



”En konjunkturedgång innebär alltid snabba förändringar i kundernas behov och hur de värderar konkurrerande alternativ. Då är det särskilt viktigt att man erbjuder rätt kundvärden”, säger Richard Jansson och Bengt Walerud på KW Partners.

Kundvärdet avgör hur du klarar krisen

Kommer kunderna att köpa från dig eller från dina konkurrenter? Svaret, och företagets framtid, beror på din förmåga att skapa kundvärde och på hur skickligt du marknadsför, säljer och levererar det kunden vill ha. Ju bättre du hanterar hela den värdeskapande processen, desto större förutsättningar har du att klara konjunkturedgången. När du skär i kostnaderna, se till att du skyddar det som skapar kundvärde.

Richard Jansson och Bengt Walerud på KW Partners arbetar med att analysera kundvärden och skapa effektiva processer för marknadsföring och försäljning. De använder sig bland annat av en nobelprisbelönad* praktisk metodik för kundvärdeanalyser och den väl beprövade metoden Lean**. Här ger de sin syn på kundvärdets betydelse och hur vi kan möta de utmaningar vi står inför.

* Daniel McFadden fick nobelpriset i ekonomi 2000 för att ha utvecklat ekonomisk teori och mikroekonometriska metoder för ekonomiskt beslutsfattande – val mellan olika beslutsalternativ, s k diskreta val.

** Begreppet "lean production" myntades av MIT 1979 när man tittade på Toyotas produktionseffektivitet. Den filosofiska bakgrunden och principerna handlar om kunden i centrum, ständiga förbättringar och att arbeta med processer. Aktiviteter som inte adderar värde är slöseri och ska systematiskt elimineras.

Vad menas med kundvärde och varför är det så viktigt?

Richard Jansson: Dagens konkurrensutsatta marknad lämnar inget utrymme för misstag. En konjunkturedgång innebär alltid snabba förändringar i kundernas behov och hur de värderar konkurrerande alternativ. Då är det särskilt viktigt att man erbjuder rätt kundvärden, det vill säga att kundens upplevelse av nyttan är stor i förhållande till vad hon/han betalar.

Förenklat kan man säga att kundvärdet består av tre delar: konkreta produkt- eller tjänstefördelar, pris och varumärkesvärde.



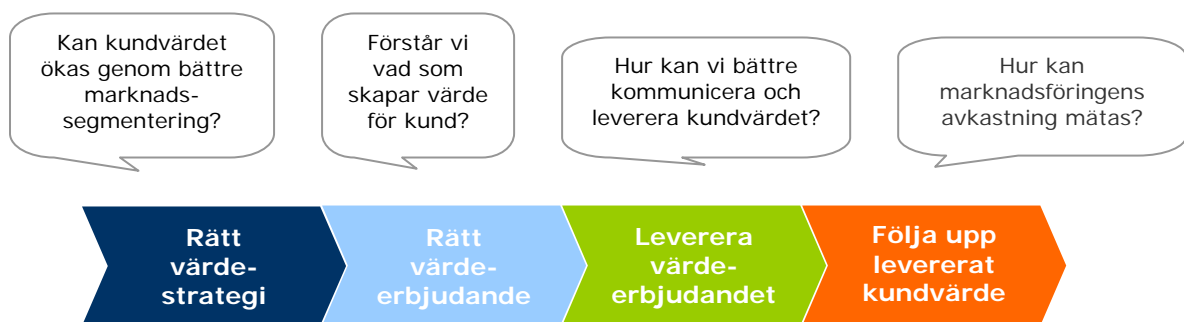
Kundvärdets tre delar.

Där ingår både funktionella fördelar, som det fysiska utförandet, och immateriella process- och relationsfördelar som handlar om styrkan i företagets varumärken och hur företaget interagerar med kunderna och lever upp till sina löften. Kundvärdet handlar också om företaget prissättning i termer av prisnivåer och betalningsmodeller.

