

KUNDEFOKUS: Styret vækst i toplinjen igennem øget kundeorientering



Af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere

Rigtig mange virksomheder har vækst i toplinjen på agendaen – vel at mærke styret og lønsom vækst. I denne artikel sættes der fokus på, hvorfor vækst i toplinjen ikke "blot" bør ske ved at sætte turbo på salgsstyrken og markedsføringsbudgetterne, men hvorfor **øget kundeorientering** er et væsentligt fokusområde, hvis man vil skabe langsigtede og loyale kunderelationer.

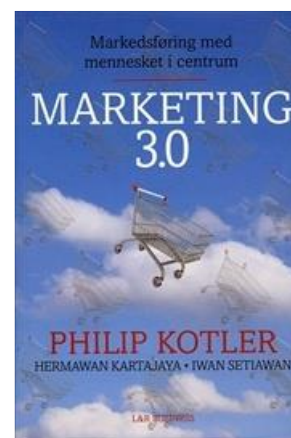
Hvorfor fokus på øget kundeorientering som vejen til vækst i toplinjen?

Hvorfor ikke bare sætte turbo på salgsorganisationen og ekstra gang i markedsføringsmaskinen, når man skal til at skabe vækst i toplinjen? Det er der en række gode begrundelser for.

1. Kundernes adfærd og forventninger har ændret sig

Der er sket, og der sker fortsat, en masse ændringer i kundernes behov og i hele købsbeslutningsprocessen.

- *Øget prispres og mere troløse kunder. Prisportaler, søgemuligheder og deling på de sociale medier har gjort markedet meget mere gennemsigtigt for kunderne.*
- *On demand og individualisering – pga. af den digitale udvikling vænnes vi som kunder til, at vi på mange områder kan få tingene lige præcis, når vi vil, og vi kan handle, når vi vil på internettet 24/7/365. Dermed bliver forventningerne til stort set alle virksomhedstyper et krav om større tilgængelighed og respons "her & nu".*
- *Mere værdidrevne – det har nu mere betydning for kunderne, at de handler med en virksomhed, der "opfører sig ordentligt" og er troværdig. I modsat fald straffes virksomheder, der ikke opfører sig "ordentligt", med SHIT STORMS. I relation til de nævnte ændringer i kundernes adfærd kan jeg anbefale marketingguru Philip Kotlers bog "Marketing 3.0 – Markedsføring med mennesket i centrum", hvor han bl.a. skriver om, at vi nu bevæger os fra forbrugerorienteret markedsføring til værdistyret markedsføring. Philip Kotler siger endvidere, at det at leve værdierne og være en autentisk virksomhed bliver væsentligere end nogensinde tidligere, og at en bæredygtig vision og mission bliver en del af den samlede markedsførings"pakke".*



Det er derfor vigtigt, at man som virksomhed har gjort sig klart, hvad konsekvenserne er af kundernes ændrede forventninger til de produkter og ydelser, man tilbyder til markedet – inden man "blot" løber stærkere på salgssiden.

2. De sociale medier og internettets konsekvenser for virksomheders omdømme og brand



Stort set alle googler, inden de køber noget – og det, man finder, er ikke alene informationer om mulige virksomheder, der sælger det, man vil købe, men i lige så høj grad informationer og anmeldelser af, hvad andre kunder synes om ens produkter og ydelser. Der er ingen tvivl om, at en fortsat markedsføringsmæssig trend for de kommende år er, at vi fortsat bevæger os fra, at man som virksomhed kan styre alle sine markedsføringsbudskaber (den vertikale markedsføring) i annoncer, tv reklamer, brochurer etc. til, at kunderne og forbrugerne bliver den måske væsentligste markedsføringsfaktor (den horisontale markedsføring). Kunderne fortæller hinanden på f.eks. Facebook og andre sociale medier om deres oplevelser med forskellige virksomheder, eller de via de sociale medier spørger deres "venner" til råds, inden de køber. Flere helt nye undersøgelser siger ikke særligt overraskende, at kunderne tror mere på nogle i deres netværk end på virksomhederne og de såkaldte eksperter.

