

Luk gabet mellem ledelsen og kunderne



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Jesper Krogh Jørgensen

12. jan. 2018 Kl. 10:02

80 procent af topchefer mener, at netop de er bedre til at skabe gode kundeoplevelser end konkurrenterne. Det er kun otte procent af deres kunder enige med dem i. Vil du som topchef lukke gabet mellem ledelsens og kundernes oplevelse, skal du starte med at forstå, hvad gabet skyldes og basere jeres indsats på fakta fremfor egne gætterier.

Kundefokus er det, topcheferne i de største danske virksomheder prioriterer allerhøjst. Det er i hvert fald konklusionen på Børsens seneste analyse af topledernes ti foretrukne ledelsværktøjer. Kundefokus ligger på en klar førsteplads, mens indsatsområder som eksekvering, innovation og digitalisering er på 5., 7. og 9. pladsen.

Topledernes store kundefokus har sikkert fået mange af dem til at tro, at deres virksomhed er mere kundeorienteret end konkurrenterne. Det er samtidig meget normalt, at over halvdelen af respondenterne i en self-assessment vurderer, at

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen
PA Consulting

Jesper Krogh Jørgensen skriver om kundeloyalitet i en tid, hvor kunderne aldrig har været mere

netop deres performance er bedre end konkurrenternes. Det skyldes de psykologiske mekanismer, som statistikere kalder "optimism bias" og "the overconfidence effect".

For naturligvis kan der ikke være flere end 50 procent, som har en bedre performance end resten. Men selv med dette helt naturlige fænomen in mente er gabet mellem topchefernes og kundernes perceptionen af virksomhedens kundeorientering ekstraordinært stort. Ifølge en undersøgelse lavet af Fred Reichheld vurderer cirka 80 procent af topcheferne, at netop *deres* virksomheder skaber bedre kundeoplevelser end konkurrenterne. Det er på trods af optimism bias og overconfidence meget højt. Men det mest skræmmende er dog, at det kun er sølle otte procent af kunderne, som er enige i den opfattelse.

Fakta frem for gætterier

De mange virksomheder, som har et stort gab mellem ledelsens og kundernes perception af virksomhedens kundefokus, vil typisk gerne forbedre kundeoplevelserne, når først de opdager, at der eksisterer et perceptionsgab. Desværre er nogle virksomhedsledere lige lovligt hurtige på aftrækkeren. De sætter straks en række tiltag i gang for at øge kundefokus, baseret på deres egne antagelser om, hvad der er mest effektivt. Men der er en stor risiko for, at lederne heller ikke ved, *hvorfor* kunderne oplever virksomheden som markant mindre kundeorienteret end topledelsen selv tror.

Handlekraft er positivt, men det er altid vigtigt at stille diagnosen, før man vælger sine strategiske indsatser. Det er afgørende, at man starter med at skabe forståelse for, hvad gabet skyldes, så man agerer på baggrund af fakta fremfor egne gætterier. Det kan blandt andet ske gennem kvantitative og kvalitative kundeanalyser samt interviews af frontlinjemedarbejderne.

illoyale. Han undersøger, hvordan organisationer arbejde strategisk og praktisk med at øge kundetilfredsheden, hvordan de måler den, og hvordan de indarbejder et stærkere kundefokus i organisationen og skaber bedre serviceoplevelser for kunderne. Han ser på den nyeste research inden for feltet, eksempler fra det virkelige liv og globale tendenser i en tid, hvor kunderne har taget magten.

Jesper er Global Head of Customer Strategy & Loyalty i PA Consulting Group. Han har over 25 års erfaring med at udvikle og måle kundeloyalitet for en række af de største, danske virksomheder på både strategisk og operationelt niveau. Han har i en årrække været redaktør af Børsens Ledelseshåndbøger om kundeloyalitet og har forsket i emnet på CBS. Han er ekspert hos blandt andet Forrester Research, sidder i dommerpanelet for Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed DMAV.DK, og holder flittigt foredrag på danske og europæiske konferencer.

Virksomheden kan derudover arbejde med tre forskellige tilgange til at skabe øget kundefokus:

1. Styrk de enkeltstående kundekontaktpunkter
2. Gør forbedring af kundeoplevelser til et strategisk tema
3. Anvend en kundefokuseret tilgang til strategieksekvering.

