

Trends kundeanalyser på vej mod 2015

Integreret analyse og Customer Experience Management som nye nøglebegreber



Af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere

Mange virksomheder har det seneste år sat øget fokus på **kundeorientering** bl.a. som en af vejene til vækst i toplinejen. Et af midlerne til øget kundeorientering er at få mere viden om kunderne. I de kommende år vil vi se, at de traditionelle **kundeanalyser** vil undergå store forandringer og blive suppleret med en endnu bredere paraply og tilgang til det at få øget indsigt om kunderne. Artiklens formål er at beskrive en række af de **trends**, vi ser inden for dette område i de nærmest kommende år. Nogle af frontrunner virksomhederne er allerede godt i gang, og andre vil måske først om nogle år være modne til at arbejde på den måde, som vi beskriver i det efterfølgende. Men trenden er ret klar set med vores øjne. De trends, vi ser, handler både om den **strategiske** og den **operationelle** anvendelse af viden om kunderne.

Nogle af de væsentligste trends i tilgangen til anvendelse af kundeanalyser og andre former for indsamling af viden om kunderne, som vi ser for de kommende år, er:

Trends kundeanalyser på vej mod 2015

1. Mere dybdegående analyser af hvad det er, der skaber værdi set med kundernes øjne.
2. Mere forretningsorienteret kobling og anvendelse af data om kundernes tilfredshed.
3. Mere helhedsorienteret tilgang til viden om kundernes tilfredshed og behov – Voice of the Customer.
4. Mere styring og fokus på de "emotionelle" faktorer i kundeoplevelsen – Customer Experience Management.
5. Mere fokus på anvendelse af integreret analyse, dvs. hvad sammenhænge er imellem ledelseskvaliteten, medarbejdertilfredsheden og kundetilfredsheden.
6. Mere fokus på forebyggelse af kundeforladelse og 1:1 opfølgning på kunder.
7. Mere fokus på operationel anvendelse og implementering af viden om kunderne.
8. Fra "in house" gennemførelse af kundeanalyser til partnerskab/samarbejde for at tilføre best practices.

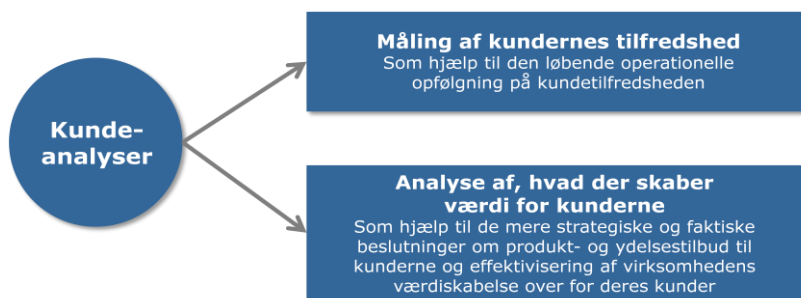
1. Mere dybdegående analyser af hvad det er, der skaber værdi set med kundernes øjne

Det er meget vigtigt at kunne måle, varsle og korrigere på den egentlige kundetilfredshed. Men hvad skaber egentligt virkelig værdi set med kundernes øjne? Rigtigt mange virksomheder gennemfører LEAN, og mange gennemførte også under den første finanskriser meget kraftige besparelser. Men hvilken effekt har det over for kunderne? Påvirker det deres værdioplevelse? Er det noget, vi ved, eller noget, vi kun har en fornemmelse af?

Med de seneste års øgede pres på de enkelte virksomheder ser vi, at flere og flere begynder at dykke mange spadestik dybere for at øge virksomhedens indsigt om kunderne som et **faktabaseret** grundlag for at træffe strategiske og operationelle beslutninger som grundlag for de kontinuerlige effektiviseringer, så man sikrer sig en kundeorienteret "udefra og ind" tilgang til at forbedre såvel topline som bundlinje:

- Hvad tænker og føler potentielle kunder?
- Hvad er de væsentlige drivers for at vinde nye kunder?
- Hvorfor taber vi egentlig kunder? Afklaring af myter om, hvorfor vi taber kunder (Og ikke bare sælgerens "afkrydsning" af, at det var prisen).
- Hvad skaber for alvor værdi for kunderne? (Og som vi derfor ikke må skære på i besparelserunder).
- Hvad skaber ikke værdi eller mindre værdi? (Og som vi dermed måske kan justere vores ressourceforbrug på (skære væk)).
- Hvad er det som for alvor differentierer os i forhold til konkurrenterne? Hvad er det unikke ved vores virksomhed set med kundernes øjne?
- Hvad er det for nye forretningsmæssige trends, vi skal tilpasse virksomhedens produkter og services til?

