

Skab de perfekte kunderejser – så selv Amazon bliver grøn af misundelse!



Foto: Colourbox

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

7. jun. 2019 KL. 10:57

De fleste virksomheder fokuserer på at forbedre deres kundeoplevelser ved hjælp af kunderejser og måling af Net Promoter Score (NPS). Det er dog ikke alle, som anvender begge værktøjer. Og dem der gør, opnår kun sjældent den fulde synergieffekt. Denne artikel giver inspiration til at skabe bedre synergi.

Fordelen ved kunderejser

Når man kortlægger kundernes samlede rejse gennem virksomheden, bliver man i stand til på en mere struktureret og systematisk måde at forbedre og måle den samlede kundeoplevelse på tværs af de enkelte kontaktpunkter og funktionelle siloer.

Det skyldes, at kunderejser kan bidrage til at:

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

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

- **Skabe en bedre forståelse af hvordan kunderne reelt oplever virksomheden.** Kunderne er ligeglade med interne funktioner, processer og aktiviteter i virksomheden, så længe virksomheden leverer gode oplevelser.
- **Afdække ineffektive processer i virksomheden, som det vil give en hurtig gevinst at forbedre** – både for virksomheden og kunderne. F.eks. ved at effektivisere, digitalisere eller eliminere dyre eller tidskrævende aktiviteter, som ikke har den store relevans eller værdi for kunderne.
- **Hjælpe til at skabe en fælles forståelse og koordineret indsats i virksomheden på tværs af de funktionelle siloer,** for at løse de mest komplekse problemer, som ikke kan isoleres til enkeltstående kundekontaktpunkter eller funktioner i virksomheden.
- **Identificere og beskrive nye typer af kundeoplevelser,** der kan differentiere virksomhedens samlede værditilbud fra konkurrenternes.
- **Kortlægge og forbedre de områder, hvor kundernes besvær kan reduceres.** Det Globale Brand Simplicity Index har vist, at 82 pct. af forbrugerne er mere tilbøjelige til at anbefale en virksomhed, som gør det let for kunderne. Man kan bedre reducere kompleksiteten, hvis man har et samlet overblik over, hvor og hvorfor kunderne oplever den er unødigt.

Udfordringer med at anvende kunderejser som værktøj

Kortlægning af kunderejserne er i nogle virksomheder desværre blevet et mål i sig selv. Det sker, hvis man ikke har gjort sig klart, præcis hvilke forretningsmæssige effekter man ønsker at opnå. Det er jo en klassisk udfordring for populære ledelsesværktøjer. For den udbredte anvendelse, gør at man i mindre grad behøver at retfærdiggøre brugen af værktøjet i den enkelte virksomhed.

Det giver en risiko for beslutninger baseret mere på "So ein Ding müssen wir auch haben" end en kritisk, konkret og individuel vurdering af om værktøjet giver mening i den pågældende virksomhed.

For selvom processen kan være både sjov og spændende for de involverede og resultere i en flot planche på endevæggen i marketingafdelingen, er det ingen garanti for bedre kundeoplevelser. Det kommer fuldstændigt an på, hvorfor og hvordan værktøjet anvendes.

Her er de syv typiske udfordringer med at anvende

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 med 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.

kunderejser som værktøj til at kortlægge og forbedre kundernes oplevelser og nogle bud på, hvad man kan gøre for at undgå eller i hvert fald løse dem.

1. En manglende eller uklar forretningsmæssig begrundelse, vision eller business case vil typisk gøre, at indsatsen med at kortlægge og forbedre kunderejserne ikke er tilstrækkeligt retningsgivende for dem der styrer processen. Derved risikerer man at fokus kommer til at blive på processen (så som workshops, virkemidler og kreativitet) eller på slutproduktet (f.eks. en flot men overordnet AS-IS eller TO-BE beskrivelser af kunderejserne) fremfor den forretningsmæssige effekt man ønsker at opnå. Det er jo meget stor forskel på, hvor og hvordan man skal forbedre kunderejserne afhængigt af hvad formålet er:

- Er det for at fastholde flere kunder?
- Få dem til at anbefale virksomheden?
- Gøre kundernes onboarding hurtigere, lettere og billigere for både dem og virksomheden?
- Sælge flere og/eller mere lønsomme produkter?
- Gøre kunderne billigere at betjene (f.eks. via digitalisering)?
- Gøre dem mindre prisefokuserede?
- Hurtigere skabe netværkseffekter, der giver en større stickiness hos kunderne.

2. Begrebsforvirring omkring kunderejser kan bidrage til uhensigtsmæssige beslutninger, da en fælles forståelse af hvad værktøjerne kan og ikke kan er en forudsætning for at anvende dem effektivt. Jeg oplever til tider, at en ledergruppe taler helt forbi hinanden fordi ikke har en klar og fælles opfattelse af forskellene på funktioner, processer, kontaktpunkter og kunderejser eller sammenblander sine status- og målbillede-beskrivelser).

3. Manglende fokus på de vigtigste kunderejser kan betyde, at man spilder alt for meget tid på at detailbeskrive de mange uvæsentlige kunderejser. Det vil tage tid, fokus og ressourcer fra de 5-10 absolut afgørende kunderejser i den pågældende branche og virksomhed.

