

## Tema: Customer Experience Management

### De gode kundeoplevelser

#### 4 konkrete cases



Af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere

Flere og flere virksomheder opprioriterer deres fokus og indsætter for at gøre virksomheden endnu mere KUNDEORIENTERET. Dette indebærer også øget anvendelse af mindset og værktøjskassen i Customer Experience Management. Jeg har i flere andre artikler behandlet business-casen i øget kundeorientering, og hvordan man arbejder med det at planlægge og designe en implementeringsproces, som skaber en mere kundeorienteret kultur. Formålet med denne artikel er derfor at give 4 helt konkrete cases om, hvordan man i praksis kan skabe endnu bedre kundeoplevelser.

#### Lær af de bedste – World Class Benchmarking

Når jeg kommer rundt hos virksomheder, der ønsker at forbedre deres kundeoplevelser, ser jeg ofte en tendens til, at man ser lidt på, hvad konkurrenterne gør, og dem skal man selvfølgelig også holde øje med. Men den største inspiration – og ikke mindst hvis ambitionen er at komme i førerfeltet med hensyn til at levere gode kundeoplevelser – den finder man oftest i andre brancher end sin egen virksomhed. Da Maersk Line for en del år siden markant ville øge deres kundetilfredshed, herunder at det skulle være nemmere at bestille en container, så valgte man at bruge Amazon som benchmarking, fordi alle vidste, at det er NEMT at bestille en bog på Amazon.com. Målsætningen, som blev italesat i Maersk Line, var, at det i fremtiden skulle være lige så nemt at bestille en container i Maersk Line, som det er at bestille en bog på Amazon.com.

En af de brancher, der altid har været langt fremme med de gode kundeoplevelser, er hotel- og restaurationsbranchen. Denne branche er derfor en god benchmarking og mulig inspirationskilde for rigtig mange virksomheder. Derfor er det også 3 af de 4 konkrete cases i denne artikel, som stammer fra hotel- og restaurationsbranchen.

De 4 konkrete cases i denne artikel er:

- 1. Innovative kundeoplevelser versus at overgå kundernes forventninger**
- 2. Customer Experience Management: De emotionelle elementer, herunder sansernes betydning for den samlede kundeoplevelser**
- 3. Louis Armstrong kan også bidrage til at skabe gode kundeoplevelser**
- 4. 68 % af kunderne mistes på grund af uengagerede medarbejdere: Klassiske servicedyder er stadig meget vigtige.**

## 1. Innovative kundeoplevelser versus at overgå kundernes forventninger

Når virksomheder sætter fokus på at ville øge kundetilfredsheden, er der mange, som stiller sig selv spørgsmålet: "Hvad kan vi finde på at gøre ekstra (af nye servicetiltag) for vores kunder? Det resulterer ofte i nogle omkostningsfyldte tiltag. Hotelbranchen er en branche, som er god til at illustrere denne problemstilling med. Ofte vælger hoteller at stille en flaske vin eller ½ flaske champagne til deres repeat gæster. Eller som jeg selv oplevede, da vi var på en rundrejse og kom tilbage til det samme hotel flere gange: Da vi kom tredje gang, sagde de ved ind check: "Det er nu tredje gang, I kommer her, og derfor får I en gratis frokost hos os". Det er da selvfølgelig rart nok med en gratis frokost, men nok ikke det allervigtigste for at gøre mig meget tilfreds som kunde. En flaske vin på værelset eller en gratis frokost er ofte et forsøg på at gøre noget, kunden ikke lige havde forventet, og dermed overgå kundens forventninger, men det er også en udgift for virksomheden og dermed mistet omsætning.

Men i stedet for sådanne tiltag vil jeg da langt hellere have dedikerede medarbejdere, der yder en autentisk og nærværende service i alle de Touch Points, jeg nu måtte have undervejs på mit ophold. Men kan man så slet ikke gøre noget for at give kunderne særligt gode kundeoplevelser? Jo, men det handler så måske i langt højere grad om virkelig at forstå kundernes behov og være lidt kreativ med, hvordan man imødekommer dem.