Ud over egentlige værdianalyser af, hvad kunderne tillægger betydning i de forskellige elementer i virksomhedens samlede "pakke", så kan der også være inspiration at hente ved at gennemføre kundetilgangsanalyser, dvs. hvorfor nye kunder vælger at handle med virksomheden, idet man her måske kan forstærke kommunikationen over for andre nye kunder af disse elementer. Kundepaneler er en anden måde at teste på, hvad kunderne tillægger værdi, herunder også test af nye ydelsestilbud.



Dels for at sikre, at man virkelig skaber værdi over for virksomhedens kunder, og dels for at kunne effektivisere egen virksomheds ressourceanvendelse vil vi se en stigende fokus på at analysere, hvad der skaber værdi over for kunderne.

2. Mere forretningsorienteret kobling og anvendelse af data om kundernes tilfredshed

Det er i sig selv givtigt "blot" at få resultaterne af en kundetilfredshedsanalyse for derved at se dels udviklingen og dels, hvor der bør sættes mest ind for at forbedre tilfredsheden, samt f.eks. også i hvilke områder/afdelinger/datterselskaber man måske har de største udfordringer med kundetilfredsheden. Trenden er imidlertid, at flere og flere virksomheder begynder at arbejde systematisk med at koble andre "hårde data" til resultaterne af kundetilfredshedsanalysen.

Det kunne f.eks. være:

- En bilimportør, der sammenligner alle deres forhandlers kundetilfredshedsresultater med bl.a.:
 - *Kundetilfredsheden sammenlignet med den enkelte bilforhandlers lokale markedsandel.*
 - *Kundetilfredsheden sammenlignet med kundernes villighed til at anbefale den pågældende forhandler (ambassadøreffekten).*
- En supermarkeds kæde, der sammenligner kundetilfredsheden med
 - *hvor stor en andel af kundernes samlede husholdningsbudget, de lægger i det pågældende supermarked.*

Erfaringer viser, at der ER positive korrelationer imellem, om en kunde er tilfreds eller meget tilfreds med det pågældende supermarked. Det kan f.eks. betyde, at de meget tilfredse kunder måske bruger 80 % af deres daglige husholdningsbudget i det pågældende supermarked, mens de tilfredse kunder måske bruger 50 %. Så er det jo nemt kan regne ud, at hvis man kan hæve andelen af meget tilfredse kunder, så hæver man også andelen af kunder, der bruger 80 % af deres husholdningsbudget det pågældende sted.

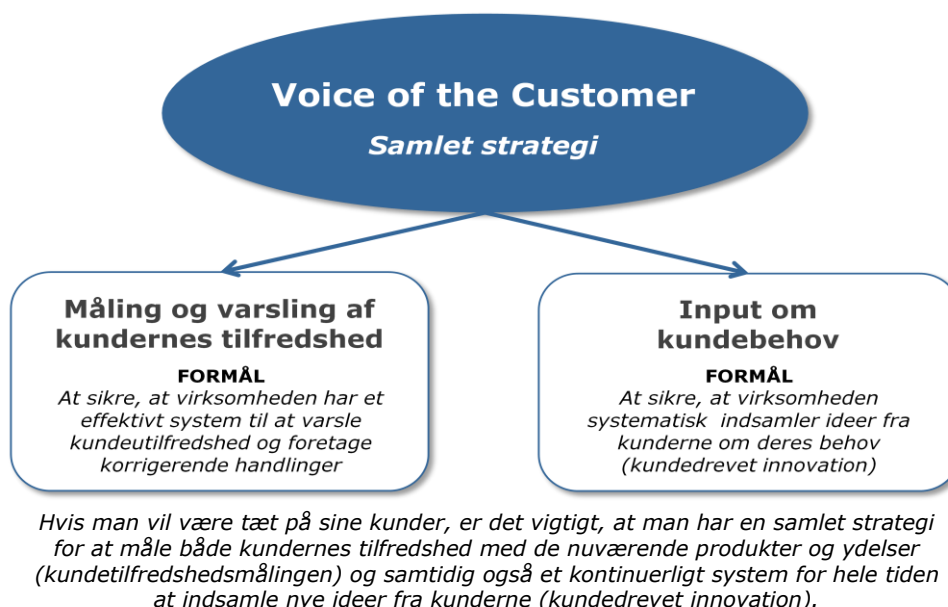
Mange virksomheders udfordring er, at de ikke helt ved, hvor meget de skal investere i god service over for kunderne. Ved at arbejde bevidst med at koble kundetilfredshedsdata med andre data kan man komme meget tæt på at lave en egentlig business case på, hvor meget det kan betale sig at investere i god service.