Fra virksomhedsstyret (vertikal) markedsføring

til

Kunde-/forbruger (horisontal) drevet markedsføring

Konsekvenserne – lavere tolerancegrænse for dårlig kundeservice

Tidligere har man lidt populært sagt:

- *En tilfreds kunde fortæller det til 3*
- *En utilfreds kunde fortæller det til 10.*

De sociale medier har vendt op og ned på, hvordan både gode og dårlige kundeoplevelser deles kunderne indbyrdes. I dag taler vi måske om, at:

- *En tilfreds kunde fortæller det til 300 (inkl. effekten af 'likes')*
- *En utilfreds kunde fortæller det til 1000-3000 (inkl. effekten af 'likes').*

Konsekvensen af de øgede delinger af kundeoplevelser på de sociale medier betyder en øget polarisering imellem de virksomheder, der klarer sig rigtig godt, fordi kunderne markedsfører dem, og de, som klarer sig rigtig skidt, fordi kunderne dømmer dem "ude" over for hinanden. Med andre ord: Konsekvenserne af, at man ikke er kundeorienteret, vil få markant større betydning fremover. Det er derfor, vi ser, at rigtig mange

virksomheder har øget deres fokus på at "sætte kunden i centrum", fordi tilfredse kunder og kunder, der vil være ambassadører, bliver den måske væsentligste markedsføringskanal.

Konsekvensen af, at kunderne i højere og højere grad deler deres kundeoplevelser på de sociale medier, kommer til at betyde en øget polarisering imellem de virksomheder, der klarer sig rigtig godt, fordi kunderne markedsfører dem, og de, som klarer sig rigtig skidt, fordi kunderne dømmes dem "ude" over for hinanden.

3. Kundeorientering – 8 væsentlige fokusområder

I det efterfølgende er der fremhævet 8 væsentlige fokusområder, som man med fordel kan se nærmere på som en del af en samlet implementeringsplan for øget kundeorientering for derigennem at nå målet om øget lønsom vækst i omsætningen.

8 væsentlige fokusområder for øget kundeorientering

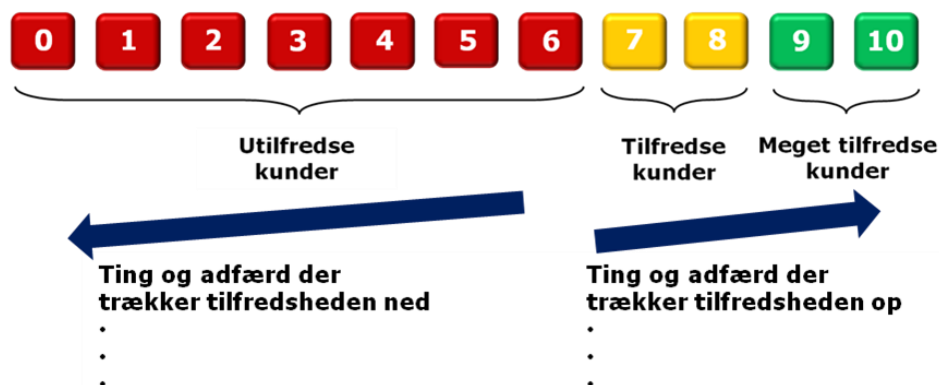
1. Hav det rigtige udgangspunkt for kundeorienteringen
2. Tættere på kunderne – kundedrevet innovation
3. Tættere på kunderne – kundetilfredshed – mere 'fanden i voldskehed' ønskes!
4. Touch Point Management – systematisk arbejde med kundens vej
5. Virksomhedens ydelsespakke – struktureret arbejde med totaloplevelsen
6. Kundeorientering af medarbejderne
7. Øget samarbejde mellem salg/marketing og HR – sikre en brand-culture
8. Eksekvering, eksekvering, eksekvering - organisatorisk implementering af en kundekultur.