For nu at blive i hotelbranchen, så oplevede jeg på et hotel, at der ved stranden, når man skulle tilbage til hotellet, var placeret en "Sandy Toes" børste (se billedet) til at fjerne sand fra tæer og fødder, inden man skulle have sine sko på. Det er, synes jeg, et godt kreativt tiltag, som også kun har en yderst begrænset omkostning at iværksætte og ej heller fører til mistet omsætning. Så i denne kreative kontekst kan man godt overgå kundernes forventninger, mens det at give vin og frokost, vil jeg lidt provokerende påstå, er, at man KØBER sig et forsøg på at få tilfredse kunder som aflad for, at man ikke evner at uddanne sine medarbejdere til at være 100 % dedikerede samt at kunne finde på kreative elementer, der fremmer den gode kundeoplevelse.



## 2. Customer Experience Management: De emotionelle elementer, herunder sansernes betydning for den samlede kundeoplevelse

Hvert år den 14. februar er det som bekendt Valentinsdag, og mange benytter lejligheden til at glæde og forkæle ægtefællen/kæresten med en buket røde roser.

### Lidt faglig inspiration om at skabe gode kundeoplevelser

Valentinsdag kan bruges som lidt fagligt input og erfaringer med, hvad der kan skabe de meget gode kundeoplevelser. Når man har givet en buket blomster til nogen, har de fleste sikkert oplevet, at modtageren nogle gange siger: "Hvor blomsterne dog dufter dejligt".

At blomsterne dufter dejligt, kan skyldes blomsternes naturlige duft, men det kan rent faktisk også skyldes, at blomsterforretningen har brugt en spray med duften af f.eks. røde roser. Sprayen er med til at forstærke den gode "kundeoplevelse" af at have fået nogle friske, velduftende blomster. En sådan spray er noget, man kan købe. Det hører under det, man kalder "duftmarketing" (eller sans marketing), og har til formål enten at inspirere til køb eller til at forstærke den gode købsoplevelse.



### Duften af røde roser

Inden for detailhandelen er der også nogen, der arbejder bevidst med f.eks. duften af friskbagt brød, hvilket man også kan købe som duftspray. Det vil sige, at der kan dufte af friskbagt brød, uden at der overhovedet er bagt brød i den pågældende butik eller supermarked.

## **Systematisk arbejde med sansernes betydning for de gode kundeoplevelser sker i flere og flere brancher**

Duftmarketing har været kendt i efterhånden mange år, mens det at arbejde systematisk med sansernes indflydelse på kundeoplevelsen i alle led af en "kunderejse" er noget, flere og flere virksomheder i alle brancher er begyndt at arbejde med og oftest under paraplyen af Customer Experience Management.

Endnu et eksempel på sansernes betydning for kundeoplevelsen: Når man ser vejrudsigten, kan man på mange smartphones – hvis det er regnvejr – se regn "falde ned" i baggrunden af vejrudsigtsbilledet.

Arbejdet med sansernes betydning kan også indebære dilemmaer som f.eks., når et luftfartsselskab skal overveje, om den champagne, der serveres på en flyvetur, skal serveres i plastikglas eller af rigtige glas, fordi glassets kvalitet og vægt påvirker den samlede oplevelse ved at drikke et glas champagne.

Så der er ingen tvivl om, at de emotionelle elementer, herunder sanserne, har stor betydning for den samlede kundeoplevelse, og man kan med fordel arbejde systematisk med dette som en vej til at forbedre virksomhedens kundetilfredshed. For en del virksomheder er dette noget af det nye, de skal forholde sig til i den samlede Customer Experience Management værktøjskasse.