Mange virksomheders udfordring er, at de ikke helt ved, hvor meget de skal investere i god service over for kunderne. Ved at arbejde bevidst med at koble kundetilfredshedsdata med andre data kan man komme meget tæt på at lave en egentlig business case på, hvor meget det kan betale sig at investere i god service.

3. Mere helhedsorienteret tilgang til viden om kundernes tilfredshed og behov – Voice of the Customer

Mange virksomheder har i dag en fragmenteret tilgang til og overblik over den viden, man har om kundernes tilfredshed og behov. I de kommende år vil vi se langt flere virksomheder, der for at komme tættere på deres kunder vil arbejde meget mere systematisk med de mange kanaler, ad hvilke man kan få varsling om kundernes tilfredshed og behov. Internationalt kalder man den overordnede ramme for alle disse informationer **“Voice of the Customer”** (VoC). Det er vigtigt, at man i sin strategi skelner imellem:

- *Måling og varsling af selve kundetilfredsheden, dvs. de operationelle målinger der gør det muligt at korrigere i tide, hvis der er utilfredse kunder.*
- *Input til forbedringer af eksisterende produkter og serviceydelser eller helt nye ditto. Ofte kaldes dette område for “Kundedrevet innovation”.*



I praksis kan opsamlingen af viden om ovenstående 2 områder dog godt til dels ske samtidig. Når det er vigtigt med en decideret strategi, så er det selvfølgelig for dels lidt mere systematisk at tage stilling til, HVORFRA man som virksomhed kan få viden om sine kunders tilfredshed og behov, og dels for at være ekstra bevidst om, HVEM informationerne skal distribueres til. Ser vi på 'hvorfra', så bør nogle af de digitale kanaler som f.eks. Facebook også indgå i strategien for, hvor man kan få input fra. Mange virksomheder overser imidlertid også det snublende nære, nemlig at få input fra egne medarbejdere. Medarbejderne oplever i deres daglige kontakter med kunderne, hvad kunderne kommer med af kommentarer og eventuelle indvendinger. Ofte finder medarbejderne af sig selv også på specielle løsninger for at løse kundens problem, men uden at disse overføres til noget, som hele virksomheden har glæde af over for de øvrige kunder. Vores erfaring er, at disse informationer ikke i tilstrækkelig grad samles op og anvendes. Det kræver også en vis systematik at gøre dette. Så medarbejderne bør også indgå som en "kanal" i virksomhedens "Voice of the Customer" strategi.

Medarbejderne bør også indgå som en "kanal" i virksomhedens "Voice of the Customer"-strategi.

Vi bliver ofte spurgt, om kunderne virkelig gider svare på alle disse "skemaer". Svaret er, at kunderne faktisk gerne vil involveres, hvis de oplever, at de har en meningsfyldt relation til jeres virksomhed. Det gælder f.eks. også i relation til deltagelse i kundepaneller, som er elektronisk baserede, og som ikke kræver, at man skal møde op etc., men kan svare når det passer ind.

