

## Ja, kunden skal altid i fokus – men på den intelligente måde



Foto: Colourbox

■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

2. nov. 2018 Kl. 8:30

Lars Bo Hansen skrev for nylig en artikel i **Børsen Ledelse** med titlen "Skal kunden altid i fokus?". Artiklen har inspireret mig til at svare på spørgsmålet, og ganske kort er svaret "Ja, kunden skal altid i fokus", dog med den tilføjelse at det skal ske på en "intelligent" måde. Og hvad mener jeg så med det?

### Fra tankeløst til intelligent kundefokus

Som Lars Bo skriver, har mange virksomheder og organisationer de seneste år sat handling bag de fine ord om, at man skal være kundefokuseret – at kunden skal være i centrum. Det gælder både private og offentlige organisationer. I erkendelse af at det er kunderne, som køber virksomhedens produkter og ydelser, så de bogstaveligt talt er forudsætningen for virksomhedens lønsomhed, vækst og eksistens.

---

#### RELATERET INDHOLD

---



Foto:

---

#### FAKTA

---

**Jesper Krogh Jørgensen,**  
Adm. Direktør og stifter af  
Customer Experience  
Office (cxo.as)

Men derefter stiller Lars Bo Hansen spørgsmålstegn ved, om organisationerne rent faktisk skal gøre mest muligt for kunderne.

## Glimrende eksempel, som fører mig til den modsatte konklusion

Lars Bo Hansen begrundet sit spørgsmål i, at han oplever kundeservice-taken-too-far, når han handler i en dagligvarebutik; med mekanisk tillærte spørgsmål og smil.

Jeg kender udmærket situationen – det gør vi nok alle sammen. Men eksemplet fører mig faktisk til den modsatte konklusion: Nemlig at virksomheder i den grad skal være kundeorienterede – de skal bare være bedre til at læse og forstå, hvad kunderne gerne vil.

Kassemedarbejdere i et supermarked, der overdynger kunderne med smalltalk, kan ganske rigtigt gøre mere skade end gavn for oplevelsen – i hvert fald for nogle af kunderne. Og det samme med smil, som er påtagede eller ikke autentiske. Den slags smil, som er lært på et kursus.

Men det ændrer jo ikke på, at de fleste kunder foretrækker et smil, og at en stor del af kunderne nok sætter pris en oprigtig interesse og lidt smalltalk, når de handler. Man kan i hvert fald sige, at hvis det var dem direkte imod, havde nemlig.com en markedsandel tæt på 100 pct..

## Den personlige kundeservice er en personlig ting

Jeg tror som sagt, at kundeorientering er nøgleordet til at skabe værdi, både for kunderne og virksomheden selv. Men udfordringen er at levere værdi for kunder, der er mere og mere forskellige. Det kan jeg måske bedst illustrere ved hjælp af samme detailhandelseksempel.

Personligt er jeg mest interesseret i, at en ekspedient kan aflæse mit kropssprog og på empatisk vis tilpasse sin adfærd til det. Når jeg en lørdag formiddag skal i Brugsen eller Irma for at købe ind sammen med min søn, fordi han skal holde fødselsdag dagen efter, så er jeg måske i hygge-mode og indstillet på lidt smalltalk med medarbejderen ved kassen (igen: Hvis den vel og mærke er autentisk).

Men i de fleste tilfælde ser jeg køb af dagligvarer som et nødvendigt onde. Jeg køber helst disse varer på nettet for at spare tid og besvær. Når jeg en sjælden gang er nødt til at købe ind på vejen hjem fra arbejde, prøver jeg at udnytte tiden i supermarkedet.

Jesper Krogh Jørgensen skriver om kundeloyalitet i en tid, hvor kunderne aldrig har været mere illoyale, har taget magten og forventer excellente kundeoplevelser.

Han bidrager på både strategisk, taktisk og operationelt niveau med at forbedre sine kunders resultater ved at forøge deres kunders tilfredshed og loyalitet. Han er også med til at udvikle et stærkere kundefokus i kundernes organisation, så de kan skabe bedre oplevelser på tværs af hele kunderejsen. Han bidrager til ny research inden for CX og NPS, viser eksempler fra det virkelige liv og beretter om globale trends.

Jesper er adm. direktør for og stifter af Customer Experience Office (cxo.as) og har forud for det været direktør i PA Consulting Group. Her var han globalt ansvarlig for ydelserne inden for kundestrategi og loyalitetsudvikling. Han har mere end 25 års erfaring som konsulent for en lang række af de største danske virksomheder. Jesper er cand.merc. fra CBS og har siden efteruddannet sig på Wharton, Henley og Harvard Business School.

Derfor går jeg rundt i supermarkedet en hverdagsaften med airpods i ørene, mens jeg måske holder møde med en samarbejdspartner i Silicon Valley, som lige er mødt ind på kontoret, og som jeg ikke kan tale med mellem 8 og 17 dansk tid.