Der er ofte nogen, som spørger mig: "Hvad er egentligt det nye i Customer Experience Management (CEM)?" Noget af det nye er, at virksomheder er blevet endnu mere bevidste om vigtigheden af de emotionelle elementer og sansernes betydning i forhold til at skabe gode kundeoplevelser og meget tilfredse kunder. At de emotionelle elementer er vigtige er ikke en ny "opfindelse", men trenden er, at markant flere virksomheder nu arbejder systematisk med det i hele deres Customer Journey. Dvs. det handler bl.a. om, hvordan vores forskellige sanser som:

- Hvad vi ser
- Hvad vi hører
- Hvad vi føler
- Hvad vi smager
- Hvad vi dufter

påvirker vores kundeoplevelse. Det er ikke altid, at alle sanserne er i spil. F.eks. er der rigtig mange produkter og serviceydelser, hvor smagen og duften ikke er i spil.

### 3. Louis Armstrong kan også bidrage til at skabe gode kundeoplevelser

I Spanien er der en restaurant, som hedder Qué Tal by Stena. Deres koncept at, alle gæsterne skal komme samtidig klokken 19.00, som var det til en privat middag. Det er åbenlyst, at de arbejder bevidst med sansernes betydning for den samlede oplevelse:

- Selvfølgelig er alle retterne visuelt spændende anrettet på tallerknerne.
- Hovedretten er bøf, som bliver flamberet ved bordet som en del af oplevelsen.

Musikken er et kapitel for sig selv:

- Ved ankomsten høres stille og rolig taffelmusik i baggrunden.
- Under hovedretten og bøf serveringen spilles der lidt højere musik og i et lidt højere "tempo". Nu skal stemningen køres ekstra op og så med nogle temmelig kendte numre.

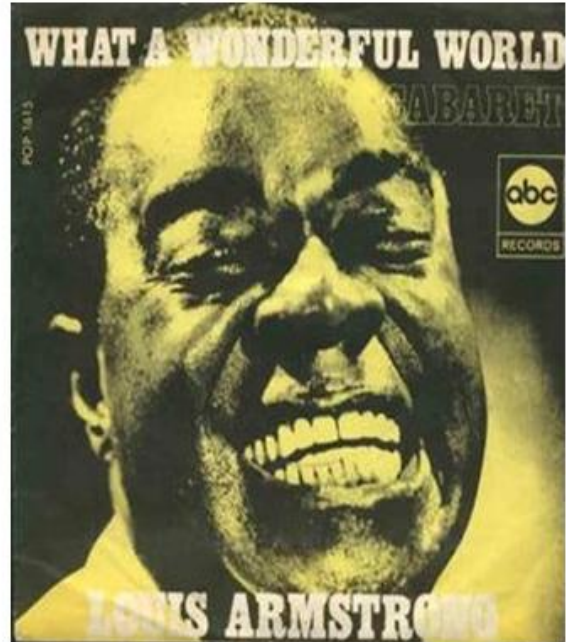


- Visuelle: Flambering af hovedretten ved bordet. Lyd: Musikken køres lidt op i styrke til hovedretten.
- Desserten, som smager himmelsk, bæres ind, mens de spiller Louis Armstrongs "What a wonderful World". Personligt synes jeg, det var en fantastisk velvalgt, kendt melodi til at understøtte denne lækre dessertoplevelse.

Vi har flere gange været på den pågældende restaurant. Derfor ved jeg, at det ikke er et tilfælde, men et bevidst design af hele kundeoplevelsen, at de arbejder med de emotionelle elementer og sansernes påvirkning.



**Visuelle:**  
Klassisk flot "designet" dessert



**Lyd:**  
Louis Armstrong's "What a wonderful world" spillet stille og roligt

### **Take Away fra casen**

Hvad kan vi lære af denne lille case? Casen er et godt eksempel på, at vores kundeoplevelser rent faktisk bliver påvirket af, hvordan sanserne stimuleres. Hvis vores sanser bliver påvirket på et restaurantbesøg, så gør de det nok også i mange andre kundesituationer. Derfor er det interessant for alle virksomheder at arbejde med, hvad der påvirker deres kunders sanser, og hvordan man arbejder endnu mere systematisk med at se på de emotionelle elementer og sansernes betydning trin for trin i hele Customer Journey'en. Det er f.eks. et ganske velkendt eksempel, at en virksomhed som Apple virkelig har arbejdet med alle sanserne i den kundeoplevelse, der hedder "at pakke en ny iPhone ud". Eller flyselskaberne der på businessclass godt ved, at det ikke er den samme kundeoplevelse at få serveret et glas champagne i et plastikkrus versus i et rigtigt glas, hvor vægten af glasset understøtter følelsen af kvalitet. Men det kan også være så lavpraktiske ting som det visuelle indtryk ved ankomst til en virksomhed, hvis der i receptionsområdet er overordentligt rodet.