Fokusområde 1:

Hav det rigtige udgangspunkt for kundeorienteringen

Hvis man som virksomhed vil øge sin kundefokus, så er det særdeles vigtigt at overveje, hvilket udgangspunkt man starter fra:

- *Har vi som virksomhed mange ting, som trækker kundernes oplevelse af os NED? F.eks. langsomme svartider, fejl, manglende engagement hos medarbejderne, kvalitetsbrist i leverancerne.*
- *Vi er som virksomhed over gennemsnittet i markedet, og derfor skal vi koncentrere os om at gøre en god organisation endnu bedre. F.eks. skal vi arbejde med, hvordan vi giver kunderne så gode oplevelser, at de automatisk er ambassadører for os. Skal vores benchmark være et serviceniveau som Singapore Airlines', når det drejer sig om den personlige service, eller som Amazon.com, hvad angår kundekontakten med os via nettet?*



Fokusområde 2:

Tættere på kunderne – kundedrevet innovation

Når jeg kommer ud i forskellige virksomheder, spørger jeg som regel ind til dels deres kundetilfredshedsanalyser og dels til, hvad der ellers er af viden om kundernes behov og forventninger. Der er meget stor forskel på den viden, man får i kundetilfredshedsanalyser, og den viden, man får, når man for alvor studerer kundernes behov.

Tættere på kunderne



“Vi har været i marken for at mærke den verden, vores kunder lever i – i langt større skala end tidligere. Vi har fulgt dem i deres hverdag og på ferier. Vi har bedt dem føre dagbog. Vi har videooptaget dem. Vi har interviewet dem.”

Coloplast om at komme tættere på deres stomikunder/-brugere

Nogle spørgsmål til at udfordre virksomheden på kan bl.a. være:

- *Har vi processer, som sikrer, at vi hele tiden lytter til vores kunder?*
- *Gør vi det nemt for vores kunder at give os feedback og ideer?*
- *Involverer vi for alvor kunderne i produktudviklingsprocessen (Customer co-creation)?*
- *Bruger vi de nye sociale medier til at fornemme, hvad der optager vores kunder?*
- *Har vi som ledelse en tæt direkte kontakt med kunderne, eller får vi det meste af vores viden på "PowerPoints" (kundebesøg, selvbetjente kunder etc.)?*

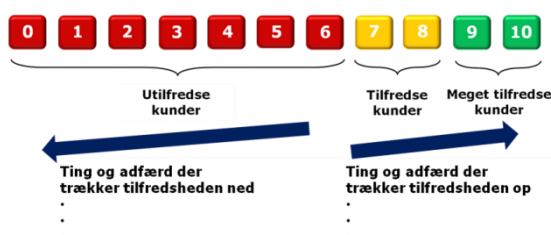
Fokusområde 3:

Tættere på kunderne – kundetilfredshed – mere 'fanden i voldskeh' ønskes!

Hvilken ledelseskultur har din virksomhed med hensyn til kundetilfredshed? Når der er budgetafvigelser, så reagerer de fleste virksomheder MEGET, MEGET konsekvent, og der sættes kraftigt ind. Ledelseskulturen de fleste steder er, at man ganske enkelt skal i mål med budgettet. Mange virksomheder kan godt udfordres på, om man reagerer lige så konsekvent, når der er afvigelser i kundetilfredshedsmålingerne. Jeg savner nok, at man mange steder reagerer noget mere 'fanden i voldskeh', hvis der er områder, hvor kundetilfredsheden falder!

Sæt fokus på at skabe meget tilfredse kunder

Hvis man er en virksomhed, som ligger over gennemsnittet med hensyn til kundetilfredshed, så kan man for at bringe virksomheden op til NEXT LEVEL med fordel sætte fokus på forskellen imellem tilfredse og meget tilfredse kunder.

