

# 14 typiske fejl i arbejdet med kunderejsen

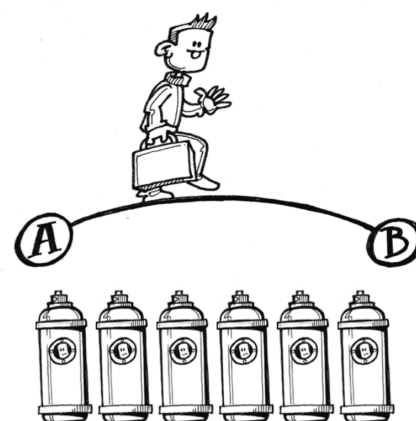
Af Søren Bechmann, Service Design Institute

Kunde- eller brugerrejse begrebet bliver mere og mere udbredt. Flere og flere virksomheder kaster sig ud i at kortlægge deres kunders og brugeres rejser. Mange begår imidlertid ofte en række fejl, som kan sabotere arbejdet. Og under alle omstændigheder medvirke til, at anstrengelserne ikke ender med de ønskede resultater. Her peges der på 14 typiske fejl – i uprioriteret rækkefølge.

En direktør i en større virksomhed sagde på et tidspunkt, at virksomheden efterhånden var blevet så kompleks, at de eneste der for alvor kunne gennemskue den, var kunderne.

Det sagde han, fordi kunderne stort set var de eneste, der reelt kom på tværs af hele virksomheden. Kunderne oplevede dermed forskellige problemer og u hensigtsmæssige løsninger – fordi de betragtede det hele udefra med friske øjne. Desuden var det nødvendigt, at de kom på tværs af hele virksomheden – ellers fik de ikke det, som de kom efter.

Sammen med medarbejderne stod direktøren selv inde i virksomheden fokuseret på siloopdelte KPI'er og betragtede verden – indefra og ud. Og var de selv kunde i virksomheden, kendte de turen. Samtidig med at de fik særbehandling af deres kollegaer. Alt i alt oplevede de aldrig det, som kunderne oplevede.



Når en kunde får en serviceydelse, bringes kunden ofte fra A til B på tværs af hele organisationen.

## På tværs af hele kunderejsen

Det er en interessant betragtning, som bl.a. peger på, at kunderne kommer på en rejse på tværs af organisationen, som rummer forskellige udfordringer og faldgruber – men også muligheder.

Nogle organisationer betragter sig selv som omdrejningspunkt i universet med kunderne placeret i enden af processerne. Den største udfordring er ikke altid konkurrenterne. Den største udfordring befinder sig således ofte inde i organisationen i form af silo-organisering. Vil man kurere “siloititis” kræver det bl.a., at man arbejder på tværs med kundens stemme som omdrejningspunkt.

En kortlægning af kunderejsen medvirker til at beskrive alle de interaktioner, som en kunde har med en organisation. Øvelsen er glimrende til at afsløre, hvor forholdet mellem kundeforventninger og -oplevelser ikke passer sammen – og kan dermed anvendes til undgå skuffede og frustrerede kunder. Og ikke mindst omfatter rejsen “det hele” – f.eks. fra hvor let det er at parkere over en samtale med en medarbejder til betaling af en regning.

## Kunderejsen skaber overblik over “det hele”

Når man arbejder med kunderejsen, får man samlet “det hele” et sted. Man arbejder før, under, efter – og f.eks. med markedsføring og andre forhold der påvirker forventningsdannelsen, med leverance og med evaluering. Man identificerer sandhedsøjeblikke. Man skaber overblik over, hvad der ikke fungerer og hvor det f.eks. er muligt at udvikle noget anderledes. Man kan skabe forandring med afsæt i, hvad man har lært. Og på den måde kan arbejdet spille en rolle for intern uddannelse og træning, hvor medarbejderne kan få en dybere forståelse for, hvad kunden går igennem.

## Intet kommer af sig selv

Der er dem der mener, at kunderejser, der ikke designes, designer sig selv. Det er naturligvis noget sludder. For alt er designet i den forstand, at der er nogen, der har truffet en beslutning. Men der har måske ikke eksisteret en bevidsthed om sammenhængen. Og det kan betyde, at virksomheden ikke har nogen som helst fornemmelse af, hvad kunder udsættes for. Hvilke touchpoints eller kontaktpunkter der er i spil og om de stritter i alle mulige retninger. Hvad kunderne, føler, tænker og gør. Om der under- eller overleveres. Om forventningerne indfries. Eller om rejsen måske kunne tilrettelægges bedre, mere effektivt, anderledes, sjovere...

