

7 aktuelle, udfordrende spørgsmål som input til strategi- og budgetprocessen for 2015

Af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere



Artiklens formål er at komme med input og inspiration i forbindelse med budget- og strategiprocesen ved at stille 7 spørgsmål inden for temaer, som måske kan være relevante at overveje i forbindelse med strategiprocesen for 2015. Artiklen og spørgsmålene er på ingen måde tænkt som en tjekliste til strategi- og budgetprocessen, men alene som et antal udvalgte områder især inden for kundeorientering og strategiimplementering, som man med fordel måske kan udfordre sig selv og virksomheden på.

7 aktuelle, udfordrende spørgsmål

1. Har vi en strategi for kundefastholdelse i et lavvækstmarked?
2. "Money talks" – er vi dygtige nok til at regne på business casen i øget kundetilfredshed?
3. "Kundefokuseret ledelse" – er det "A Missing Link"?
4. Strategiimplementering – har vi tilstrækkelig fokus på systematisk at frigøre TID til strategieksekveringen?
5. Strategiimplementering – har vores organisation nok selvværd og kampgejst?
6. Customer Experience Management – fanger vi det "nye"?
7. Får vi kapitaliseret nok på vores mange branding millioner?

SPØRGSMÅL 1:

Har vi en strategi for kundefastholdelse i et lavvækstmarked?

Meget tyder på, at de fleste brancher vil være i et lavvækstmarked de kommende år. Da mange virksomheder alligevel vil forsøge at vækste bare en lille smule, fordi det ofte ligger i vores "ledelses DNA", så vil et lavvækstmarked de kommende år typisk betyde endnu større fokus på at "jagte" nogle af konkurrenternes kunder. Derfor kan det være relevant at udfordre, i hvilket omfang virksomheden har en særlig fokus og strategi for kundefastholdelse. Nogle virksomheder kan endda opnå vækst, hvis de formår f.eks. at halvere deres kundeafgang ud fra den klassiske sætning om, at "det er nemmere og billigere at fastholde eksisterende kunder frem for at skaffe nye kunder".

Her er nogle inspirationsspørgsmål til overvejelse i forbindelse med en strategi for øget kundefastholdelse:

- I forbindelse med kundefastholdelse kan en måde at vurdere virksomhedens fokus være at opdele det i dels, hvor gode vi er til at skabe kundeloyalitet igennem selve *"leverancesituationen"*, dvs. hvordan vi helt konkret leverer de produkter og serviceydelser, vi skal, til punkt og prikke, og dels hvor gode vi er til at skabe kundeloyalitet igennem *"relationen"*, vi har til kunden, dvs. hvor tæt en personlig relation vi har til kunden på en sådan måde, at det gør en forskel for kunden. (I nogle virksomheder vil *"relations"* elementet handle om, hvor dygtige man er til Key Account Management).
- For de 20 % af vores kunder, som sikkert udgør 80 % af vores omsætning, ved vi da på et 1:1 niveau, i hvilket omfang de er tilfredse? Ofte spørger man direkte i kundetilfredshedsanalyser: "I hvilket omfang regner du også med at være kunde hos os om 12 måneder?". Sådanne 1:1 kundetilfredshedsmålinger kan man systematisk anvende til at forebygge kundeafgang.
- Er vi proaktive over for vores kunder mht. til at være konkurrencedygtige, herunder på prisen? Hvis man som virksomhed får en overpris i forhold til markedets niveau, så vil man før eller siden miste sin kunde, og kunderne betragter det ofte som et tillidsbrud, hvis de opdager det, fordi en konkurrent har henvendt sig med et markant bedre tilbud, og så kan det ikke reddes ved på det tidspunkt at matche prisen. Derfor er det værd at overveje, om man måske skal være proaktiv med at sænke prisen over for sådanne kunder, for så i stedet at bevare dem i mange år fremover.
- I hvilket omfang har vi systematisk fokus på kundeafgangsanalyser af, hvorfor vi mister kunder, for derigennem at lære af dette til at mindske yderligere kundeafgang. Ligeledes er virksomhedens antal af fejllieferancer og reklamationsantal en god indikator på, om der er potentiale til øget kundefastholdelse.