### **Konklusion på denne case**

Så alt i alt er det nye en større bevidsthed og mere systematisk tilgang til arbejdet med at bruge de emotionelle elementer og sansernes betydning for at løfte kundetilfredsheden til nye højder. Og ja, selv en Louis Armstrong kan bidrage til de gode kundeoplevelser.

#### **4. 68 % af kunderne mistes på grund af uengagerede medarbejdere**

En hyppigt citeret McKinsey undersøgelse viser, at hele 68 % af de kunder, der ikke kommer tilbage og handler igen i en bestemt detailhandelsbutik eller kæde siger, at det skyldes, at de har oplevet uengageret, ligegyldig og måske endda direkte nedladende behandling fra medarbejdernes side. Detailhandel en branche, hvor der typisk ikke er skiftebarrierer, og hvor det er det nemt at finde alternativer. Men mon ikke der alligevel gælder lignende tal i andre brancher for årsagen til, at man mister kunder? Når det så samtidig gælder for de fleste brancher, at der pga. af den øgede nethandel og digitalisering af mange af kundekontakterne, så bliver der færre og færre kontaktsituationer mellem kunder og medarbejdere. Dermed bliver de kontaktsituationer, der så er tilbage, endnu vigtigere for kundefastholdelsen og udnyttelse af det fulde potentiale i livstidsværdien af en langsigtet kunderelation. Derfor er de klassiske servicedyder som engagement, imødekommenhed, nærvær, kundegenkendelse etc. fortsat utroligt vigtige.

#### **En lille case fra det virkelige liv om Pedro der kender betydningen af livstidsværdien af en kunde**

Pedro har en café oppe i bjergene i 1300 meters højde i byen Ayacata på Gran Canaria. Pedro kender formentligt ikke til Net Promoter Score konceptet, Customer Experience Management og livstidsværdi-beregningsteoriene om værdien af en kunde, men Pedro ved, hvordan man i praksis gør kunderne så tilfredse, at de kommer igen og igen.



*Der er to restauranter/barer at vælge imellem i bjergene i Ayacata.*

På en del af vores ferier cykler vi. Når vi gør det på Gran Canaria, kommer vi midtvejs efter ca. 50 km til den lille bjergby Ayacata, hvor vi holder pause med kaffe, vand og nogle gange også en Redbull at styrke os på. I den lille bjergby ligger der to cafeer, hvoraf Pedros er den ene. Vi kører altid ind til Pedro. Og hvorfor gør vi så det? Ganske simpelt fordi han er god til nogle af de klassiske serviceydelser med at kunne huske os og vise os opmærksomhed.

Min hustru var, på en ferie, kommet lidt før til Gran Canaria, og cyklede selv en tur op forbi Pedro. Da Pedro så hende ankomme, hilste han genkendende og spurgte: "Where is your husband?". Da jeg var med på den efterfølgende cykeltur, blev vi mødt med: "Nice to see you again". Så selvom om digitalisering er højt på agendaen og skal være det mange steder, så er der stadig også brug for nogle af de klassiske servicedydelser.