## Forståelse for egen rolle

Overblik over kunderejsen kan medvirke til at medarbejderne får en dybere forståelse for deres individuelle rolle i sammenhængen. Pludselig forstår de måske bedre, hvorfor man skal handle på en bestemt måde, hvad kunden vil opleve om lidt eller hvorfor virksomheden eventuelt prioriterer et bestemt touchpoint fremfor andre. Dette overblik kan medvirke til en anderledes form for klarhed og ikke mindst motivation i forhold til at udfylde rollen på den planlagte måde.

## Mindre sårbarhed

Overblik over kunderejsen kan betyde mindre sårbarhed i forbindelse med udskiftning af centrale medarbejdere samt hurtigere oplæring og ressourcebesparelse ved intern informationsdeling. For nogle virksomheder kan det i sig selv være værdifuldt – selvom målet for klarlægning af kunderejser i udgangspunktet måske er et helt andet.

Men mere forenklet kan man sige, at arbejdet med kunderejsen kan begrundes i et ønske om attraktivitet, effektivitet og differentiering. Eller i en målsætning om at designe en kunderejse, der er attraktiv for kunderne, effektiv for virksomheden og anderledes i forhold til virksomhedens konkurrenter.

## De typiske fejl

Selvom kortlægning og design af kunderejser langt hen ad vejen er en forholdsvis enkel tilgang har deltagelse i en lang række kunderejse-projekter gjort det muligt at udpege en række typiske fejl:

### 1. Uklar målsætning

Det er en typisk fejl, at virksomheden simplethen ikke ved, hvad det egentlig er, at man vil opnå med kortlægning og design af kunderejsen. Der er muligvis enighed om, at det er en god ide – men ikke nødvendigvis om, hvorfor det er en god ide. Eller hvad det helt konkret er, at man ønsker at opnå.

### 2. Manglende information om kunderejsen

Det sker ofte, at organisationen ikke fra starten er tilstrækkelig informeret om projektet. Der er ingen, der for alvor ved, hvorfor man arbejder med kunderejsen, hvad målsætningen er, eller hvordan den enkelte evt. forventes at bidrage til arbejdet.

### 3. Utilstrækkelige ressourcer

Mange projekter lider under, at der ikke er afsat tilstrækkelige ressourcer. Man betragter evt. arbejdet med kunderejsen som en slags workshop, der fokuserer på en ting der er oppe i tiden. Og som i øvrigt kan presses ind mellem hverdagens øvrige gøremål. Fremfor at arbejde med kunderejsen som et praktisk og dynamisk redskab, som kræver at medarbejdere er trænet og har en grundlæggende forståelse for metoden.

### 4. Manglende kompetencer

Selvom design af kunderejser som nævnt er en forholdsvis enkel tilgang, kræves der forskellige kompetencer. En del projekter lider i den forbindelse under, at der ikke eksisterer tilstrækkelige kompetencer – hverken internt eller eksternt. Og internt sker det desuden ofte, at man får sat det forkerte hold – som hverken er tilstrækkeligt informeret, inspireret eller kompetent.

### 5. Energien bruges på kortlægning

Den helt typiske og nok mest udbredte fejl er, at man bruger for meget tid på research og kører træet i kortlægning af den eksisterende rejse. Hvorefter der måske ikke er mere energi i organisationen til den fremadrettede rejse. Målsætningen er ikke en så detaljeret kortlægning som mulig. Målsætningen er at afdække forhold, der kan forbedres. Bruges der uforholdsmæssigt mange kalorier på kortlægningen samtidig med, at man måske ikke er blevet vanvittigt meget klogere af arbejdet, efterlades organisationen ofte desillusioneret.



*Det er en typisk fejl, at virksomheden ikke har gjort sig klart, hvad man vil opnå med kortlægning og udvikling af kunderejsen. Eller at man har glemt at informere andre dele af organisationen om arbejdet.*

## 6. Forkert fokus

En typisk fejl er også, at fokus er forkert, og at man ikke arbejder med rejsen udefra og ind. Måske fordi det er besværligt og fordi man hurtigt bekræfter hinanden i, at man jo godt kender kunderne. At lave en rejse baseret på ubekræftede antagelser, er i sagens natur uholdbart. Kortlægning af kunderejser kræver at man arbejder i felten og at man åbent indtager kundens perspektiv – udefra ind.