SPØRGSMÅL 2:

"Money talks" – er vi dygtige nok til at regne på business casen i øget kundetilfredshed?

I tider, hvor virksomheders indtjening er under pres, som tilfældet er i disse år for mange virksomheder, vinder omkostningsbesparelser og effektiviseringstiltag oftest over tiltag, der fremmer en øget lønsomhed, der kommer fra øget kundeloyalitet. Erfaringerne viser også, at jo mere fokuseret man er på omkostnings- og effektiviseringstiltag, jo mere glemmes kunderne oftest med en faldende kundetilfredshed til følge og med deraf afledt øget kundeafgang. Det er måske derfor værd at udfordre mindsettet og tilgangen i strategiprocessen lidt i form af at tænke systematisk på en 3-spors tilgang:

- Øget indtjening fra et omkostnings- og effektiviseringsspor
- Øget indtjening fra omsætning, der kommer fra helt nye kunder
- Øget indtjening fra et kundetilfredshedsspor.

De 2 første spor kommer ofte mere naturligt, mens årsagen til, at det sidste spor ofte forsømmes er bl.a., at man ikke regner nok på business casen i øget kundetilfredshed:

- Hvad koster det at miste en kunde? Og hvor lidt skal der reelt til for at blive bedre til at fastholde de eksisterende kunder?
- Hvor meget mere køber en meget tilfreds kunden versus en kunde, der blot er tilfreds?
- Hvor mange af virksomhedens meget tilfredse kunder er helkunder versus de kunder, der kun er tilfredse?

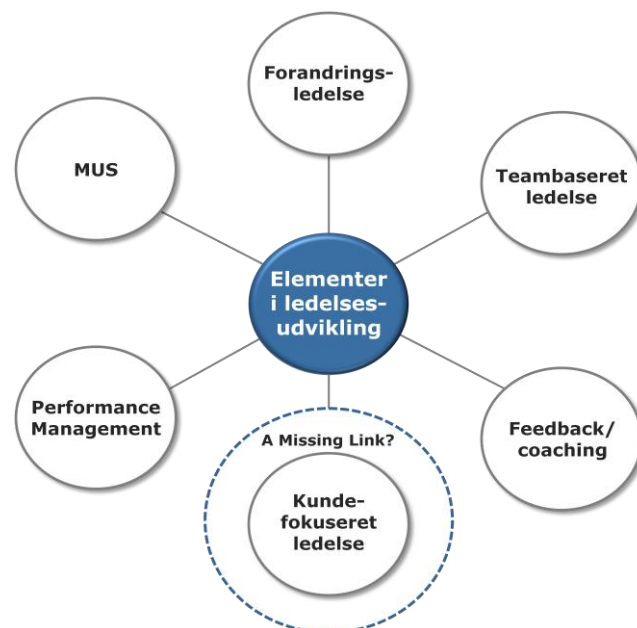
At have en business case på nogle af ovenstående spørgsmål vil ofte gøre det lettere at komme igennem med lønsomhedsfremmende tiltag, der samtidig bygger på øget kundetilfredshed.

SPØRGSMÅL 3:

”Kundefokuseret ledelse” – er det ”A Missing Link”?

De første 2 spørgsmål handlede om, hvorvidt der er en kundefastholdelsesstrategi, og hvordan man arbejder med at beregne business casen i øget kundeloyalitet, men det er også værd at udfordre, hvorvidt virksomhedens ledere er klædt godt nok på at skabe en kundeorienteret kultur.

Det er lidt et paradoks, at rigtig mange virksomheder fremhæver, hvilken topprioritet kundefokus har for dem – og endda i disse år *øget kundefokus* efter en periode med finanskrise, men når jeg kommer rundt i mange virksomheder og ser indholdet af deres ledelsesudviklingsprogrammer, så er det ikke rigtig afspejlet, ganske enkelt fordi der ikke findes et eneste modul eller workshop, der omhandler teorierne og værktøjerne i ”Kundefokuseret ledelse” (Kundeloyalitetsteorier mv). Måske der her er et **Missing Link** i forhold til at lykkes med at øge virksomhedens kundetilfredshed?