Styrk de enkeltstående kundekontaktpunkter

At få dyb kundeindsigt er ofte med til at identificere, hvilke oplevelser kunderne er mest utilfredse med, og hvordan de mest problemfyldte kundekontaktpunkter kan forbedres. Det kan eksempelvis være inden for funktioner som salg, marketing, kundeservice, IT og HR. Her er nogle typiske eksempler:

- Sælgerne fokuserer for lidt på eksisterende kunder (f.eks. fordi al bonus baseres på nysalg)
- Marketing baserer kampagnerne på, hvilke produkter virksomheden ønsker at "pushe" ud i markedet fremfor at se på, hvad de enkelte kunder og segmenter reelt har behov for lige nu
- Medarbejderne i kundeservice udviser for lidt empati (f.eks. fordi de kun måles på antal kald i timen og ikke, om opkaldet giver den mest optimale kundeoplevelse).

Her gælder det altså om at kende og optimere hvert enkelt kontaktpunkt. Det er ligeledes vigtigt at sikre sig, at medarbejderne inden for hvert område bliver målt på de rigtige indsatses.

Gør forbedring af kundeoplevelser til et strategisk tema

De mest problemfyldte kundeoplevelser opstår typisk, fordi kunderne har flere uheldige oplevelser på den samlede kunderejse. At kunderne oplever mere end én kritisk hændelse er problematisk, da flere fejl naturligvis er værre end én. Kombinationen af dårlige kundeoplevelser i forskellige kontaktpunkter kan endda skabe en negativ synergi, som i dette groteske eksempel, som ikke desto mindre er taget ud af virkeligheden for en kunde hos et dansk teleselskab.

Kunden har i én og samme hændelse oplevet, at en servicetekniker både kom for sent, trådte ind i stuen med beskidte sko, ikke gjorde rent efter sig, var længere tid om at installere løsningen end planlagt, ikke fik den kvalitetssikret ordentligt før han gik og sluttede af med at stå i kundens carport og tisse ind i naboens have.

Umiddelbart fristes man til at tro, at det alene skyldes en utilbørlig og inkompetent adfærd af serviceteknikeren i netop dette kundekontaktpunkt. Men årsagen til nogle af de uheldige hændelser kan rent faktisk også skyldes fejl i forudgående kontaktpunkter. Måske kom han for sent, fordi kundeservice havde booket hans aftaler for tæt eller givet ham en forkert adresse, fordi hans bil ikke ville starte, eller fordi der ikke var de reservedele på lageret, han skulle bruge. At han tisede i naboens have får han dog svært ved at give sine kollegaer skylden for.

Eksemplet viser, at det er vigtigt at kende hele kunderejsen for at kunne forbedre kundernes oplevelse. Det kræver en systematisk indsats, hvor man skaber overblik over den samlede kunderejse for at kunne optimere den. De tre mest relevante metoder er:

- NPS-målinger (Net Promoter Score) af enkelttransaktioner, kunderejser og den overordnede relation samt closed customer feedback loops på operationelt, taktisk og strategisk niveau
- Customer journey mapping og service design

- Etnografiske studier til at identificere "customer jobs" og lave "outcome based innovation".

Det gælder om at vælge de rigtige metoder og værktøjer ud fra resultatet af en strategisk analyse. De skal ikke vælges ud fra, hvilke buzz-words der for tiden er mest populære, eller hvad der har virket i *andre* virksomheder.

Anvend en kundefokuseret tilgang til strategieksekvering

Uanset hvor kundefokuseret din strategi er, skal du også kontinuerligt måle på, hvordan kunderne reelt oplever mødet med jeres virksomhed. Det er med andre ord ikke nok at antage, at jeres strategi virker.

Implementeringen af strategien bør ske på en kundefokuseret og agil måde. Du kan eksempelvis supplere traditionelle KPI'er og bonusmodeller med relevante, konkrete og kundecentriske KPI'er (som eksempelvis NPS, kundeafgang, kundelivstidsværdi samt udviklingen de eksisterende kunders omsætning, indtjening og share of wallet). Ligeledes bør de løbende tilretninger og omprioriteringer af de strategiske indsatser være baseret på jeres faktuelle viden om kunderne, som bør opdateres konstant (f.eks. gennem løbende NPS-målinger). Derved sikres en agil eksekvering af strategien, hvor man tager højde for de ændringer i kundernes behov, præferencer og oplevelser, der opstår undervejs.

Det vil typisk give størst effekt at kombinere alle de tre ovenstående tilgange, men man bør som minimum vælge én af dem, hvis ikke man har organisatorisk båndbredde til at implementere to eller tre samtidig. En god kundeanalyse vil oftest afdække, hvilke(n) af de tre indsatser, der vil have størst effekt på den mest omkostningseffektive måde.

Hvis I vil lukke gabet, er det nemlig vigtigt, at I tager det første skridt i retning af at gøre virksomheden mere kundefokuseret. Og det skal vel at mærke ske på en måde, så jeres kunder rent faktisk også oplever det.