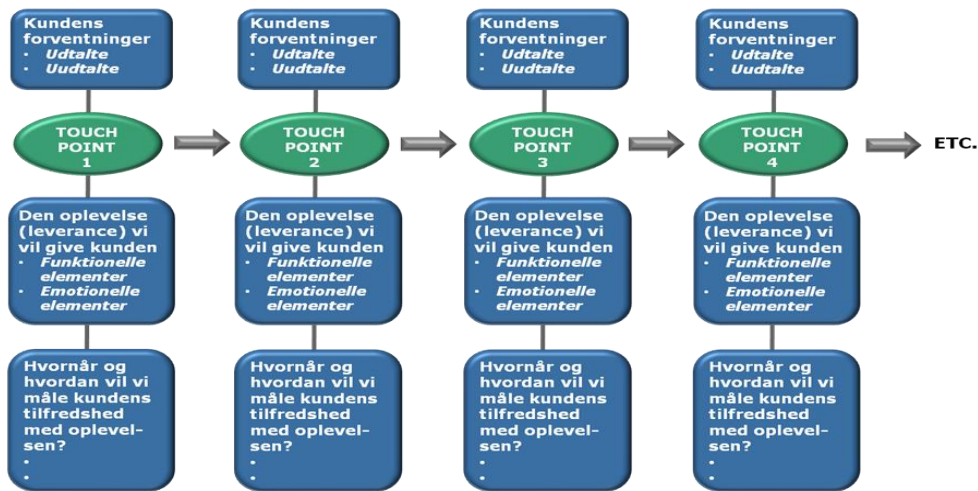
4. Mere styring og fokus på de "emotionelle" faktorer i kundeoplevelsen – Customer Experience Management (CEM)

Customer Experience Management – ofte forkortet CEM – hører til i kategorien af et af de nyere managementbegreber. Når disse management buzz words kommer frem, er der nogle, der reagerer med at sige, at der intet nyt er, og andre ser mere efter, hvad det nye mon er. Når man også internationalt hører om Customer Experience Management, så er der mange velkendte ting om kundeorientering, MEN set med vores øjne så ER der også nogle nye ting, som retfærdiggør dette paraplybegreb, og det er:

- *Hvor Customer Relationship Management (CRM) fokuserede meget på, hvilken viden vi som virksomhed har om vores kunder, herunder salgspipelinestyring, så har Customer Experience Management meget mere fokus på kundernes OPLEVELSER og tilfredshed.*
- *Customer Experience Management sætter også typisk meget mere fokus på de EMOTIONELLE oplevelser på kundens vej igennem virksomheden (i alle Touch Points).*
- *Customer Experience Management har også meget fokus på her & nu målinger af kundernes oplevelser for at kunne korrigere hurtigere. Man anvender teknologien (f.eks. SMS og mail) til at få hurtig feedback og tilsvarende også teknologien til at distribuere resultatet til de relevante personer i frontlinjen.*

Kundens emotionelle oplevelser online er også meget vigtige

I arbejdet med kundernes oplevelser skelnes imellem de funktionelle og de emotionelle egenskaber ved virksomhedens produkter og ydelser. Specielt det emotionelle får under CEM paraplyen særlig fokus. Hvad er det for en "følelse", man ønsker, kunden skal have efter hvert Touch Point – glæde, tryghed, oplevet professionalisme etc.? Når man arbejder med de emotionelle oplevelser ved mødet med ens virksomhed, så er det meget vigtigt, at det ikke kun er, når kunden møder virksomhedens medarbejdere, men også ved alle online Touch Points, som ofte spiller en meget stor rolle i kundens samlede oplevelsesunivers.



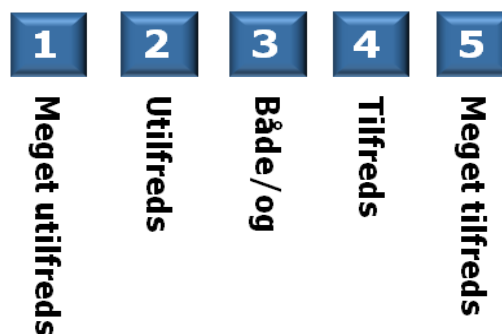
Fremover vil vi se virksomheder arbejde endnu mere systematisk med fastlæggelse af styring af også de "emotionelle" faktorer af kundeoplevelsen i alle Touch Points såvel offline som online.

Forskellen på at få tilfredse og meget tilfredse kunder

Vi ved fra en række dokumenterede virksomheds cases, at det ikke er ligeegyldigt, om kunderne bliver **tilfredse** - svarende til at de på en 5 punkts skala krydser af i 4 - eller **meget tilfredse** - svarende til at de på en 5 punkts skala krydser af i 5. Kunder, som er meget tilfredse, er:

- *Mere loyale*
- *Køber mere/helkunder*
- *Er ambassadører for virksomheden.*

Det er derfor interessant også at arbejde målrettet på, hvad det er for nogle elementer og hvilken adfærd fra virksomhedens medarbejdere, der gør, at man skaber kunder, som er meget tilfredse frem for blot tilfredse. Det er typisk nogle af de **emotionelle** elementer, der gør denne forskel, og derfor giver det god mening mere systematisk at arbejde med at identificere og beskrive disse ting.