Mange virksomheder har kundefokus som topprioritet, men mange virksomheders ledelsesudviklingsprogrammer indeholder ikke et eneste modul om ”Kundefokuseret ledelse”/Kundeloyalitetsteorier og værktøjer.

Måske det i forbindelse med det kommende års strategiplan er værd at gøre status på virksomhedens ledelsesudviklingsprogram for at vurdere, hvordan det understøtter det at skabe en kundeorienteret kultur, og om der måske er "A Missing Link" med hensyn til uddannelse af virksomhedens ledere i "Kundefokuseret ledelse".

SPØRGSMÅL 4:

Strategiimplementering – har vi tilstrækkelig fokus på systematisk at frigøre TID til strategieksekveringen?

I mit arbejde med strategiimplementeringer rundt omkring ser jeg i stigende omfang, at der "råbes" "eksekvering", "eksekveringskraft", og der tales også for tiden meget om Performance Management. Det er alt sammen et udtryk for skærpede resultatkrav, som så udmønter sig i, at der opstilles klarere målbilleder med et efterfølgende ekstra stort pres på at nå i mål med disse. Det er alt sammen et godt udgangspunkt, men jeg savner en kraftigere fokus på TID og *frigørelse* af TID til at kunne blive bedre til at eksekvere virksomhedens strategier.

TID til eksekvering

At lykkes med strategieksekvering sætter i mange virksomheder fokus på ledelsesdiscipliner som f.eks.:

- Kommunikation – *fordi* kendskab hos medarbejderne til retning og mål er særlig vigtigt i disse år, hvor mange virksomheder foretager radikale forandringer.
- Forandringsledelse – *fordi* man skal evne at involvere medarbejderne og håndtere eventuelle modstande imod fornyelser og forandringer.
- Styring og opfølgning – *fordi* kravene til målopnåelse er forøgede.
- Kompetenceudvikling og coaching – *fordi* det handler om at kunne udvikle sine medarbejdere til nye, forandrede arbejdsroller og funktioner.

Alle ovenstående ledelsesdiscipliner er typisk noget, som kræver TID af lederen og vel at mærke mere TID end de fleste måske hidtil har brugt på ovennævnte ledelsesopgaver.

I forbindelse med virksomhedens kommende strategiimplementering er det måske værd at udfordre jer selv på, i hvilket omfang I har fokus på at arbejde med samtlige ledesers TIDSANVENDELSE som et af de væsentligste aktiver for at blive bedre til strategi eksekvering?

Ledelsesguruen Peter F. Drucker har engang sagt:

"Hvis du ikke kan styre din tid, så kan du ikke styre noget som helst"



“TID til eksekvering” – Personlig effektivitet som forudsætning for succesfulde strategieksekveringer

Det tema, jeg her peger på omkring fokus på TID, er grundlæggende en relativ basal ledelsesegenskab, men det er alligevel min oplevelse, at der mangler attention på, hvor vigtig den er, og hvilket effektivitets- og strategieksekveringspotentiale der ligger gemt her. Hvis man som virksomhed vil videre med dette tema og skabe en ledelseskultur, som på *organisatorisk niveau* er præget af, at alle ledere har fokus på deres personlige effektivitet med en omhyggelig udnyttelse og anvendelse af tiden, så kan man bl.a. gøre dette ved:

- At sætte det på agendaen i selve strategiimplementeringsplanen.
- At etablere et fælles sprog om personlig effektivitet og klassisk Time Management.
- At man starter et par udvalgte steder med f.eks. at revurdere hele virksomhedens mødestruktur, fordi møder er en af de største tidslugere, og med hård hånd går for mål, omfang, deltagerkreds igennem etc. Dybest bør man gøre dette én gang årligt.
- At man måske som en del af det at få TID på agendaen også genopfrisker lederens “værktøjskasse” på dette område og måske endda deler best practices på lederens tidsanvendelse for på den måde at signalere, at det er et vigtigt tema.



