering mot kundevarighet
Kontakt	Usammenhengende kundekontakt	Kontinuerlig kundekontakt
Fokus	Fokus på produktfordeler	Fokus på kundeverdi
Tidshorisont	Kort tidshorisont	Lang tidshorisont
Kundestøtte	Lite fokus på kundestøtte	Mye fokus på kundestøtte
Forpliktelse	Liten forpliktelse om å møte kundens forventning	Stor forpliktelse om å møte kundens forventning
Kvalitet	Fokus på kvalitet er viktig for produksjonsavdelingen	Fokus på kvalitet er viktig for hele organisasjonen

Hvorfor gjøre relasjonsmarkedsføring?

Hvorfor gjøre relasjonsmarkedsføring?

- Relasjonsmarkedsføring kan bidra til økt salg over tid
 - Fra eksisterende kunder gjennom: gjenkjøp, større volumkjøp, økt hyppighet i kjøp mm
 - Kan også bidra til kryss-salg (mersalg) av andre produkter til samme kunde
- Relasjonsmarkedsføring drar ofte nytte av goodwill (sosial kapital) for å stimulere etterspørsel for nye kjøp
 - Lavere kostnader til markedsføring og distribusjon
- Eksisterende kunder kan også ha lavere prissensitivitet, som fører til høyere margin

Relasjonsfremmende incentiver

- **Fordelsprogram:** Kunder får belønninger for sin lojalitet
 - Eksempler: SAS Eurobonus, Æ, Shell Drivstoffskort, Hotels.com Rewards...
- **Gjenkjennelsesprogram:** Kunder får tilpasset behandling for sin lojalitet
 - Eksempler: Anbefalinger på Netflix/Spotify, Amazon...
- **Samfunnsbygging:** Kunder får følelsen av å være med på noe større
 - Eksempler: COOP “Litt ditt”, Æ...
- **Kunnskapsbyggende program:** Kunder får følelsen av at de bidrar til noe viktig
 - Eksempler: Firmablogger, Newsletters...

Open innovation

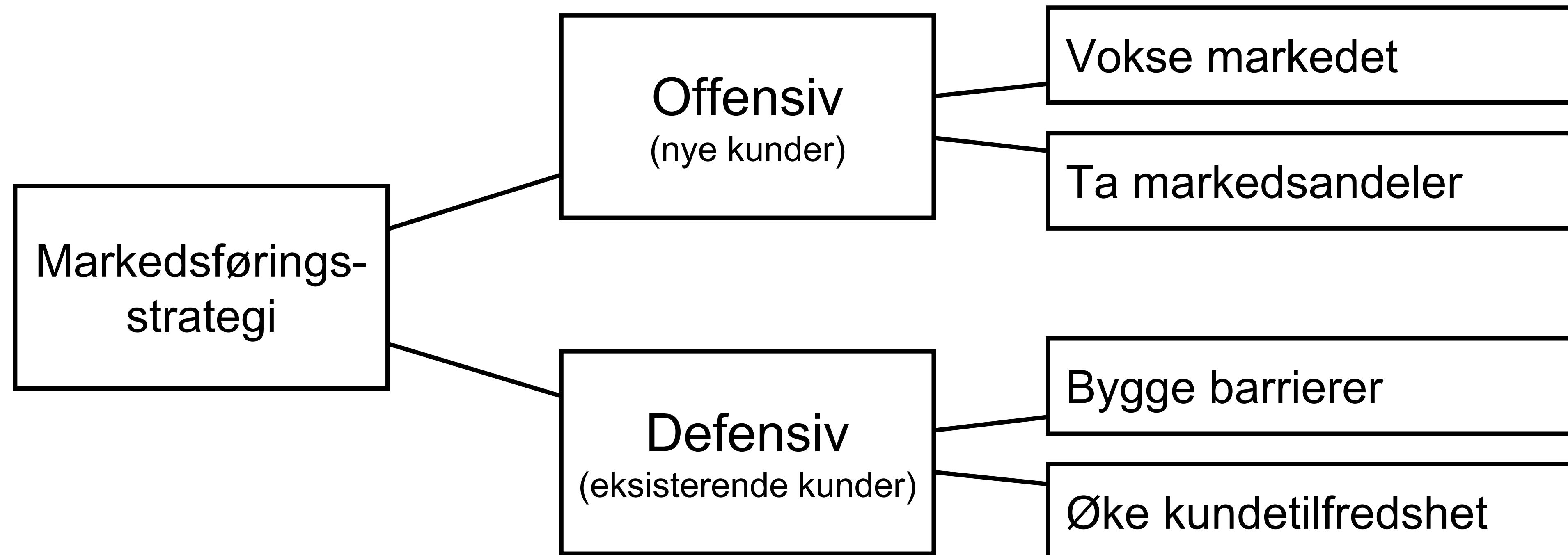
– En kilde til å finne nye kundeverdier

- Tette kundeforhold kan også være en kilde til nye varer og tjenester!
 - Brukerstyrt innovasjon / “Åpen” innovasjon