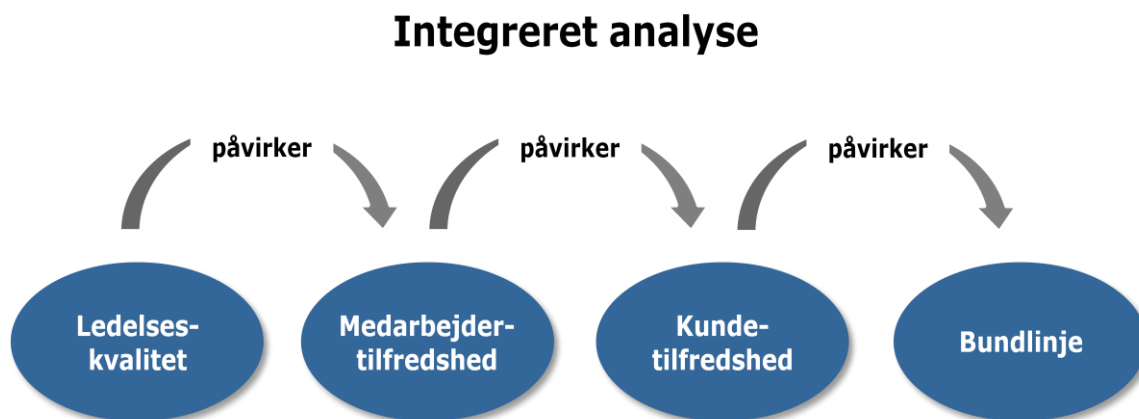
Det er ofte nogle af de emotionelle elementer, der flytter kunderne fra tilfredse op til meget tilfredse. Derfor giver det god mening struktureret at arbejde med at finde forskellen i bl.a. medarbejdernes adfærd på, hvad der fører til, at kunderne svarer, at de er henholdsvis tilfredse eller meget tilfredse.

5. Mere fokus på anvendelse af integreret analyse, dvs. hvad sammenhænge er imellem ledelseskvaliteten, medarbejdertilfredsheden og kundetilfredsheden

Det er velkendt og dokumenteret (og i øvrigt sund fornuft) at jo bedre ledelseskvalitet, jo større medarbejdertilfredshed og jo større kundetilfredshed, jo højere bundlinje. Det interessante er imidlertid, hvilken business case der er i at have en højere ledelseskvalitet og medarbejdertilfredshed. Ved at anvende integreret analyse af disse sammenhænge kan man for egen virksomhed regne ud, hvor meget mere omsætning man ville få, hvis kundetilfredsheden steg som følge af stigende ledelseskvalitet og medarbejdertilfredshed. Det er lettest og meget oplagt at lave disse beregninger i virksomheder, som har mange ens enheder (f.eks. sammenlignende bankfilialer, forhandlere, servicecentre etc. med hinanden).

2. generations Balanced Scorecard anvendelse

Rigtig mange virksomheder har indført Balanced Scorecard som deres samlede ledelsesinformationssystem. Oprindeligt var det "nye" for mange virksomheder, da de indførte Balanced Scorecard, at nøgletal (forskellige KPI'er) om kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og omverdenen nu kom ind mere ligeværdigt og synligt sammen med de økonomiske nøgletal. Vi kalder det, at man nu begynder også at regne på de indbyrdes sammenhænge imellem nøgletallene i Balanced Scorecardets forskellige hovedområder, for 2. generations Balanced Scorecard.



Flere og flere virksomheder begynder at arbejde med "Integreret analyse", hvorved de kan se sammenhænge imellem ledelseskvaliteten, medarbejdertilfredsheden, kundetilfredsheden og i sidste ende bundlinjen. Det giver markant bedre muligheder for at lave business cases for, hvor meget der lønsomt kan investeres i at forbedre servicen over for kunderne.