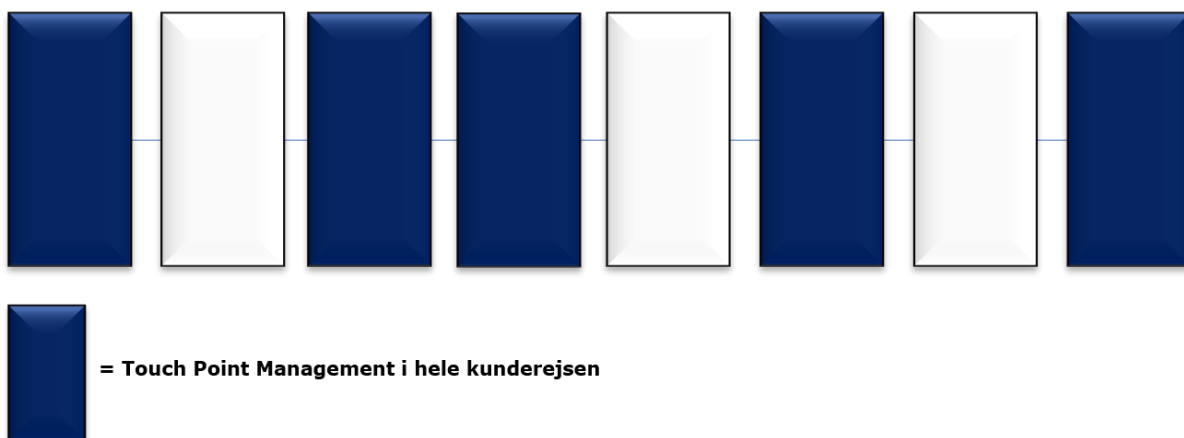


Analysen har dokumenteret, at de kunder, som er MEGET TILFREDSE, er meget mere loyale, køber mere og er bedre ambassadører for virksomheden.

Mange virksomheder lægger ofte måleresultatet for de kunder, som er tilfredse og meget tilfredse sammen. Tilgangen er, at så længe kunderne scorer 7-8 (tilfredse) eller 9-10 (meget tilfredse), så er det fint. Analyser har dokumenteret, at de kunder, som er MEGET TILFREDSE, er meget mere loyale, køber mere og er bedre ambassadører for virksomheden. Derfor kan man med fordel skærpe organisationens fokus på, hvad forskellen er i den adfærd, vi har, som fører til tilfredse kunder versus meget tilfredse kunder. Det er også kundernes oplevelser og tilfredshed, man har fokus på, når der arbejdes med Customer Experience Management som værktøj. En trend er, at der nu qua ny teknologi er langt bedre muligheder for "instant on" kundefeedback lige efter en "transaktion" med kunderne og dermed mulighed for at reagere prompte ved afvigelser.

Fokusområde 4:**Touch Point Management – systematisk arbejde med hele KUNDEREJSEN**

Et af de bedste værktøjer til på en operationel måde at sætte fokus på at forbedre kundetilfredsheden er Touch Point Management, dvs. systematisk arbejde med alle kunders kontaktpunkter over for virksomheden i det, man typisk kalder KUNDEREJSEN.