Forskning visar att ett företags marknadsandel i princip står i proportion till det totala kundvärdet. Därför är det viktigt att veta vad som skapar kundvärdet och att sträva efter att utveckla det.

Hur skapar jag rätt kundvärde?

Bengt Walerud: För det första måste du förstå vad som skapar värde för dina kunder och hur de uppfattar företaget och konkurrenterna när det gäller värde och pris. För det andra ska du utveckla en effektiv process för att kommunicera och leverera kundvärdet och följa upp att kunden får rätt lösning i rätt tid.



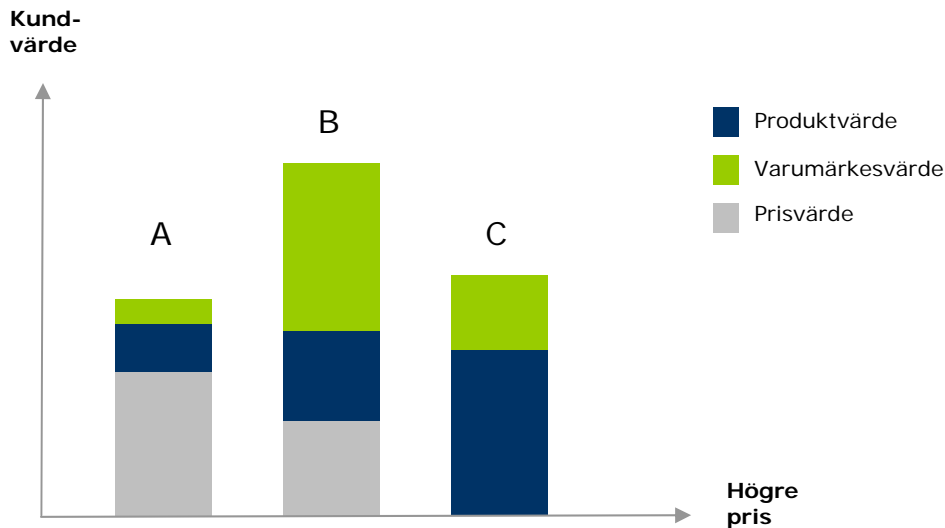
Den värdeskapande processen.

Vägen till rätt kundvärde börjar med fakta. Vad är det kunderna egentligen vill ha? Presterar företaget bra eller dåligt i förhållande till konkurrenterna? Hur mycket är produkterna eller varumärkena värda för kunden? Vilken förbättring är värd mest för kunderna? Hur ska priset sättas för att vara konkurrenskraftigt och motsvara kundvärdet?

Ett fel många företag gör är att se på värdet i pris/prestandatermer ur ett inifrån-utperspektiv. Man beaktar varken kundens upplevda värde, som kan vara betydligt högre, eller andra fördelar, som förtroende och varumärke.

Hur påverkar kundvärdet företagets konkurrensförmåga?

Richard Jansson: Att förstå konkurrensförmågan ur ett kundperspektiv är att förstå vilken kombination av fördelar kunden föredrar. Olika kombinationer av fördelar kan generera samma kundvärde.



Konkurrensförmåga ur kundperspektivet.

A erbjuder minst upplevt kundvärde och har troligen lägst marknadsandel. Kunder som väljer A prioriterar lågt pris framför produktfördelar och varumärket.

Kunder som väljer B är betydligt mer intresserade av varumärket och produktfördelarna, men är fortfarande ganska priskänsliga. B skapar störst kundvärde och har därför också troligen högst marknadsandel.

Kunder som väljer C prioriterar konkreta produktfördelar högst och är relativt ointresserade av priset. C som är det dyraste alternativet skapar ett totalt kundvärde bara något högre än A.

Genom att förstå konkurrensförmåga och kundvärde öppnar sig nya möjligheter. B kan till exempel troligen förbättra lönsamheten genom ett högre pris och en något lägre marknadsandel.