6. Mere fokus på forebyggelse af kundeafgang og 1:1 opfølgning på kunder

I forbindelse med Key Account Management anvender mange virksomheder (især på B-t-B markeder) på deres helt store kunder i dag såkaldte "Individuelle kunderapporter", hvor man per kunde får den pågældende kundes tilfredshedsvurdering. Det er et særdeles fremragende værktøj til at forebygge kundeafgang, fordi man har mulighed for at tage action. Den trend, vi ser nu, er, at flere og flere virksomheder vælger at organisere deres kundetilfredshedsmålinger således, at man også får 1:1 tilbagemeldinger på de lidt mindre kunder og også på B-t-C markeder.

Operation kunderedning

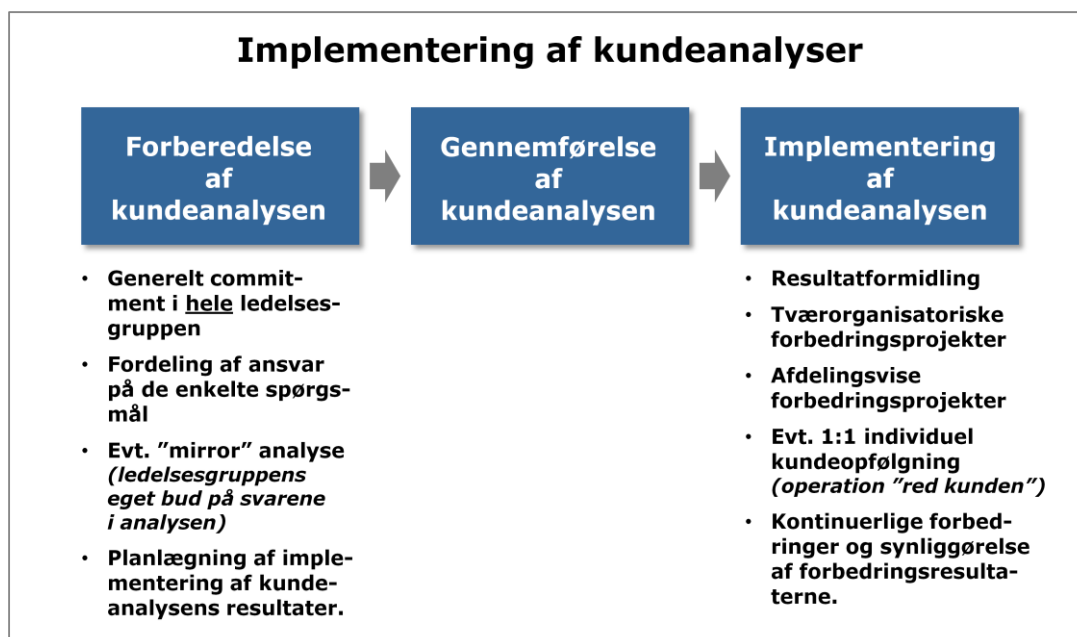
Det vigtige spørgsmål, man bør stille sig selv, er: Hvor lille kan en kunde være, for at vi alligevel vil investere i at prøve at forebygge, at vi mister kunden? Man behøver ikke have en Key Account Manager til at følge op og besøge kunden, men hvis man f.eks. får et varsel via kundetilfredshedsundersøgelsen om, at en kunde enten er utilfreds eller blot mellemfornøjet, så kan det være, at en telefonopringning måske kan være med til at fastholde kunden. Mange virksomheder overser engang imellem, hvor meget billigere det er at prøve at fastholde en kunde frem for at skaffe en ny. Erfaringerne er i øvrigt, at der ofte skal meget lidt til for at fastholde en kunde. Ofte det, at kunden bare får "luft" og lidt ekstra opmærksomhed, kan næsten være med til at fastholde kunden.

7. Mere fokus på operationel anvendelse og implementering af viden om kunderne

Den klassiske måde at gennemføre kundeanalyser på er, at man først gennemfører analysen, og når man så står med resultaterne, begynder man at arbejde med, hvordan man vil implementere forbedringerne. Det er vores erfaring og anbefaling, at det allerede er i designfasen af kundeanalysen, at man samtidig skal designe og beslutte, hvordan man vil arbejde med resultaterne.

Eksempel: Når man gennemfører en kundeanalyse, hvor man f.eks. vil arbejde med en 1:1 opfølgning på de kunder, der ikke måtte være helt tilfredse, så er det vigtigt, at kunderne kort tid efter, at analysen er gennemført, oplever, at de bliver kontaktet af virksomheden. Hvis man nu per sælger har rigtig mange kunder, der skal følges op på, så kan det være svært at overkomme på kort tid. Løsningen vil her være at opdele gennemførelsen af kundeanalysen i nogle kvartalsvise portioner, idet man så bedre har ressourcerne til at følge op.