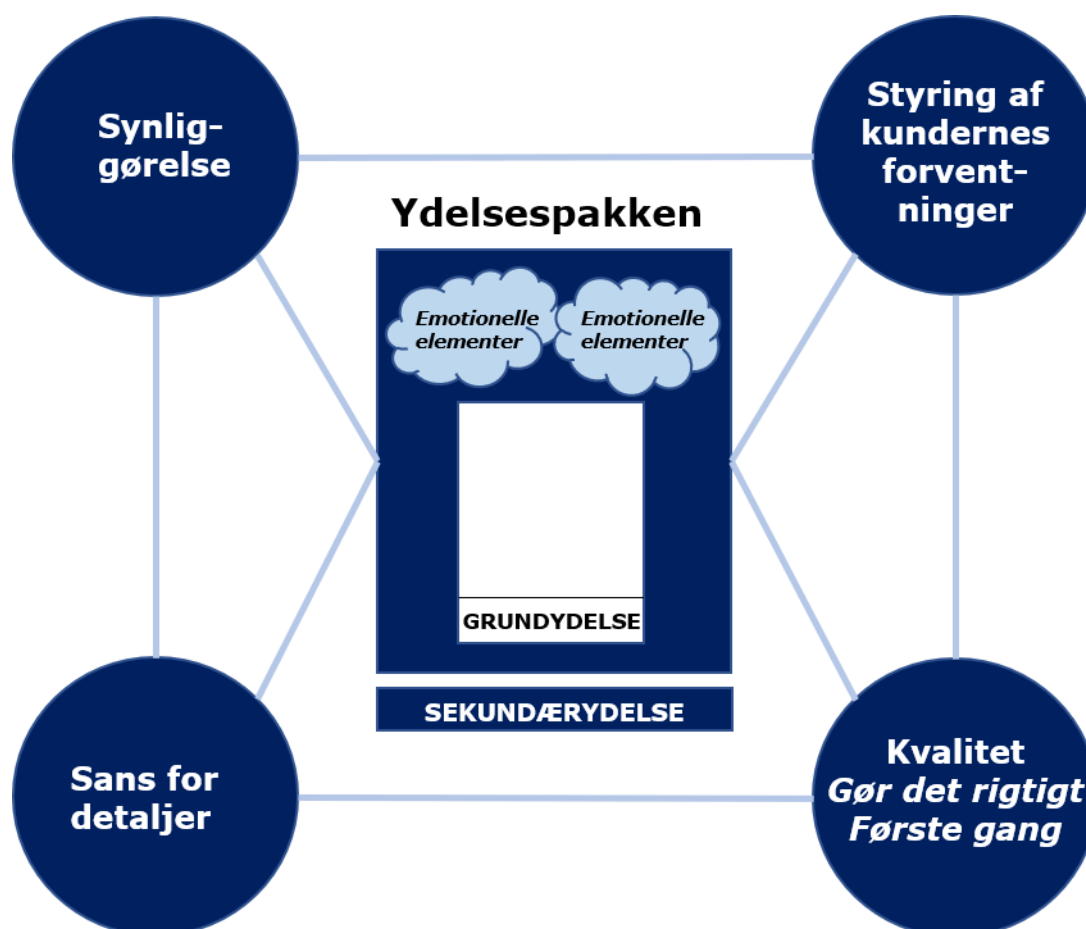
Touch Point Management i hele kunderejsen

Nogle af de ting der arbejdes med i Touch Point Management er bl.a.:

- *At identificere kundernes forventninger til hvert Touch Point i hele kunderejsen.*
- *Beskrivelse af produkt/ydelse for hvert Touch Point, herunder både de funktionelle og de emotionelle elementer (og såvel off line som online Touch Points).*
- *Træning af ledere og medarbejdere i dels forståelse af kundernes forventninger og dels den tilhørende kompetenceudvikling.*
- *Styring af kundernes forventninger.*
- *Måling af kundernes oplevelser mest mulig "realtime" og eventuelle korrigerende handlinger.*

Fokusområde 5:**Virksomhedens ydelsespakke – struktureret arbejde med totaloplevelsen**

Et andet særdeles brugbart værktøj, når man vil arbejde med kundeorientering, er at sætte fokus på den samlede ydelsespakke, man som virksomhed tilbyder sine kunder.



Nogle af de ting, man som virksomhed ofte med fordel kan udfordre sig selv på, er:

- *Er vi dygtige nok til at **synliggøre vores service** over for vores kunder? Rigtig mange virksomheder gør det faktisk ganske udmærket, men man får måske ikke rigtigt kunderne til at bemærke det. Hotelindustrien er ganske god til dette, f.eks. når man som gæst ser, at toiletrullen lige er foldet en gang som udtryk for, at rengøringen har været der, eller it-virksomheder som synliggør deres opetider.*
- **Styring af kundernes forventninger** – ofte skyldes kundeutilfredshed, at forventningerne er for upræcise, f.eks. til hvornår man i forbindelse med enten sagsbehandling, reparationer etc. ved, hvornår man kommer tilbage til kunden.
- **Kvalitet** – der er forsat mange virksomheder, som laver alt, alt for mange fejl, og hvor der så skal være om-igen arbejde, og dette er kraftige irritationsmomenter hos kunderne. Så man kan med fordel have fokus på at skabe (eller genskabe) en "gør det rigtigt første gang kultur" (og i øvrigt også meget mere lønsomt når der er færre fejl).
- **Sans for detaljer** – oppe i den høje ende af kundetilfredshedsskalaen handler det om at have en ypperlig sans for detaljer i alle de små ting, selvfølgelig med særlig fokus på den primære ydelse, men også i nogle af de omkringliggende ting så som

modtagelsen i virksomhedens reception, ryddelige mødelokaler som signalerer, at man har styr på tingene – banalt? Ja, men det påvirker altså kundernes oplevelse.

