

Kundnära relationer inom finansiella tjänster

av Don Peppers, Martha Rogers, fil. dr, och Richard Hornby

Denna artikel är återgiven med tillstånd från sas.com magazine, publicerad av SAS Institute

Finansföretag för detaljhandeln bygger relationer och har fått mycket beröm för sina ledande insatser på detta område. Finansiell förvaltning och planering är av naturen en individorienterad process som bygger på personliga uppgifter. Som kundnära företag försöker finansbolag dra nytta av denna uppsjö av data för att bredda sina relationer med individuella kunder. Ett utmärkande drag hos ett kundnära företag är dess förmåga att erbjuda en heltäckande lösning för varje kunds behov, snarare än att fokusera på en viss produkts enastående egenskaper och fördelar.

Det är också här som många finansbolag brukar stöta på problem, i synnerhet leverantörer med flera produkter i sitt sortiment. Skälet: deras marknadsföring, försäljning och tjänster kretsar kring produkter – kontrollera konton, in-teckningar, personliga lån, etc. – istället för runt de kunder som är viktiga för företagets framgång. Följden blir att man inte ser längre än till vanliga vardagstransaktioner, och möjligheten att på ett effektivt och lönsamt sätt skapa kundanpassade processer går om intet.

Kundfokuseringen avstannar

Utmaningar för branschen

Att jobba produktorienterat spär på tre typer av problem för många finansbolag som idag erbjuder flera produkter:

Ökat slöseri på marknadsföringssidan. Med klen samordning mellan produktlinjerna bombarderar självständiga marknadssteam ofta kunderna med erbjudanden som överlappar varandra eller är inkonsekventa. Att skicka erbjudanden till kunder med låg köpbenägenhet genererar kostnader, och man går miste om potentiella inkomster när irrelevanta erbjudanden skickas till kunder som faktiskt är ute efter att köpa.

Dåliga kundupplevelser. Detta spelar in i vanliga vardags-situationer. Humöret kan rasa när företagets representanter inte känner till aktuella erbjudanden eller inte har tillgång till de senaste interaktiva kundkontakterna. Kunder kan hoppa av om de blir tvungna att betala administrationsavgifter för att ha valt att slutföra en transaktion inledd på nätet (där avgiften är borttagen) via telefon.

En hög servicekostnad. Trots ansträngningar att få fler kunder att använda billigare kanaler (en automatisk interaktiv kundkontakt via nätet kostar bara några få ören jämfört med en dryg femma för röststyrda samtal), väljer kunderna den kanal som är bekvämast för dem och inte nödvändigtvis den som är mest kostnadseffektiv. Kanaldistributionskostnader brukar motsvara minst hälften av servicekostnaderna för ett flerproduktföretag, en kostnad som stiger ytterligare med dåligt samordnad marknadsföring, försäljning och tjänster fokuserade på enstaka produkter.

För att minska kostnader för säljkanalerna, öka intäkterna och förbättra kundens upplevelse måste leverantörer med flera produkter i sitt sortiment sluta tänka produktorienterat och börja organisera sig runt kunder som är viktiga för företagets fortsatta framgång. Målet är att anpassa marknadsföring, försäljning och tjänstenivåer till denna värdefulla grupp snarare än att försöka vara allt för alla kunder. Leverantörer med flera produkter kan sedan börja anpassa resurser och kanaler efter kundgrupperna för att minska onödiga utgifter och servicekostnader. Samtidigt kan de utarbeta mervärdeslösningar som tillgodoser värdefulla kunders behov för att öka intäkterna. Det finns fyra grundläggande steg för att uppnå detta. ►

Steg 1: Utvärdera hur den aktuella kundupplevelsen förhåller sig till företagets distributionskanaler och relaterade stödprocesser.

Skapa en visuell bild av förhållandet mellan kunder, produkter, processer och de distributionskanaler, eller ”kontaktpunkter”, som företaget använder. Denna översikt, som vi kallar en Touchmap™, identifierar var processer kollapsar, vilket kostar mycket pengar eller försämrar kundens upplevelse. Exempel på detta är missriktade dataflöden, produktorienterade initiativ som leder till dubbelarbete, avbrott i kundkommunikationen och användning av tekniker som överlappar varandra.

Steg 2: Identifiera olika kunders värde för företaget.

