



Søren Bechmann

KUNDEREJSEN

De første skridt



Service Design Institute

Søren Bechmann

KUNDEREJSEN

De første skridt



Service Design Institute

KUNDEREJSEN
De første skridt

Af Søren Bechmann

© 2016 Service Design Institute
og Søren Bechmann

Opsætning: Ian Wisler-Poulsen
Illustrationer: Frank Høedt
Tryk: Laser-Tryk A/S

ISBN 978-87-999107-1-7

1. udgave, 1. oplag

Printed in Denmark

Kopiering fra denne bog må kun finde sted
på institutioner, der har indgået aftale med
Copy-Dan, og kun inden for de i aftalen
nævnte rammer.

Udgivet af
Service Design Institute
Balagervej 75
8260 Viby J

Indhold

Forord	6
Indledningsvist	8
Alt kommunikerer	10
Udfordringer	11
Serviceydelsen	13
Proces – og rejse.....	14
Ydelse og oplevelse	15
Definere kvalitet.....	16
Uhåndgribelighed	17
Variation.....	18
Mennesker eller teknologi	18
Konsekvenser.....	19
1. Skridt: Hvorfor?	20
Attraktivitet	23
Effektivitet.....	25
Differentiering	27
Rammemodel	27
Indsigt	30
2. Skridt: Stakeholders	32
3. Skridt: Kortlægning	33
Valg af rejse	34
Praktik	34
Udefra og ind.....	36
Inviter kunderne indenfor	37
Lyt til hvad kunderne ikke siger	38
Kundehandlinger: Før, under, efter	38
Touchpoints	40
Frekvens	41
4. Skridt: Følelsesmæssig rejse.....	42
Man kunne også... ..	43

Design	48
5. Skridt: Serviceløfte	49
6. Skridt: Forenkling	49
7. Skridt: Overraskelsen	53
8. Skridt: “Peak-end”	56
9. Skridt: Bevisførelse.....	58
10. Skridt: Fejlhåndtering	59
Man kunne også... ..	62
Implementering	66
11. Skridt: Ledelse.....	67
12. Skridt: Prototype	68
Man kunne også... ..	70
Sådan kommer du igang	74
Typiske fejl	76
Afslutningsvis	80
Hvis du vil vide mere.....	82

Forord

Søren bryder sig ikke om at jeg kalder ham "guru". Men jeg synes, det er det, der kendetegner ham bedst. Og jeg ved, at jeg deler den opfattelse med mange af de virksomheder, hospitaler, kommuner, biblioteker, a-kasser og hvad ved jeg, som Søren, med hans "jyske-no-nonsense-nede-på-jorden"-tilgang, har hjulpet til at sætte et skarpt fokus på det, der er vigtigt. For kunden. For patienten. For borgeren. For medlemmet. For modtageren.

Mit første møde med Søren tændte den ild i mig, der skulle komme til at brænde noget så inderligt for gode kundeoplevelser og servicedesign. Det er muligt, at han for nogen "bare" er en af Aarhus'/Jyllands/Danmarks førende eksperter indenfor service og servicedesign. Men det var mødet med Søren og hans bøger, der har inspireret mig og ikke mindst givet mig evnerne til at arbejde med service og kundeoplevelser på nogle af Danmarks mest eftertragtede arbejdspladser.

Søren er derfor helt bestemt intet mindre end min guru.

Da jeg første gang hørte et af Sørenes foredrag, sluttede han af med at sige: "God service gør verden til et bedre sted at være". Den sætning blev min gnist. Det er årsagen til, at jeg med et brændende bankende hjerte kastede mig over at arbejde med Customer Experience Management i Tivoli og nu med Service Excellence i Københavns Lufthavne.

Den samme sætning, ved jeg, er årsagen til, at Søren gør, det han gør: holder foredrag (rigtig mange foredrag), faciliterer workshops og hjælper virksomheder med at udvikle serviceydelser og få overblik over og indblik i deres touchpoints med kunderne. Det er derfor han brænder for at uddanne "servicedesign piloter". Og det er derfor, at han skriver bøger.