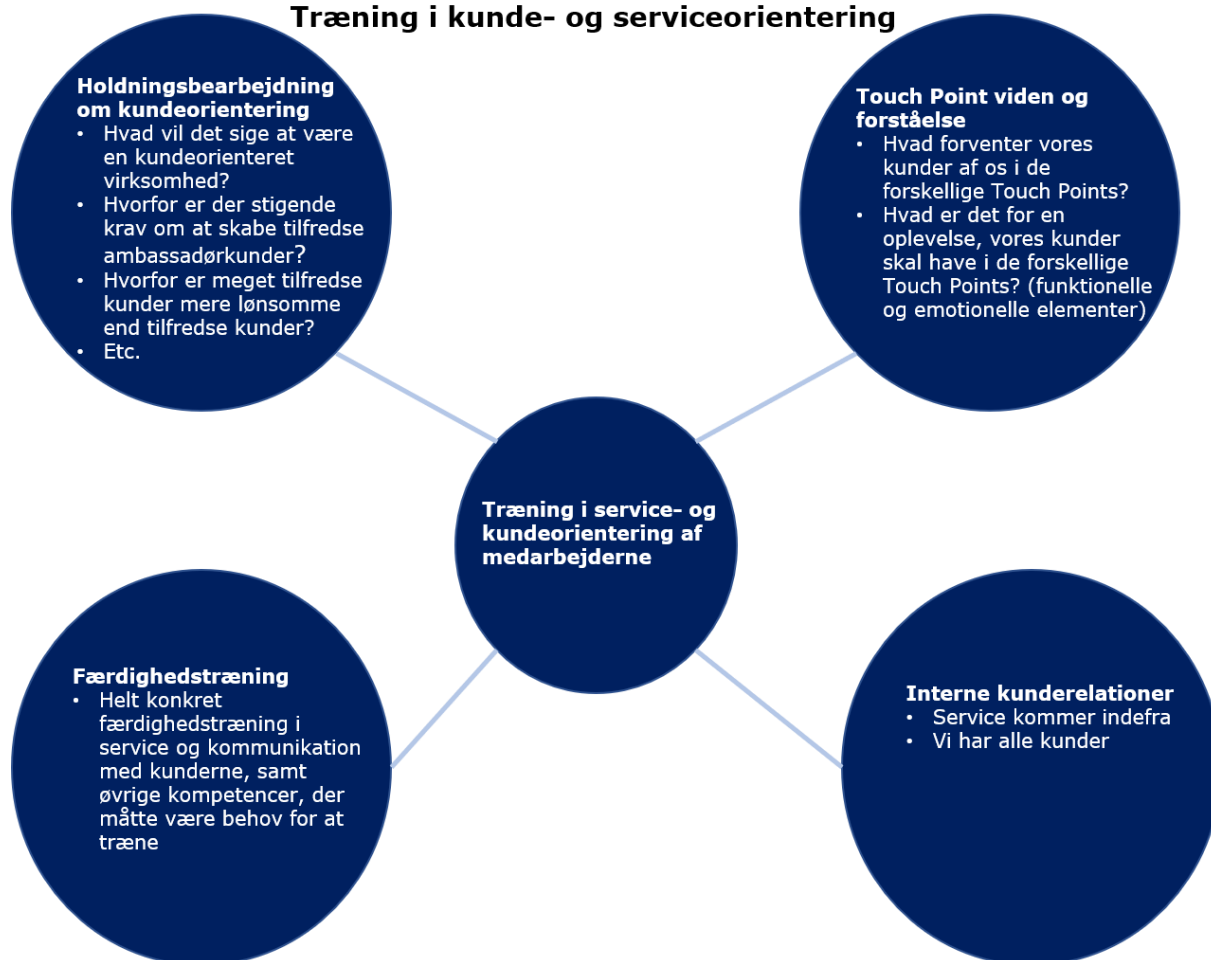
Mange af ovenstående ting handler ikke om, hvilken strategi man har som virksomhed eller om selve kernen i produktudviklingen, men om evnen til operationel service excellence, og kundernes oplevelse er nu engang summen af alle elementerne i ydelsespakken. Konkurrenterne kan nemt kopiere konceptet og strategien i jeres ydelsespakke, men forskellen ligger i evnen til at eksekvere og vel at mærke sikre KONSISTENS over tid. Det er bl.a. evnen til KONSISTENS i kvaliteten og service, der gør McDonald's så succesrig.