Hvis ikke jeg har nogen møder, hører jeg i stedet et podcast fra P1 eller Zetland, eller en lydbog, som jeg ellers ikke ville have tid til at læse. Eller måske hjælper Siri mig med at aflytte de mails, jeg ikke fik læst i løbet af dagen. Indrømmet: Jeg er måske ikke så optaget af mindfulness, som jeg burde være – i hvert fald i den situation.

Men pointen er selvfølgelig, at i disse situationer er small-talk bare irriterende, og jeg foretrækker i stedet et indforstået smil og en lydløs transaktion fra en empatisk medarbejder, der kan aflæse mit behov i den pågældende situation.

Min hustru har den samme præference med hensyn til indkøb af ris, pasta, brød og mælk, som hun køber på nettet. Hun nyder til gengæld at "hyggehandle" i weekenden, hvor hun møder mange fra lokalområdet, som hun elsker at small-talke med, inklusive ham eller hende, der sidder i kassen.

## Teknologien går stadig i børnesko, men der er ingen vej tilbage

Nogle detailhandelskæder prøver som bekendt at kombinere fysisk dagligvarehandel med digitale løsninger som self-service-scannere som supplement til de traditionelle kasser. Der er dog indtil videre kun én dansk dagligvarekæde, som har taget denne teknologi til sig, og her ser det stadig ud til, at størstedelen af kunderne foretrækker almindelige menneskebetjente kasser. Måske fordi de afhængigt af køernes størrelse faktisk er lige så hurtige som de selvbetjente, der ved de fleste transaktioner kræver et "human override" i form af den person, der passer kasserne og hjælper med at nulstille dem eller få kunden til at starte forfra, når der er bøvl med elektronikken – hvilket der ofte er.

At teknologien stadig er for umoden til, at kunderne oplever at handle mere effektivt end i de almindelige kasser, gør, at man opnår det værste og ikke det bedste fra to verdener. Det giver nemlig mere besvær for kunderne og højere omkostninger for virksomheden; den medarbejder, der bruger al sin tid på at servicere de få kunder, som anvender én af de 6 self-service kasser, er mindre produktiv end de traditionelle kassemedarbejdere.

Traditionelle kassemedarbejdere er dels hurtigere til at scanne end typiske self-service-brugere, og dels kan de meget hurtigere udlevere tyverisikrede varer (bl.a. hovedpinepiller, spiritus, Nescafé, barberblade, små-elektronik og smøger). Det er også min uvidenskabelige observation, at kunder, som anvender self-service, også typisk gør det, når de kun køber få varer – typisk kun til en enkelt pose – end de kunder som anvender de almindelige kasser. Så de er altså klar over, at de muligvis løber ind i problemer.

Et tilsvarende ineffektivt forsøg på (delvis) digitalisering ser man også hos de flyselskaber, hvor man ikke kan få boardingcards til sin smartphone, eller hvor man skal betale merpris for noget som er – eller i hvert fald burde være – billigere for flyselskabet end de fysiske billetter fra deres automater i afgangshallen (som i øvrigt er automater, som minimum 1/5 af

kunderne alligevel skal have hjælp til at betjene fra medarbejderne).

Men selvom disse eksempler viser, at teknologien driller, er der ingen tvivl om, at teknologien bliver en stadig vigtigere del i at levere sublim kundeservice. For lige som førerløse biler en dag vil være et krav – fordi de er mere sikre end menneskelige – tror jeg, at vi vil se stadig flere gå fra high-touch til high-tech. Fordi intelligent teknologi vil være bedre til at aflæse os.

## Kundeorientering handler om at forstå og kunne skelne

I stedet for at forsøge at anvende ineffektive og u-brugervenlige hybrider af digitale og fysiske løsninger, kan mange virksomheder efter min mening blive både mere kundeorienterede og mere lønsomme på at forstå og skelne imellem, hvornår man skal bruge high-tech, og hvornår man skal bruge high-touch.

Der er ganske givet store forskelle fra branche til branche og fra ydelse til ydelse. Godt nok er der mange, mig selv inklusiv, der foretrækker at købe ind, bestille billetter og gå i banken uden at møde et menneske – men der vil nok gå et stykke tid, før jeg vil erstatte den trøstende og tryghedsskabende sygeplejerske med en robot eller at få udstedt en lægelig diagnose direkte fra en logaritme i IBM Watson eller Einstein i Salesforce via min smartphone.

Som i alle livets forhold er det vigtigste, at man er kan aflæse sine omgivelser og være bevidst om, hvilke forventninger man står over for. Så man kan vælge de virkemidler, der skaber en god oplevelse for dem, man er sammen med. Det gælder naturligvis også ens kunder.

Tak for inspirationen Lars Bo Hansen, og fordi du rejser dette vigtige og evigtgyldige spørgsmål.