Mange virksomheder har for lidt fokus på det ledelselement, der handler om, hvordan lederne anvender deres TID som forudsætning for, at der er tilstrækkelig TID til strategieksekvering. Selvom man måske kan synes, at styring af en leders tid er en meget basal lederegenskab, så er der rigtig meget ekstra ledelseskraft at hente i mange virksomheder ved at få dette på agendaen i forbindelse med strategiimplementeringen.

SPØRGSMÅL 5:

Strategiimplementering – har vores organisation nok selvværd og kampgejst?

Det er et meget forskelligt organisatorisk energiniveau, jeg møder pt. rundt om i erhvervslivet. Nogle har høj energi og er kommet fint igennem finanskrisens skrammer, og andre er mere slidte og mismodige i særdeleshed på medarbejderniveau.

”Intet stort er skabt uden begejstring.”

Hvis en organisation effektivt skal lykkes med sin strategiimplementering, er det vigtigt, at ledere og medarbejdere har masser af selvværd og kampgejst. Det er derfor et yderst relevant spørgsmål at stille sig selv i den øverste ledelse: *Hvad er status på dette i vores virksomhed?* Jeg har set en hel del topledelse, der til trods for store udfordringer i deres virksomheder er i top, top form, og hvor der nærmest er gået sport i at komme ekstra styrket ud af finanskrisen. Det er dog ikke det samme, som at den øvrige organisation synes, det er ligeså spændende at være en del af alle de mange forandringer og effektiviseringer.



”Det bør være en eksplicit opgave for direktorer og bestyrelser at danne sig et kontinuerligt overblik over organisationens samlede kampkraft. Hvad nytter en ekstra investering på mange millioner, hvis organisationen er træt eller mangler selvtillid?”

Alfred Josefsen

Hvordan vurderer man om en organisation har selvværd?

Ofte kan man i virksomhedens medarbejdertilfredshedsanalyse finde spørgsmål, der er indikatorer for, hvilken grad af selvværd organisationen har og på den måde få et billede af organisationens selvværd og kampgejst. Det behøver ikke være rocket science at få input om organisationens selvværd. F.eks. kan man stille 2 simple spørgsmål enten via en interviewbaseret temperaturmåling eller via et spørgeskema:

- Hvad er du stolt af ved vores virksomhed? Over for kunderne/markedet? Internt?
- Hvad er du mindre stolt af ved vores virksomhed? Over for kunderne/markedet? Internt?

Svarene på disse 2 spørgsmål vil give en ganske klar indikation af organisationens selvværd og dermed kampkraft.

Det vigtigste er dybest set, at man som topledelse får temaet ”Organisationens selvværd og kampkraft” på dagsordenen og konkluderer, i hvilket omfang der skal arbejdes med dette i forbindelse med den næste strategiimplementeringsproces, og så kan man understøtte det mere eller mindre analytisk efter behov.

I forbindelse med at øge en organisations selvværd kan man bl.a. arbejde med:

- At man internt igen og igen fremhæver virksomhedens styrker baseret på de ting, medarbejderne selv har fremhævet som noget, de er stolte af.
- At man systematisk arbejder med at løse nogle af de ting, medarbejderne er mindre stolte af, og kommunikerer dette, så medarbejderne kan se, at det tages alvorligt.
- At styrke selvværdet og stoltheden hos medarbejderne ved at have særlig fokus på den anerkendende ledelsesstil.
- At synliggøre de gode historier såvel internt som eksternt – medarbejderne får rigtig meget selvværd af at se virksomheden positivt omtalt også i pressen.
- At fejre succeser – hellere en fejring for meget end én for lidt.