Fokusområde 6:

Kundeorientering af medarbejderne

Skal kundeorienteringen være noget vedholdende over tid, så handler det i den sidste ende om at få skabt den rigtige, kundeorienterede kultur. Det er dog ofte som et pendul, der svinger frem og tilbage, og derfor er det ganske naturligt, at mange virksomheder kan have behov for at revitalisere medarbejdernes kundefokus. For nogle virksomheder handler det dog om i det hele taget at få skabt fundamentet for en kundeorienteret kultur.

Træning i kunde- og serviceorientering



En træning og uddannelse af ledere og medarbejdere kan bl.a. indeholde nogle af ovenstående elementer.

Fokusområde 7:

Øget samarbejde mellem salg/marketing og HR – sikre en brandculture

De trends, som blev listet i starten af denne artikel om, at fremtidens markedsføring og branding bliver endnu mere værdistyret, og kravene om, at man skal være mere autentisk og i højere grad end tidligere "leve" sine værdier, får i praksis den betydning, at salg/marketing og HR nødvendigvis må arbejde meget tættere sammen. Salg/marketing – og især marketing – står for at kommunikere forventningerne til kunderne og brande virksomheden, hvor HR har viden og værktøjerne til at uddanne ledere og medarbejdere, så de rent faktisk er i stand til at indfri forventningerne og leve virksomhedens brand.

Brandculture

Lige nu er amerikanerne meget optaget af at smelte branding og virksomhedskultur bedre sammen.

Brand + culture = brandculture

Jo større overensstemmelse, der kan opnås, jo større sandsynlighed for tilfredse og loyale kunder og faktisk også stolte og tilfredse medarbejdere.

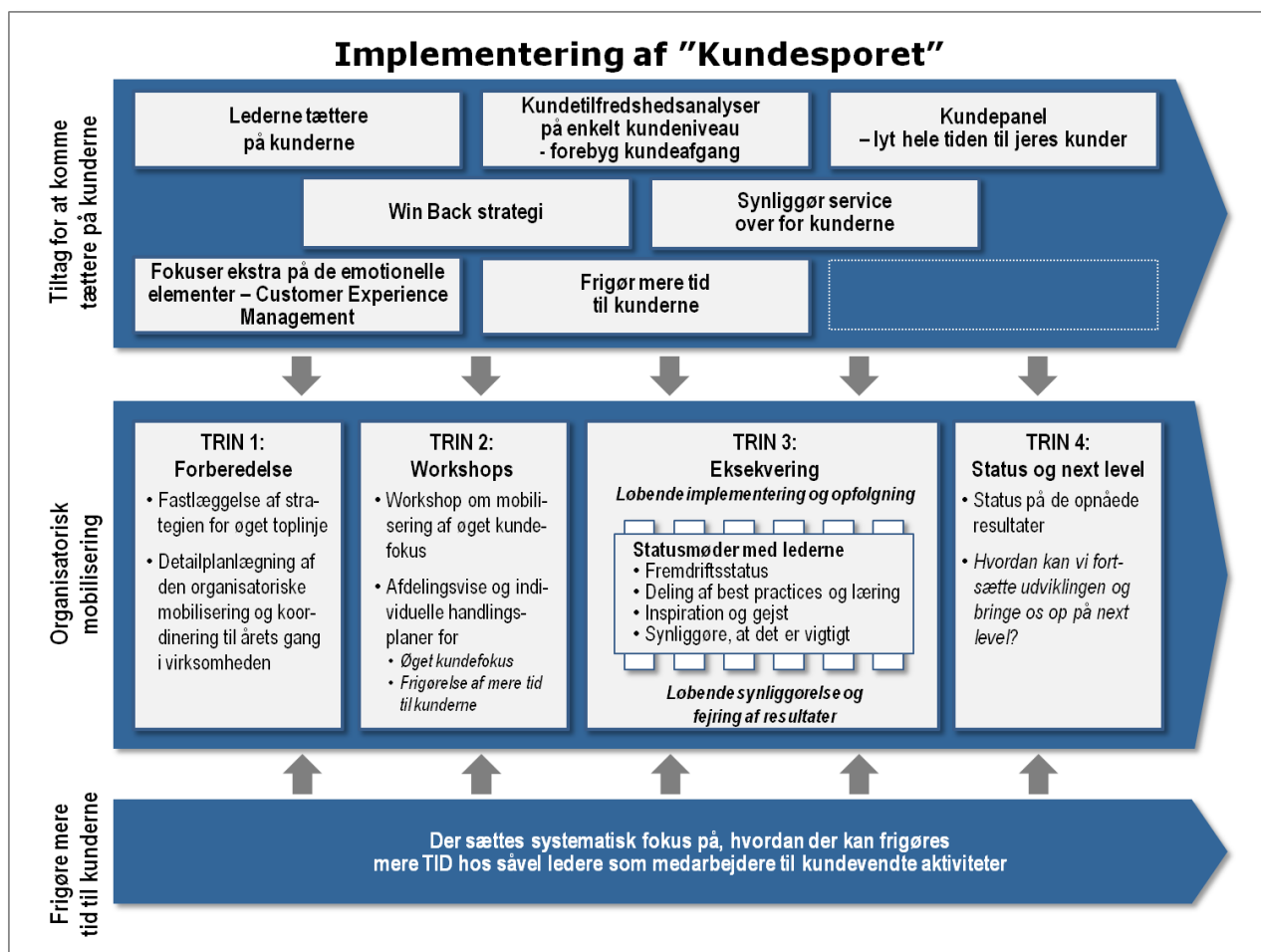
Der er masser af synergi i at skabe øget kundeorientering, hvis salg/marketing og HR kan finde ud af at arbejde endnu tættere sammen.