Man måste ta hänsyn till en rad kriterier när man värderar kunder i samband med finansiella tjänster. Det finns kostnadsdrivande faktorer som kanalanvändning och transaktionsfrekvens, brottslighet (när det gäller utlåning) och skadeståndskrav (när det gäller försäkringar). På intäktssidan finns faktorer som saldots storlek, hur trogna och nöjda kunderna är, genomsnittligt produktinnehav och kundandel. Dessa faktorer skapar värde i lika hög grad som produktmarginal och transaktion-savgifter. En djupare värdeinsikt gör att man kan flytta över resurser från kunder av mindre värde till kunder med högre aktuellt eller potentiellt värde för företaget.

Steg 3: Samla kunskap om olika kundgruppers behov och utarbeta nya strategier baserade på värde- och behovsinsikt.

Individuella kunder medför också individuella behov, och kunder förväntar sig att ett företag med kundnära relationer ska tillgodose dessa behov. För att identifiera behoven måste man gå djupare än till transaktionsprofiler för att avslöja de sanna drivfjädrarna bakom kundbeteendet. Information om varför kunder handlar, väljer en annan leverantör eller föredrar en viss kanal är ofta viktigare än vad de köper.

I kombination med värdeanalyser används behovsinsikt för att utveckla mer ändamålsenliga och effektiva strategier. Royal Bank of Canada använder till exempel information om tusentals olika kunders behov för att utforma sin marknadsföring. Resultatet är en kraftig förbättring i kampanjernas tajming och relevans, och banken har kunnat konstatera en direktrespons på så mycket som 40 procent.

I en studie från 2002 av Peppers & Rogers Group, Financial Services Marketing Magazine och Roper Starch framkom att tre av tio konsumenter med goda erfarenheter av kundhantering säger att de förmodligen kommer att utöka sina portföljer med en eller flera produkter eller tjänster. Femtiofem procent av de konsumenter som ger sin primära finansinstitution högt kvalitetsbetyg på servicen säger att det är ”mycket sannolikt” att de kommer att utöka sina affärer med ett företag.

Steg 4: Analysera finansieringsbehov och skapa lösningar.

Detta sista steg ger en bild av de affärsmöjligheter som yppat sig genom värde- och behovsinsikten samt Touchmap-analysen. Resurser och kanaler kan omstruktureras efter olika kundgruppers behov för att minska servicekostnaden och maximera inkomstmöjligheterna. Istället för en dålig samordning kring marknadsföring, försäljning och tjänster centrerad kring produkter, kan flerproduktföretag börja ge rätt erbjudande till rätt kund vid rätt tillfälle – och via rätt kanal.

Detta innebär att skapa värdefulla lösningar som tillfredsställer olika kunders ▼

behov och ger företaget god avkastning. National Australia Bank, det största börsnoterade finansbolaget i Australien, är ett bra exempel.

Företaget använde mått på kundlönsamhet, behovsinsikt, analyser och kampanjledningsstrategier för att få fram potentiella kunder och fokusera marknadsaktiviteter runt försäkring, investeringar, lån och

kontroll. Den 27-procentiga ökningen i kundandel från december 2000 till mars 2003 vittnar om programmets framgång.

När allt fler flerproduktföretag nu formar sina organisationer och processer runt kärnkundgrupper istället för produkter kommer de att fortsätta på sin resa mot verklig kundcentrering. 4

Biografi



► Don Peppers och Martha Rogers, fil. dr, har tillsammans grundat Peppers & Rogers Group, ett konsultföretag erkänt som ledande auktoritet inom kundbaserad affärsstrategi. Tillsammans har de skrivit fem bästsäljare i ämnet. Don Peppers och Martha Rogers vision och perspektiv har gjort dem internationellt erkända och de har vunnit flera priser.

Idag använder deras företag denna vision för att hjälpa klienter världen över att skapa och införa kundbaserade affärsmetoder som förbättrar verksamhetsresultatet. Besök Peppers & Rogers Groups hemsida på www.1to1.com.

Richard Hornby är grundare och medlem av Europateamet inom Peppers & Rogers Group. Han har

hjälp till att utveckla kundledningsmetodik för att stärka mervärde mot kunderna, speciellt inom områden som värde- och behovsdifferentiering och kartläggning av kontaktpunkter. Hans specialområde är finansiella tjänster, och han har mer än 15 års erfarenhet av strategisk ledning. 4