Nogle af dem, der er virkelig dygtige til deres emne, formår også at formidle svære og komplekse budskaber på en konkret og forståelig måde. Dette lille værk er Sørenes sjette bog og fordi Søren formidler sit stof så godt, konkret og ligetil er det (endnu engang) ikke "bare" en bog, der inspirerer og underholder. Det er en bog, der faktisk er til at handle på. Du kan omsætte den. Du får konkrete redskaber, værktøjer og opskrifter til, hvordan du kommer i gang med at ændre din virksomhed og den oplevelse, du vil give kunderne.

Kortlægning, design og implementering af den attraktive, effektive og anderledes kunderejse er et uhyre stærkt redskab. Det hjælper med til at tiltrække og fastholde kunder, men det er også en proces, der samler din organisation på tværs af siloer, øer og det, der er værre. Kunderejsen skaber overblik, indsigt og sammenhæng.

Har du ikke prøvet at arbejde med kunderejser før, er det godt, at du lige nu sidder med denne bog i hånden. Læs den (læs i øvrigt også Sørenes andre bøger) og spring så ud i det. Gør verden til et bedre sted at være. Nu.

Stine Ringvig Marsal
Service Excellence Director
Københavns Lufthavne A/S

Indledningsvist

Jeg skriver på de følgende sider om kunderejsen. Den kan også kaldes brugerrejsen, borgerrejsen, patientrejsen, medlemsrejsen eller noget sjette. Hvad vi kalder personen er for så vidt ligegyldigt. Det centrale er, at der er tale om et menneske som både kan optræde privat og professionelt på vegne af en virksomhed. Som kan være "kunde" hos kollegaer i en organisations interne servicefunktioner. Og som, for at få en ydelse, et produkt eller en oplevelse, bliver sendt på en rejse.

Bag den rejse står en privat eller offentlig organisation. Som kan være en bank, et bibliotek, et hospital. Og så videre. Det centrale er, at der er tale om en organisation, som producerer og leverer en ydelse eller et produkt – og som i den forbindelse mere eller mindre bevidst tilrettelægger rejsen.

Jeg skriver om 12 skridt, men det betyder langt fra, at der ikke er flere. Eller at jeg ikke kunne have skrevet om nogle andre skridt – dvs. modeller, metoder og værktøjer. Jeg har fokuseret på skridt, som erfaringsmæssigt er gode at starte med. Så kan du altid udvide arbejdet og tage andre og flere skridt senere. Målsætningen har under alle omstændigheder været at give dig en konkret opskrift, så du kan komme igang!

Det betyder også, at jeg flere steder har prioriteret forenkling på bekostning af nuancer. Jeg går på ingen måder i dybden overalt. Men de tre hovedafsnit afsluttes hver især med afsnittet "Man kunne også...". Her er yderligere metoder kort beskrevet.

Venlige mennesker har gennemlæst og kommenteret: Tak til Stine Ringvig Marsal, Lene Ovesen, Brit Kastbjerg, Kristian Gren og Peter Jacobsen.

Søren Bechmann

Alt kommunikerer

Uanset om en virksomhed er bevidst om det eller ej, sender virksomheden kunderne på en rejse, som består af mange forskellige indtryk, kontaktpunkter eller “touchpoints”. Det vil sige alle de kontaktsituationer mellem kunde og virksomhed, som hver for sig indeholder kommunikation og udløser en reaktion hos modtageren. Og nok så vigtigt: indeholder en mulighed for virksomheden for at udforske, forstå og forbedre kundens oplevelse.

En gennemtænkt rejse kan bruges til at skabe markante og kopiresistente forskelle og dermed udgøre centrale elementer i virksomhedernes differentiering og positionering. Mange kunder vurderer, husker og anbefaler i høj grad en virksomhed ud fra virksomhedens adfærd og handlinger. Ud fra det, den gør, og ud fra den service, den yder. Og ikke ud fra det, den siger, tror eller lover, at den vil gøre. Derfor kan man også tale om, at kunderejsen er et uhyre centralt – for nogle det afgørende – element i en virksomheds marketingaktiviteter. Eller at kunderejsen er et *brand in action*.