For at fokus på organisationens selvværd ikke blot bliver "denne måneds interne kampagne", kan det anbefales, at man har en decideret plan 12 måneder frem, hvor man løbende tager stilling til tiltag, der fremmer organisationens selvværd og kampkraft. Denne plan kan eksempelvis være forankret i HR eller salg/marketing.

Afslutningsvis om dette tema blot en kommentar om, at manglende organisatorisk selvværd slet ikke har noget at gøre med organisatorisk selvfyldthed, som nærmest er det modsatte, nemlig når man i en organisation er blevet lidt arrogant, "halvmætte" og mangler ambitionen om "walk the extra mile" for kunderne. Men det er en helt anden historie ...

SPØRGSMÅL 6:

Customer Experience Management – fanger vi det "nye"?

I forbindelse med den øgede kundefokus, mange virksomheder har på agendaen, er det værd at stille spørgsmålet om, hvorvidt virksomheden overser det "nye" eller fanger det "nye" i Customer Experience Management?

Nogle ledelser hader, når der kommer nye buzzwords, fordi det bare er gammel vin på nye flasker, synes de. Andre elsker dem, fordi det er lejligheden til fornyet fokus fra nogle nye vinkler. Baseret på mine snart 30 års erfaring med arbejdet med Service Management, Total Quality Management, Customer Relationship Management og nu senest Customer Experience Management, er det min holdning, at der hver gang, der er kommet et nyt buzzword, så har der også været nogle nye væsentlige vinkler og værktøjer. Med andre ord er kunsten, at man som virksomhed finder ud af at fange, hvad det nye er og anvender dette til at blive endnu mere kundeorienterede end konkurrenterne.

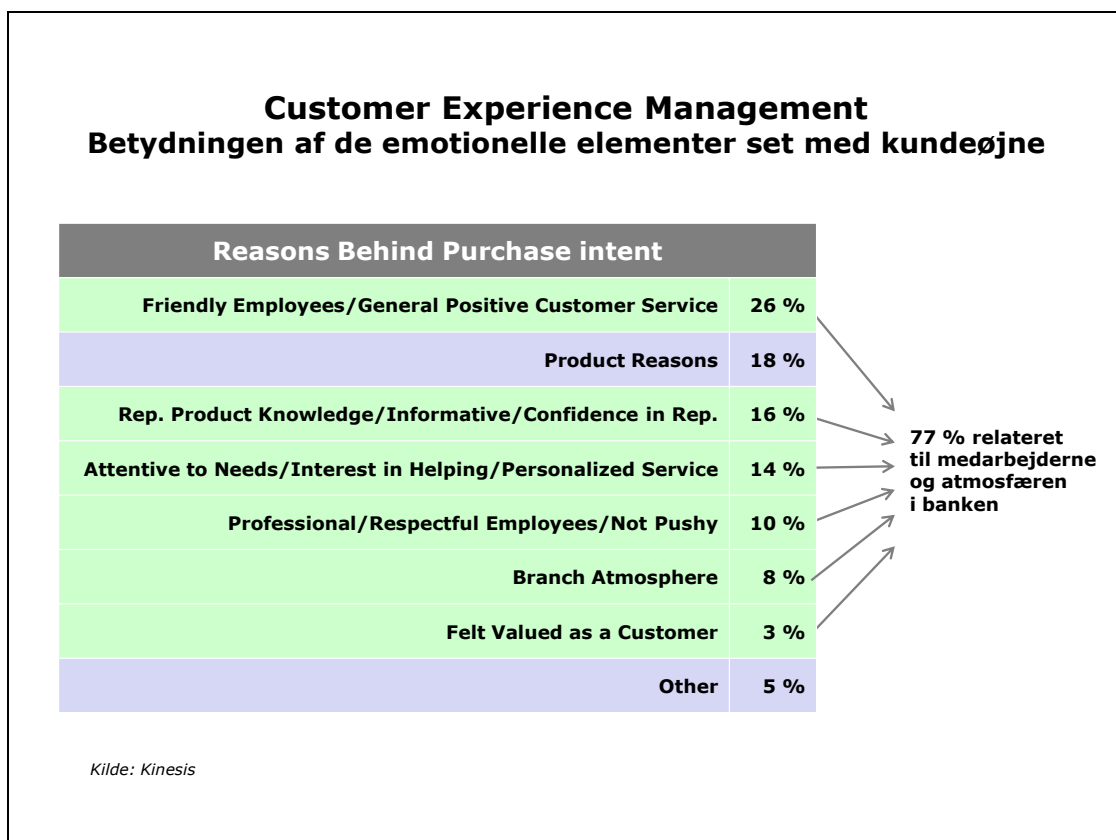
Men hvad er så det "nye" i Customer Experience Management?

