

Danske virksomheder har store digitale ambitioner, men, men, men.....



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Jesper K. Jørgensen

7. sep. 2018 Kl. 9:45

....de fleste har alt for få, konkrete, effektive indsatser! Dette er den vigtigste af konklusionerne på et forskningsprojekt fra CBS, som blev præsenteret på konferencen DXINDEX18, lige før græsplænerne blev helt afsvedne.

Rapporten giver masser af konkret inspiration

Analysen afdækker danske virksomheders fokus på digitale kundeoplevelser (DX), deres indvirkning på de forretningsmæssige resultater samt hvordan man helt konkret og mest effektivt kan forbedre dem. Så der er masser af inspiration at hente for de 80 pct. af de danske virksomheder, som stadig har et (for) stort uudnyttet "digitalt potentiale".

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen
Customer Experience
Office (cxo.as)

Jesper Krogh Jørgensen

Af hensyn til den utålmodige læser, har jeg ridset hovedkonklusionerne op her:

- DX har stor betydning for de økonomiske resultater – som ventet!
- Teknologien og kunderne er klar, men vi mangler stadig virksomhederne
- Mange har høje digitale ambitioner, hvilket giver et godt fundament
- Der mangler dog stadig helt konkrete indsatser og kompetencer
- De digitale kundeoplevelser halter efter de menneskeskabte
- Mange har et klart WHY, men de fleste mangler et præcist og konkret HOW
- Kulturen er åben over for nye digitale løsninger, men det er ikke nok
- Kunderejsen er et vinderværktøj, men mange siloer skal – stadig – nedbrydes!

DX har stor betydning for de økonomiske resultater – som ventet!

Der er en stærk sammenhæng mellem gode digitale kundeoplevelser og forretningsmæssige resultater. For gode digitale kundeoplevelser bidrager til at skabe gode samlede kundeoplevelser, som igen skaber gode markedsresultater, der resulterer i bedre økonomiske resultater. Dette er måske ikke så overraskende for de fleste, men nu er det blevet dokumenteret videnskabeligt, at det i høj grad også gælder de danske virksomheder. Så nu kan vi i hvert fald ikke bruge *den* undskyldning for at vente med at forbedre de digitale kundeoplevelser.

Teknologien og kunderne er klar, men vi mangler stadig virksomhederne

Teknologien er klar, og der investeres massivt i at videreudvikle den. Også kunderne er i den grad klar, og de har virkelig taget digitaliseringen til sig og tager gode digitale oplevelser for givet. Enkelte danske virksomheder er heldigvis langt fremme, men de fleste har behov for at konkretisere og accelerere digitaliseringen, som det fremgår herunder.

Forskningsprojektet viser, hvordan man bedst kommer i gang, udvikler sig yderligere eller

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.

skaber et endnu højere ROI. Da analysen er baseret på svar fra hele 756 ledere og specialister, giver den både nogle pålidelige og anvendelige resultater.

Mange har høje digitale ambitioner, hvilket giver et godt fundament

Der er syv hovedområder, som især har stor betydning for at skabe succesfulde digitale kundeoplevelser på en lønsom måde:

- Topleddelsesforankring og Digital Strategi
- Kultur
- Kunderejsen
- Data og Kundeindsigt
- Innovation
- Organisation
- Kompetencer

Kultur, Topleddelsesforankring, Digital strategi og Kunderejsen er de indsatsområder, hvor virksomhederne generelt vurderer, at de er stærkest. Det er jo positivt, da det giver et stærkt fundament.

Der mangler dog stadig helt konkrete indsatser og kompetencer

De færreste virksomheder har dog samtidig en formaliseret digital innovationsproces understøttet af konkrete digitale kompetencer samt relevant kundeindsigt og data. Det forøger markant risikoen for at den digitale udviklingsproces bliver for langsom, ufleksibel og ikke tilstrækkeligt kundeorienteret.

Dette forøger ikke bare de faktiske omkostninger markant, det kan også resultere i store offeromkostninger. For selv om det lyder som en kliché, *kan* det risikere at give eksisterende eller potentielle nye konkurrenter mulighed for at sætte sig på en vigtig "digital markedsplatform", som det kan være dyrt at fravriste dem senere.

Undersøgelsesområdet Innovation dækker over reaktionstid på kundebehov, agilitet, inddragelse af kunder og en formaliseret innovationsproces. Området Kompetencer dækker over tiltrækning og fastholdelse af digitale talenter samt uddannelse i digitale kompetencer. Kundeindsigt og Data dækker over løbende indsamling af data om kundernes brug af digitale løsninger, dyb forståelse af kundernes behov og anvendelse af kundeindsigt til udvikling af nye digitale løsninger.