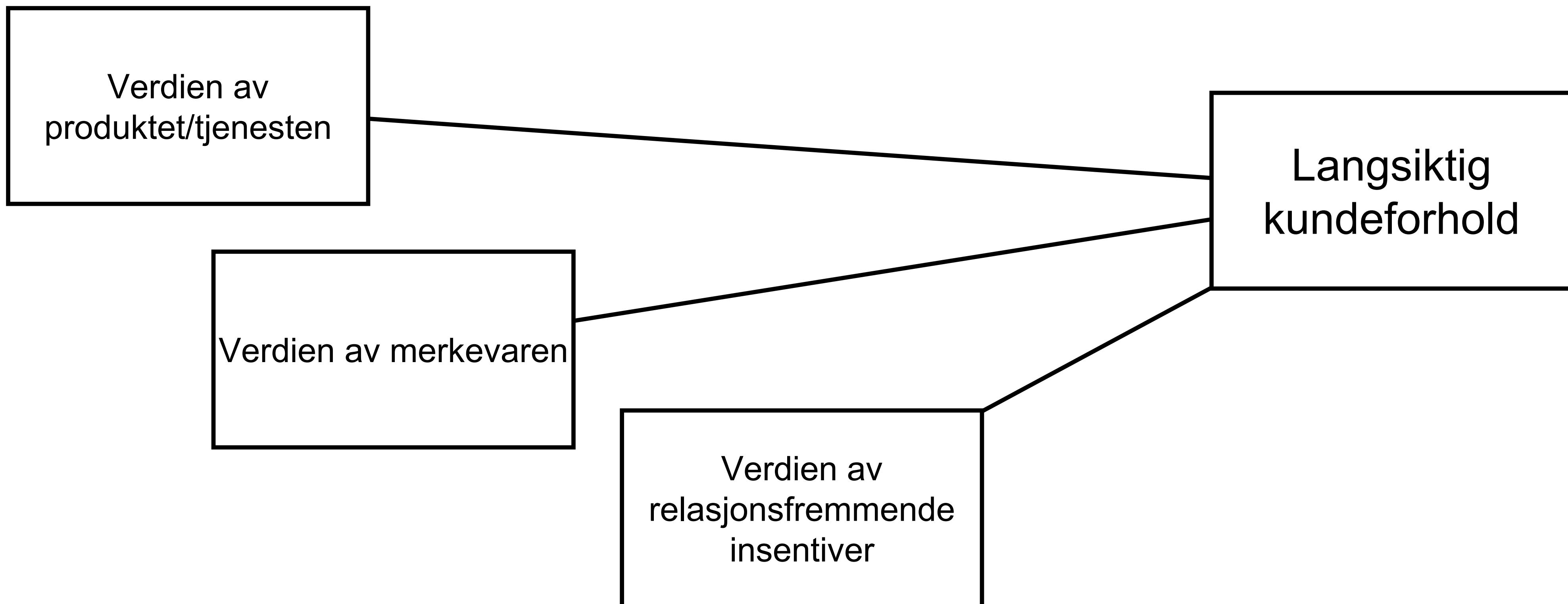
Have an idea for a LEGO® set?



Offensiv vs Defensiv Strategi



Drivere for å skape langsiktige relasjoner



Når bør en relasjonsstrategi ikke benyttes?

- Når det er variasjonssøkende kjøpsatferd
 - Hvis kjøperen er på jakt etter variasjon *i seg selv*.
- Når det ikke er mulig å skape emosjonelle bånd
 - Hvis kjøperen er en stor bedrift hvor avgjørelser tas av forskjellige
- Når kunden føler liten risiko i kjøpssituasjonen
- Når det er snakk om engangskjøp
- Når produktene er udifferensierte

→ *Inntil kunder føler sterk lojalitet vil de alltid vurdere alternative leverandører!*