Touch Point situation	3'er adfærd	8'er adfærd	10'er adfærd
Skal købe noget vand og en kop kaffe	Uopmærksom 3'er adfærd og ser ikke kunden	Hurtig og venlig servering	Hurtig og venlig servering og siger "Nice to see you again"



### Livstidsværdien af en kunde



Med den opmærksomhed, Pedro viser os, opnår han lige præcis, at vi lægger al vores omsætning hos ham og ikke deler den med cafeen ved siden af. Måske kunne vi tænke, at det er mindre beløb, vi køber for – vel typisk ca. 75 kr. Men ser man det som det, man i loyalitetsteorien arbejder med omkring "livstidsværdien" af en kunde, så er det pludselig et andet beløb og en anden værdi, vi taler om. Vi kommer typisk forbi Pedro tre gange på en uge, og på årsbasis er vi der typisk tre uger. "Livstidsværdi" regnestykket er så 75 kr. x 3 gange på en uge x 3 gange årligt. Hvis vi så bare siger, at vi regner med 10 år, så er det en omsætning på 6750 kr., vi som kunder har af værdi for Pedro. Og det ved Pedro åbenlyst godt på hans egen sunde fornuft måde.

### Ledelsesopgaven handler om at få alle til at forstå og agere som Pedro

Der er ikke noget hokus pokus i denne lille case fra det virkelige liv. Men når jeg ser mig omkring, så er der godt nok mange virksomheder, der har en stor ledelsesopgave med at få deres medarbejdere til at forstå betydningen af "livstidsværdien" af en kunde og agere derefter, herunder med at bruge de gode klassiske servicedydelser. Resultatet skulle gerne være, at det ikke er ligegyldigt for kunderne, om de handler det ene eller det andet sted. I særdeleshed i detailhandlen, føler jeg, er det som kunde oftest er ret ligegyldigt, om man handler det ene eller det andet sted, ud fra den lidt uengagerede service jeg møder hos mange medarbejdere.

### Konklusion

Måske de klassiske servicedydelser rent faktisk nu næsten er endnu vigtigere, end da de blev opfundet, og måske mange virksomheder kunne have udbytte af at revitalisere dem?



## Workshop om implementering af "Kundefokuseret ledelse" i praksis

### - Forbedring af Net Promoter Scoren igennem systematisk arbejde med virksomhedens "kunderejser"

Eksempel på indhold af 2 dages workshop (skræddersyes til den enkelte virksomhed)