Udvikling og anvendelse af disse tre centrale elementer kræver en meget systematisk, dedikeret og vedvarende tilgang. Måske er det én af årsagerne til, at de virksomheder, som

også mestrer disse, typisk er dem, der har den største succes med at udvikle gode digitale kundeoplevelser, som resulterer i højere kundeloyalitet, indtjening og vækst. For som amerikanerne siger: "The Devil is in the Detail".

De digitale kundeoplevelser halter efter de menneskeskabte

Til trods for at digitalisering har været på dagsordenen i mange år, er de danske virksomheder endnu ikke i stand til at levere digitale kundeoplevelser, som er på højde med de samlede kundeoplevelser.

Der tegnes dermed et billede af, at dygtige medarbejdere, som kan levere gode, personlige kundeoplevelser, fortsat er en væsentlig faktor i mødet mellem kunde og virksomhed. Det tyder også på, at vi endnu ikke er i stand til at levere digitale kundeoplevelser på så højt niveau, at de er uafhængige af menneskelige faktorer.

Årsagen til forskellen kan være, at der digitaliseres på områder, hvor kunderne finder det uhensigtsmæssigt at digitalisere, eller også digitaliseres der de rigtige steder, men uden at de digitale løsninger lever op til kundernes forventninger.

Mange har et klart WHY, men de fleste mangler et præcist og konkret HOW

Generelt kommunikerer de danske topledelse klart vigtigheden af kundeorientering ud til alle i virksomheden. Der er således skabt en enten brændende platform eller brændende ambition for kundeorientering.

Men topledelse har i langt mindre grad skabt et klart billede af den digitale strategi og dens betydning for kundeorienteringen. Så selv i en stor del af de virksomheder, hvor medarbejderne har fået et klart billede af, hvor vigtigt kundeorientering er, har topledelsen ikke skabt en forståelse for, hvad den digitale strategi helt konkret indeholder, og hvordan den kan bidrage til at skabe bedre samlede kundeoplevelser.

Denne kommunikation er imidlertid afgørende for, at organisationen får et tydeligt WHY for de digitale kundeoplevelser og måske endnu vigtigere angiver et helt konkret HOW for, hvordan de digitale kundeoplevelser rent faktisk kan forbedres i praksis.

Kulturen er åben over for nye digitale løsninger, men det er ikke nok

Kulturen er det af de syv hovedområder, som har den relativt højeste score i selvevalueringen. Næsten halvdelen af respondenterne er enige i, at deres virksomhedskultur er åben for nye digitale løsninger, som kan skabe bedre kundeoplevelser, hvilket jo er et godt udgangspunkt for forandring. Når det drejer sig om nye digitale løsninger, der kræver store omvæltninger, er imidlertid kun 1/3 enig i, at der i deres virksomhed er en generelt positiv stemning omkring dette!

Kunderejsen er et vinderværktøj, men mange siloer skal – stadig – nedbrydes!

Kunderejsen er et vigtigt værktøj i realiseringen af gode digitale kundeoplevelser. Den er med til at give organisationen et overblik over kundernes interaktion med virksomheden med det formål at identificere og forbedre de kontaktpunkter, hvor kundeoplevelsen er mindre god.

Dette giver en ægte kundeorienteret tilgang til procesoptimering – hvilket mange LEAN-projekter desværre ikke har haft i tilstrækkelig grad. For kunderne forlanger i dag en sammenhængende kundeoplevelse. Er man ejerleder og dermed erhvervskunde i en bank, så er man samtidig også privatkunde og forlanger derfor en sammenhængende kundeoplevelse uanset hvilken af de to roller man har. Ligesom man heller ikke orker at kontakte både afdelingerne for hus-, indbo- og ulykkesforsikring, som i mange forsikringselskaber stadig er tre helt selvstændige og usammenhængende siloer.

Vi er godt begyndt, men vi bør sætte farten op

Som beskrevet er digitaliseringen godt begyndt for de fleste danske virksomheder, men der er stadig et stykke vej at gå med at implementere strategierne i praksis.

Så det bliver yderst interessant at se i næste års analyse, hvor meget længere vi er kommet i Danmark med at skabe gode digitale kundeoplevelser, samt ikke mindst hvor meget dette kommer til at øge virksomhedernes indtjening og vækst.

Jeg kan næsten ikke vente, og vil krydse fingre for, at vi i Danmark indhenter det forsømte, inden græsplænerne igen bliver helt afsvedne.