Beskriv den metodik för kundvärdeanalys som ni använder.

Bengt Walerud: Det är en ganska ny metodik som kvantifierar kundvärdets olika komponenter och deras relativa betydelse. Det gör det möjligt att:

- Identifiera utvecklingsbehov av produkter eller tjänster
- Justera priserna utifrån upplevd kundnytta
- Beräkna ekonomiskt värde på varumärket
- Ta beslut kring marknadskommunikation

För vissa kunder betyder givetvis ett starkt varumärke mer än pris och prestanda och ibland kan också ett högt pris i sig höja kvalitetsupplevelsen. Ett starkt varumärke innebär ofta en stor lönsamhetspotential – större än många företag är medvetna om.

Richard Jansson: Rationella köpare inom business-to-business (B2B) tittar mer på de ekonomiska fördelarna – de ekonomiska besparingar och vinster kunden kan göra genom att köpa en viss produkt. I en B2B-situation är det också viktigt att sätta värdet av den egna produkten eller tjänsten i ett vidare perspektiv för att förstå det totala kundvärdet.

Värdet för kunden är givetvis inte bara pris/prestanda-relaterat och inte heller konstant. Det kan vara upplevt eller situations- eller konkurrensbetingat. Kundvärdet bestäms också av kundens betalningsvilja – vad man faktiskt är beredd att betala eller har råd med.

Man bestämmer värdet med utgångspunkt från kunskaper om hur kunderna använder produkten och hur de upplever värdet av den, i jämförelse med konkurrerande produkter.

Att förstå kundvärdet är förstås viktigt, men det är väl ändå förmågan att leverera värdet som skapar verklig konkurrenskraft?

Richard Jansson: Ja det stämmer att det viktiga är att man ser värdeskapande som en process. Många välkända företag effektiviserar fortlöpande sin marknadsföring och försäljning enligt Lean-principerna – man tar bort det som inte adderar värde, fokuserar på det som tillför och man gör rätt från början.

Lean har hjälpt tusentals företag världen över att effektivisera sin tillverkning. I de flesta företag är det inte längre tillverkningen som är begränsningen – det är förmågan att marknadsföra, sälja och erbjuda rätt kundvärde. Företag som vill skapa kundvärde och få bättre kontroll på sin marknadsföring och försäljning bör titta på Lean-konceptet.

Att förstå vad kunden vill ha, mäta marknadsföringens effekter och jobba systematiskt med marknadsföring, försäljning och kundservice leder till ett effektivt utnyttjande av resurser. Motsatsen leder till suboptimering och revirstrider internt, och till att det säljs produkter och tjänster som kunderna inte vill ha.

Hur effektiviserar man den värdeskapande processen?

Richard Jansson: Det finns olika metoder och Lean-verktyg, som har det gemensamt att de har ett praktiskt förhållningssätt och jobbar systematiskt enligt en bestämd procedur.

När man kvantifierar värdekomponenterna och kartlägger de värdeskapande processerna blir det mycket enklare för alla att komma överens om vad som kan och bör göras. Man börjar tala samma språk och skapar en bas för kontinuerliga förbättringar.

Kundvärdekedjan handlar om att förstå vad som skapar värde, se till att lösa kundens problem fullständigt, inte slösa kundens tid och leverera exakt det kunden vill ha.

Få företagsledningarna skulle försöka att konkurrera på marknaden med föråldrade fabriker, bristfällig inköpsverksamhet eller dålig kostnadsuppföljning – men det är precis vad många gör när det gäller marknadsföring, försäljning och utveckling av värderbjudandet.

Genom att ta reda på vad som skapar kundvärde och arbeta systematiskt med marknadsföring och försäljning kan ett företag bli bättre på att hantera en allt mer konkurrensutsatt marknad, spara kostnader och öka lönsamheten.

Maria Toll, frilansjournalist