## 7. Utilstrækkelig involvering

I nogle projekter får man ikke involveret de rigtige interessenter. “Du kunne jo bare have spurgt” er ikke et usædvanligt svar fra en medarbejder, der har haft relevant viden om en kunderejse, men som netop ikke er blevet spurgt og involveret.

## 8. Ingen ledelsesopbakning

Det er en typisk fejl, at arbejdet ikke er forankret i ledelsen. Uden markant interesse og opbakning fra den ledelse, der blandt andet er i stand til at træffe beslutninger på tværs af organisationen (men også gå forrest og sættes retningen), vil mange kunderejse-projekter hurtigt strande.

## 9. Den nye kunderejse undervurderes

For mange er kortlægning den nemme del af projektet. Blandt andet fordi man kan bruge nogle af de metoder, som man måske har brugt i andre sammenhænge i forbindelse med f.eks. procesoptimering. Design af den fremadrettede rejse kræver andre kompetencer. Arbejdet undervurderes ofte – f.eks. fordi det sjældent kan sættes på formel. Og fordi kreative processer kan gøre en organisation usikker; der findes ikke entydige svar, og man kan f.eks. få brug for at lytte til sin intuition.



*Uden markant interesse og opbakning fra ledelsen, vil mange kunderejse-projekter hurtigt strande.*

## 10. Man vil det hele

En typisk og udbredt fejl er, at man vil “redde verden” og arbejde med alle rejser, alle personas, alle udfaldsrum – på een gang. Ofte findes der så mange forskellige rejser, at det kan virke mod hensigten, hvis man forsøger at kortlægge hver eneste mere eller mindre hypotetiske rejse. Det er derfor en god ide at afprøve metoden på nogle få rejser. Og så derefter brede projektet yderligere ud.

## 11. Implementering af kunderejsen undervurderes

Som i så mange andre sammenhænge er implementering den centrale – og svære – opgave. Men mange undervurderer implementering – og får f.eks. ikke indtænkt implementering tidligt i forløbet. Hvis et projekt omfatter at medarbejdere skal ændre adfærd i konkrete sammenhænge, kan implementering af nye rejser blive en stor opgave. Det kan også være, at man undlade at implementere de lette og hurtige “gevinster” straks, hvilket ellers kan medvirke til at skabe synlighed, interesse og forankring i organisationen.

## 12. Misforståelse og sammenblanding

Nogle kunderejse projekter bærer præg af, at man har fået blandet kortlægning af touchpoints og kortlægning af kunderejsen sammen. Det kommer f.eks. til udtryk man har set på konkrete touchpoints

– men ikke på hele rejsen. Før, under og efter. Det er især i det brede perspektiv og i den samlede rejse at man i kortlægningen bliver klogere. Og i designet kan opnå synergier og f.eks. balancere den attraktive og effektive rejse.

### 13. Upopulære synspunkter ignoreres

Der er mange eksempler på projekter, hvor man ikke har lyttet til alle interessenter. Og hvor man mere eller mindre bevidst undgår at lytte til de synspunkter, der ikke understøtter et flertal. På den måde fokuseres der måske primært på synspunkter, der blot medvirker til, at man får bekræftet sine egne.

### 14. Mangel på governance

Når kunderejsen så ofte bevæger sig på tværs af en organisation, kan det være værdifuldt at etablere tværorganisatoriske grupper, som repræsenterer synspunkter og viden. Men som også hurtigt kan aktiveres, når noget skal ændres.

**Søren Bechmann** er en efterspurgt foredragsholder og rutineret facilitator, der rådgiver og inspirerer ledere og medarbejdere i såvel den private som den offentlige sektor. I Service Design Institute udviklede han et populært kursus i servicedesign – som også var Danmarks første. Han har skrevet *“Med andre øjne – om service, design og servicedesign”* sammen med Mette Mikkelsen. Bogen udkom på Hans Reitzels Forlag i 2019. Han er derudover forfatter til seks andre bøger – inkl. *“Servicedesign”* der er den første danske bog om servicedesign. *“Service er marketing”* blev i Berlingske kaldt “... en af de vigtigste ledelsesbøger, som er skrevet på dansk.” Endelig blev *“Kunderejsen”* udgivet i 2016 af Service Design Institute.

**Service Design Institute** er først og fremmest en konsulentvirksomhed, men aktiviteterne omfatter også foredrag, facilitering af workshops, undervisning, kursusforløb og forlagsvirksomhed. I Service Design Institute er vi overbeviste om, at god service gør verden til et lidt bedre sted at være. Derfor hjælper vi private og offentlige organisationer med at designe attraktive, effektive og anderledes serviceydelser – på tværs af alle touchpoints.