<p><b>1. "Udefra og ind" tænkning – scenen sættes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad kendetegner en "Udefra og ind" tænkende virksomhed i praksis?</li> <li>Lederrollen i at kunne SE "Udefra og ind".</li> <li>Kundeorienterings trends på vej mod 2020 – the big Picture.</li> <li>Konsekvenserne af øget kundeindsigt og kundemagt.</li> <li>New School - Paradigmeskiftet i arbejdet med kundeorientering.</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assessment værktøj til brug for at gøre status på virksomhedens nuværende grad af kundeorientering.</li> </ul>	<p><b>5. "Kunderejser" (Customer Journeys) som værktøj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systematisk forbedring og udvikling af kundeoplevelserne igennem Customer Journey Mapping værktøjet i alle kanaler.</li> <li>Sammenhæng og synergi imellem LEAN arbejdet og Customer Journey forbedringer. Kundefokuseret LEAN - praktiske erfaringer.</li> <li>Customer Journey Mapping som redskab til at øge "Udefra og ind" tænkningen i dagligdagen.</li> <li>"Udefra og ind" strategier for kundedrevet inspiration/innovation.</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirations- og tjekliste til arbejdet med forbedring af kundeoplevelserne med udgangspunkt i Customer Journey Mapping.</li> </ul>
<p><b>2. Business case beregning af øget kundetilfredshed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad er business casen i øget kundetilfredshed?</li> <li>Hvordan beregner man business casen i øget kundetilfredshed?</li> <li>Lønsomheden i at gå fra tilfredse til meget tilfredse kunder.</li> <li>Hvad betyder f.eks. en halvering af kundeafgangen for vækst og bundlinjen?</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirations- og tjekliste til udarbejdelse af business casen i øget kundetilfredshed/kundelojalitet.</li> </ul>	<p><b>6. Organisatorisk implementering af en kundeorienteret kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi for øget kundeorientering – De 12 indsatsområder.</li> <li>Hvordan tilrettelægges bedst en samlet implementeringsproces af øget kundeorientering?</li> <li>Træning og uddannelse af medarbejdere i øget kundeorientering og CEM/NPS forståelse.</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi for øget kundeorientering – Assessment og valg af de vigtigste indsatsområder.</li> <li>7 overvejelser og gode råd i forbindelse med organisatorisk mobilisering til øget kundeorientering.</li> </ul>
<p><b>3. Måling og varsling af kundetilfredsheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategier for måling og varsling af kundetilfredsheden.</li> <li>Overordnede kundetilfredshedsmålinger versus Touch Point/Moment of Truth målinger – gode råd og erfaringer.</li> <li>Måling af kundetilfredshed, f.eks. via Net Promoter Score konceptet – strategisk, taktisk og operationel anvendelse af NPS i dagligdagen.</li> <li>Fra Net Promoter Score til kundeorienteret adfærd i alle Touch Points - hvordan gør man?</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assessment og revitalisering af eksisterende kundetilfredshedsmålinger.</li> <li>5 gode råd til at forbedre Net Promoter Scoren.</li> </ul>	<p><b>7. Den "Kundefokuserede lederrolle"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sammenhæng imellem ledelseskvalitet, medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed og bundlinjen.</li> <li>Den personlige "Kundefokuserede lederrolle" – lederen som kunderolle model.</li> <li>Kundefokus med i MUS/PU samtaler.</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Self assessment værktøj: De 6 lederroller i "Kundefokuseret ledelse".</li> </ul>
<p><b>4. Customer Experience Management (CEM) værktøjskassen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De emotionelle elementer og sansernes betydning for den totale kundeoplevelse.</li> <li>CEM strategier – operationalisering af arbejdet med de emotionelle elementer i kundeoplevelserne.</li> <li>Service Design af adfærd i mødet med kunderne.</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>"Sense Guardian" konceptet – en systematisk metode til arbejdet med de emotionelle elementer.</li> <li>8 gode råd til Service Design af de kundevedtede medarbejders adfærd.</li> </ul>	<p><b>8. Ledelsens rolle i en kundeorienterings proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Top down versus bottom up forbedringsprojekter.</li> <li>Topleddens rolle når man skal gå fra projektfasen til, at det bliver en ægte kundekultur.</li> <li>Integrering af kundeorientering overalt i "årets gang" i virksomheden.</li> </ul> <p><i>Værktøjer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsens rolle – 5 anbefalinger.</li> </ul>

## 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 ni managementbøger om bl.a. Kundeorientering, Customer Relationship Management, Kvalitet og Human Resource Management samt tillige en række artikler om Customer Experience Management og Net Promoter Score implementeringer.

## Om Klaus Lund & Partere

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](http://www.klauslund.dk)

## Øget kundeorientering - Hvordan kommer man i gang?

Generelt kan Klaus Lund & Partnere inden for "Kundeorientering" tilbyde konsulentassistance med bl.a. følgende ydelser og kompetencer:

- Tilrettelæggelse og gennemførelse af organisationsudviklingsforløb med henblik på øget kundeorientering.
- Kundekulturprocesser med særlig fokus på lederes og medarbejderes holdninger og adfærd.
- Customer Experience Management med fokus på udvikling af kundeoplevelserne i alle Touch Points.
- Implementering af anvendelse af Net Promoter Score konceptet i hele organisationen.
- Masterclass i "Kundeorientering i praksis".
- Kundefokuseret ledelse – workshops for ledere.
- Holdningsbearbejdning og træning af medarbejderne i øget service- og kundefokus.
- Review af eksisterende kundeanalyse setup og udarbejdelse af ny strategi for gennemførelse af disse.

Klaus Lund & Partnere tilbyder også konsulentassistance inden for "Strategiimplementering".

Ønsker du en dialog om ovenstående, er du velkommen til at kontakte adm. direktør Klaus Lund på [kl@klauslund.dk](mailto:kl@klauslund.dk) eller direkte telefon 40 35 67 65.