Fokusområde 8:

Eksekvering, eksekvering, eksekvering – organisatorisk implementering af en kundekultur

At lykkes med at skabe øget vækst i toplinjen igennem øget kundeorientering handler rigtig meget om at skabe og forstærke en kundekultur. Det kan være et godt mindset at tænke i baner af: "vi skal mobilisere hele organisationen til øget kundefokus":

- *Til at forstå det potentiale, øget kundeorientering har for virksomheder.*
- *Så man inspirerer hinanden og deler best practices og læringer undervejs i processen.*
- *Så der også er nogle værktøjer og strukturer til den løbende opfølgning og dermed, at man positivt ment får lagt et "krydspres" på at få tingene til at ske i praksis.*
- *Til løbende at være med til at fejre succeserne som ekstra energizing til endnu flere succeser.*
- *Til at lederne får ekstra fokus på handlekraft og eksekvering.*



Ovenfor er – i en lidt forenklet udgave – illustreret et muligt forløb omkring en øget kundefokus. Det lidt specielle og måske for nogle virksomheder lidt "nye" i ovenstående forløb er ikke de værktøjer, der kan medvirke til, at man kommer lidt tættere på kunderne, men i højere grad to forhold:

1. At der systematisk arbejdes med at mobilisere ledere og medarbejdere, og at lederne både inspireres og holdes til ilden igennem de løbende statusmøder.
2. At der er en særlig struktureret og systematisk fokus på, at der også arbejdes med at FRIGØRE mere TID hos såvel ledere som medarbejdere til mere kundekontakt og kundevendt arbejde.

Disse to ting gennemført på den rigtige måde kan gøre en resultatmæssig markant forskel på, hvordan man lykkes med at skabe en øget vækst i topline.

Hvis din virksomhed skal have øget toplinevækst gennem kundefokus, så kan Klaus Lund & Partnere bidrage med at tilrettelægge, styre og facilitere en sådan proces. Hvis du vil vide mere, så kontakt venligst Klaus Lund på kl@klauslund.dk eller direkte på telefon 40 35 67 65.

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

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 eller direkte telefon 40 35 67 65.