Det kan også anbefales, at man, inden man gennemfører kundeanalysen, har lavet en organisatorisk placering af ansvaret for hvert enkelt spørgsmål. Mange virksomheder fejler i deres opfølgning, fordi der er uklarhed om, hvem der har det ultimative ansvar for det pågældende spørgsmål. Det kan godt være, at der er flere interessenter i virksomheden, som kan påvirke kundens tilfredshed med et enkelt spørgsmål, men for at sikre målrettet action anbefales det, at ansvaret fordeles for hvert enkelt spørgsmål.



*Nøglen til endnu større effekt af virksomhedens kundeanalyser ligger bl.a. i
- INDEN kundeanalysen gennemføres - at sikre et virkelig commitment i den samlede ledelsesgruppe, og at man på forhånd har planlagt, hvordan resultatimplementeringen skal ske, og hvordan ledere og medarbejdere skal involveres i forbedringsarbejdet.*

8. Fra "in house" gennemførelse af kundeanalyser til partnerskab/samarbejde for at tilføre best practices

For nogle år tilbage kom der rigtigt mange software programmer på markedet til "gør det selv" dataindsamling og gennemførelse af kundetilfredshedsundersøgelser. Det førte til, at mange virksomheder selv valgte lige at lave et spørgeskema og gennemføre en kundetilfredshedsundersøgelse med interne kræfter. Mange virksomheder er sluppet godt fra det, men vi har også set mange grelle eksempler på fagligt meget ringe udformninger af spørgeskemaer med en tilsvarende ringe datakvalitet af de resultater, man har indsamlet. Vi ser nu en tendens til, at flere og flere erkender, at man med fordel kan have et samarbejde/partnerskab med en ekstern analyseleverandør for på den måde at sikre sig den nyeste viden og erfaring på området, herunder også sparring og hjælp til hvordan man kan indbygge nogle af de ting, vi har omtalt ovenfor. F.eks. endnu mere gennemarbejdede spørgeskemaer der både kan give operationel og strategisk beslutningsstøtte, hvordan man kobler analyseresultaterne til andre hårde data, hvordan man laver integreret analyse i praksis, hvordan man kan lave overskuelige og pædagogiske rapporteringer og sidst, men ikke mindst hvordan man implementerer en anvendelse af analyseresultaterne i praksis.

Konklusion – Fra kundeanalyser til en kundeorienteret kultur

Lad os afslutningsvis slå fast, at de forskellige former for kundeanalyser, som vi har omtalt ovenfor, er midler og værktøjer til, at ledelsen kan træffe de rigtige og de nødvendige strategiske og operationelle beslutninger. Men det skaber ikke i sig selv en succesfuld kundeorienteret virksomhed. Vejen hen imod at være en succesfuld kundeorienteret virksomhed kræver bl.a. også:

- *At man har en klar kundestrategi.*
- *At der er 100 % commitment i topledelsen til at ville være en kundeorienteret virksomhed (selvom det er svært at argumentere imod at være kundeorienteret, så viser praksis, at der godt kan være et stykke vej, før at alle er top committede og "lever" kundeorienteringsånden synligt).*
- *At hele virksomhedskulturen og alle medarbejderne er gennemsyret af "Kunden i Centrum" – holdninger.*
- *At også belønningssystemer, anerkendelse etc. logisk understøtter det at være kundeorienteret (så man ikke kun er kundeorienteret, lige indtil indtjeningen kommer under pres).*

Om Klaus Lund & Partnere

Klaus Lund & Partnere er en konsulentvirksomhed med speciale i

- Strategiimplementering
- Kundeorientering.

Opgaverne kan bl.a. være:

Strategiimplementering

Strategiudrulninger, revitalisering af strategiimplementeringen, øget handlekraft og eksekveringskultur, kulturforandringsprocesser mv.

Kundeorientering

Kundefokuseret ledelsesudvikling, kunde- og serviceorienteringstræning af samtlige medarbejdere, effekt af kundeanalyser, opbygning af Corporate Service Universities mv.

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

Klaus Lund kan kontaktes på kl@klauslund.dk eller direkte telefon 40 35 67 65