Når man taler om, hvad der er "nyt", så er der sjældent tale om noget, som er så nyt, at det slet ikke er hørt før, men i højere grad om at der er ved at være mere substans, og at flere og flere arbejder med de pågældende "nye" elementer, således at det er ved at slå igennem som ledelsesværktøj. Således dannes der et nyt buzzword.

Noget af det "nye" i Customer Experience Management, som kan understøtte det at blive en mere kundeorienteret virksomhed, er bl.a.:

1. En øget fokus på de emotionelle elementers betydning for den samlede kundeoplevelse

Der findes mere og mere forskningsmæssig dokumentation for, at de emotionelle elementer har afgørende betydning for den samlede kundeoplevelse. Nedenfor ses et eksempel fra en analyse af, hvad der er afgørende for en bankkundes valg af bank. Det fremgår tydeligt, at de funktionelle og mere rationelle elementer (dvs. typisk selve produkttegenskaberne) har mindre betydning, mens de mere emotionelt orienterede elementer er afgørende for kundens valg.



2. Nye teknologiske muligheder til her og nu måling af kundetilfredshed

Customer Experience Management drives også af de nye teknologiske muligheder, der er for lige efter en kunde"transaktion" at INDSAMLE (via mail, sms etc.) og DISTRIBUERE data om kundens her og nu oplevede tilfredshed. Dette giver nogle muligheder for dels at kunne lave korrigerende handlinger direkte over for den enkelte kunde, hvis kunden har været utilfreds, og dels som grundlag for organisatorisk læring og forbedring her og nu. Dvs. nu kan man i langt højere grad måle og varsle kundernes tilfredshed på daglig eller

ugentligt basis. Denne type målinger benævnes ofte som Moment of Truth målinger (MOT målinger), fordi de har fokus lige præcis på måling af kundens tilfredshed i mødet med virksomheden.

3. Øget fokus på at udvikle selve kundeoplevelsen

Hvor CRM har meget fokus på at kende og pleje relationerne til kunderne, så har Customer Experience Management ekstra fokus på at arbejde med at udvikle selve kundeoplevelsen i hele kundens vej igennem virksomheden. Derfor arbejder flere og flere virksomheder systematisk med deres Customer Journey og Touch Point Management.

Customer Experience Management teorien fører uvilkårligt til, at det kan være sundt at stille sig selv nogle strategiske spørgsmål:

- Er vi skarpe nok i vores driveranalyser af, hvad der er de vigtigste drivere for kundetilfredshed med særlig fokus på balancen imellem funktionelle og emotionelle egenskaber?
- Har vi den rigtige balance i måden, vi prioriterer vægtningen af produktudviklingen af de henholdsvis funktionelle og emotionelle egenskaber i de produkter og ydelser, vi tilbyder vores kunder?
- Kan vi hæve kundetilfredsheden tilstrækkeligt ved alene at se på, hvordan vores produkt egenskaber kan forbedres? (Ofte er der stor fokus på konkurrentbenchmarking på produkt egenskaber og "features" frem for på selve kunde "experience" delen).

SPØRGSMÅL 7:

Får vi kapitaliseret nok på vores mange branding millioner?