4. Forkert prioritering af kunderejserne kan ligeledes gøre, at processen bliver ineffektiv og ikke skaber de forventede resultater. Det er svært at foretage den rigtige prioritering, hvis man ikke har et fælles målbillede eller er uenige om værktøjernes muligheder og begrænsninger. Men selv med dette fundament på plads, er der stadig risiko for at man prioriterer forkert. Mange virksomheder baserer stadig prioriteringerne på egne antagelser fremfor solid kvalitativ og kvantitativ kundeindsigt. Her er transaktionelle kundetilfredsheds- eller NPS-målinger af enkeltstående kontaktpunkter ikke tilstrækkelige. For det primære formål er jo ikke at måle kundernes *tilfredshed*, men at afdække, hvilke kunderejser og kontaktpunkter der har størst *betydning* for kundernes overordnede tilfredshed og loyalitet. Men her kan en lille relationsbaseret kundeanalyse være tilstrækkelig, f.eks. ved at sende en email til et mindre udvalg af kunderne med de to standardspørgsmål fra en NPS-måling. Det giver ikke et perfekt billede af de enkelte kontaktpunkters og kunderejsers betydning for den overordnede kundeoplevelse. Men de simple udregninger giver et fundamentalt bedre beslutningsgrundlag end virksomhedens egne gætteri, og man kan altid supplere med andre og bedre metoder

(f.eks. via kunstig intelligens).

5. Manglende kundevalidering af de redesignede kunderejser kan betyde, at man spilder sine ressourcer på at forbedre de forkerte områder eller på den forkerte måde. Derfor er det vigtigt at involvere kunderne både før, under og efter selve kortlægningen af kunderejserne. Det kan dog være upassende, upraktisk eller uhensigtsmæssigt at invitere kunder helt ind i maskinrummet på virksomhedens designworkshops, men mindre kan også gøre det. Her er nogle forslag:

- **Før workshopen** kan man f.eks. gennemføre et par kvalitative interviews af nogle nøje udvalgte kunder, hvor man afdækker både kundernes funktionelle, emotionelle og sociale behov. Man kan også gennemføre en kvalitativ årsags-virknings-analyse baseret på telefoniske dybdeinterviews af de 10-15 mest relevante respondenter fra den relationsbaserede kvantitative NPS-måling. Endelig kan deltagerne inden workshopen "gå i kundens fodspor" f.eks. via mystery shopping eller som undercover boss.
- **På workshopen** kan man starte med at vise resultatet af kudeanalyserne og krydre dem med specifikke kommentarer og meget gerne vise videoer med kundeinterviews.
- **Efter workshopen** er det vigtigt at få resultatet valideret af en håndfuld kunder (og inden det af nogle medarbejdere, der ikke deltog i workshopen). Først derefter bør man starte med at redesigne kundeoplevelserne som bedst gøres gennem agile co-creation sprints (f.eks. V5, der er opfundet af Google).

6. Mangel på effektmålinger og løbende kundefeedback gør, at man risikerer at fejl-, over- eller underinvestere i de enkelte serviceforbedringer. Selv efter de nye services er implementeret, er det nødvendigt at fortsætte med at monitorere kundernes oplevelser for de allervigtigste kunderejser og kontaktpunkter. Det bør gøres med automatiserede transaktionelle kundefeedbackmålinger. Eurodan måler f.eks. 13 nøje udvalgte oplevelser i løbet af et enkelt kundeprojekt, og DSV måler på hele 17 forskellige kontaktpunkter. Men meget mindre kan også gøre det i de fleste virksomheder. Det vigtigste er som minimum at have et kvantitativt spørgsmål (som f.eks. NPS, kundetilfredshed eller Customer Effort Score) og et kvalitativt spørgsmål med et åbent kommentarfelt. Disse løbende målinger bidrager ikke kun til en konstant kvalitetssikring af oplevelserne for de enkelte kunderejser og kontaktpunkter men også en monitorering, der giver en early warning, hvis kundernes forventninger, behov, præferencer eller adfærd ændrer sig væsentligt. For det er både billigere og meget mere effektivt at finjustere kundeoplevelserne løbende end at skulle igennem en helt ny kortlægnings- og designproces.

7. Manglende kundeindsigt, opbakning eller kompetencer i organisationen vil betyde, at man ikke får realiseret den fulde gevinst af at redesigne kundeoplevelserne, hvis kunderne ikke oplever relevante forbedringer. Det sker først, når alle medarbejdere, som kan påvirke kundernes oplevelse af de 3-7 vigtigste kunderejser, rent faktisk ændrer adfærd og procedurer. Her er noget af det man kan gøre:

- Involvere mellemledere og nøglemedarbejdere i at tilpasse og teste de nye løsninger i praksis.

- Lave skræddersyede præsentationer af kunderejserne til de enkelte funktioner, teams og procesejere, så de skaber størst muligt engagement. Her kan man f.eks. bruge Touchpoint Dashboard, qualtrics, Thunderhead eller Pointlist.
- Kommunikere målbillederne ud på en pædagogisk, underholdende og engagerende måde ved brug af lærings- og gamification platforme som f.eks. Actimo og eloomi. Det beskriver min artikel "Fra røvkedelige ølkaassemøder til digital kundeorientering på medarbejdernes præmisser" mere om.

Amazon bliver måske ikke helt grønne

Indrømmet – de ovenstående tiltag er måske ikke helt nok til at gøre selveste Amazon grøn af misundelse.

Men det er trods alt de færreste danske virksomheder, som har en ambition om at blive mere kundeorienteret end Amazon.

Og som det fremgår af artiklen "Derfor er verdens mest kundeorienterede virksomhed også den mest værdifulde" er Amazon over 5.000.000.000.000 kr. værd.

Det er mere end 7 gange så meget som det mest værdifulde selskab i Norden (Novo Nordisk).

Så en lidt laverede grad af kundeorientering (og værdi) end Amazon, kan de fleste danske virksomhedsledere nok leve ganske godt med!