Får vi kapitaliseret nok på vores mange branding millioner? Budskabet i dette spørgsmål er sådant set meget enkelt. Når vi ser på, hvor mange millioner der i mange virksomheder bruges på branding og anden markedsføring, hvordan er så sammenhængen over til hvilke ressourcer, der bruges på:

- At sikre **overensstemmelse** imellem branding budskaberne, dvs. det "customer promise" vi kommunikerer og kundernes efterfølgende møde med medarbejderne, dvs. i hvilket omfang medarbejderne er bevidste om, hvad det kræver af deres adfærd i lige præcis deres job for at leve op til de eksterne branding budskaber.
- At sikre en **parathed** og engagement hos medarbejderne til at leve op til branding budskaberne.
- At sikre en **intern stolthed** og forståelse for den eksterne branding og kommunikation.

Der 2 udfordringer i ovenstående:

1. Hvordan er vi til at bruge vores eksterne branding og markedsføringsinvesteringer til samtidig at opbygge en stolthed, et selvværd og en kampkraft internt i organisationen?

Mange virksomheder har et uudnyttet potentiale i relation til at øge medarbejdernes stolthed over virksomheden ved at blive bedre til internt at markedsføre og kommunikere

hvad det er, man vil med den eksterne branding, og også løbende hvor og hvordan man kommunikerer den. Det er meget ofte stolthedsfremmende for medarbejderne, når virksomheden markedsfører sig eksternt.

2. Hvordan sikrer vi, at medarbejderne i konkret adfærd i mødet med kunderne kan leve op til vores brandingbudskaber?

Jeg har ofte set nogle af vores største branding bureauer lave meget fine og farvestrålende brochurer om virksomhedens branding budskaber, men faldgruben her er, at det typisk alene er INFORMATIONSMATERIALE, der KOMMUNIKERER, hvad det er, virksomheden vil stå for. Det, der oftest mangler, er PROCESSEN, der oversætter dette til, hvad det er for en ADFÆRD, du som medarbejder skal have i lige præcis dit job. Forklaringen på, at det ofte er sådan, er i min verden ganske enkel, nemlig at branding bureauer er dygtige til kommunikation, men typisk ikke så erfarne med at arbejde med ADFÆRD og adfærdændringer. Skal man opnå høj kundetilfredshed, skal medarbejderne kunne indfri de løfter, der afgives i branding budskaberne og i al anden markedsføring. Så anbefalingen er at øge fokus på at omsætte branding budskaberne til "hvad betyder det for min adfærd?" budskaber. Dermed kan man med fordel også involvere HR funktionen i arbejdet med adfærden.

7 udfordrende og aktuelle spørgsmål til strategi- og budgetprocessen <i>I hvilket omfang er dette spørgsmål relevant for vores virksomhed?</i>										
<i>1 = ikke relevant, 10 = meget relevant</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Har vi en strategi for kundefastholdelse i et lavvækstmarked?										
"Money talks" – er vi dygtige nok til at regne på business casen i øget kundetilfredshed?										
"Kundefokuseret ledelse" – er det "A Missing Link"?										
Strategiimplementering - har vi tilstrækkelig fokus på systematisk at frigøre TID til strategieksekvereringen?										
Strategiimplementering – har vores organisation nok selvværd og kampgejst?										
Customer Experience Management – fanger vi det "nye"?										
Får vi kapitaliseret nok på vores mange branding millioner?										

Om artiklens forfatter

Klaus Lund er stifter af og adm. direktør for Klaus Lund & Partnere og har mere end 25 års erfaring i konsulentbranchen bl.a. tidligere som stifter af og adm. direktør for ProMentor Management A/S. Klaus Lund er endvidere medforfatter til otte managementbøger om bl.a. kundeorientering, Customer Relationship Management, kvalitet og Human Ressource Management.



Om Klaus Lund & Partnere

Klaus Lund & Partnere er en konsulentvirksomhed med speciale i

- Strategiimplementering
- Kundeorientering.

Som konsulenter har vi stor organisatorisk empati til at designe kundeorienterings- og strategiimplementeringsforløb, som rammer "rigtigt", og med vores store engagement og energi kan vi bidrage til, at virksomheden "flytter sig" markant.

Se mere på www.klauslund.dk