Kunderejsen var meget enklere før i tiden. Der var ofte tale om et lineært forløb fra f.eks. identifikation af behov – over overvejelse, indsamling af information og afprøvning – til beslutning og køb. I dag er der som regel tale om et kompliceret netværk på tværs af kanaler.

For virksomheden kan det f.eks. gøre det svært at identificere, hvor og hvornår en kunde er vundet eller tabt. Og det kan gøre det vanskeligt at forstå, hvilke touchpoints, der især spiller en rolle hen ad vejen.

For at håndtere kompleksiteten har mange virksomheder behov for en metode til at opnå overblik og forståelse for den “sti” frem mod

købet, som kunderne tager eller sendes ad. Traditionelt har fokus derfor været på at kortlægge touchpoints.

Og touchpoints er ikke noget nyt. Man ser på, hvor en virksomhed møder kunden og man beskæftiger sig med, hvad og hvordan virksomheden præsterer i kundens øjne. Det er absolut værdifuldt. Men hvis man udelukkende beskæftiger sig med enkelte touchpoints, risikerer man at overse, hvor mange forskellige touchpoints kunden oplever. Man risikerer at overse at de hænger sammen. Og hvordan den samlede kundeoplevelse hænger sammen.

Men ikke mindst overser man måske, at en del touchpoints ikke direkte omfatter virksomheden selv, som derfor heller ikke kontrollerer dem. Men at de pågældende touchpoints ikke desto mindre indgår i kundens virkelighed og spiller en rolle for kunden. Måske endda en vigtig rolle.

Denne korte bog handler om, hvordan kunderejsen kan kortlægges, designes og implementeres. Og vel at mærke designes på en måde, som er attraktiv for kunden, effektiv for virksomheden og anderledes i forhold til virksomhedens konkurrenter.

Udfordringer

At arbejde med kunderejsen er ikke nødvendigvis nemt eller helt uden udfordringer. Grundlæggende kan processen både være tids- og investeringskrævende. Den koster ressourcer – ikke mindst hvis der er behov for at involvere eksterne parter.

Det kan være en udfordring, at kunderejsen er kompleks og at det medvirker til usikkerhed i forhold til, hvor man starter, hvor mange rejser man skal kigge på, hvor små touchpoints man skal tage med etc. Alt i alt kan det medvirke til forvirring og frustration i organisationen.

Det kan være en udfordring, at man ikke har de nødvendige kompetencer i organisationen. Så enten skal kompetencerne etableres ved at uddanne og træne medarbejdere eller også skal kompetencerne tilføres udefra.

Det kan være en udfordring, at arbejdet med kunderejser ikke er projekter, der "afsluttes" i den forstand, at de har en ultimativ deadline. Der er – og bør alt andet lige være – tale om en løbende proces, hvor kunderejsen gen-besøges. Måske endda ofte. Det kan f.eks. være aktuelt, når der er behov for at holde trit med kundernes ændrede behov, ønsker, adfærd og forventninger.

Det kan være, når den teknologiske udvikling på ny har påvirket rejsen. Eller når organisationens position og proposition kræver det.

Det kan også være en udfordring, at organisationen skal levere dokumentation for, at f.eks. effekten af tilpassede processer og rejser kan måles og har effekt på bundlinjen.

En udfordring eller forhindring kan findes i selve organisationen. Nogle steder tøver man med at arbejde med kunderejsen fordi processen også vil afsløre svagheder i organisationen. På trods af at det selvfølgelig er en styrke, at identificere problemer og "huller" i rejsen, som ikke behøver at være "nogens" fejl. Og på trods af at ikke alle kortlagte problemer og muligheder nødvendigvis behøver at blive adresseret straks. Nogle kan og skal adresseres – og vil have umiddelbar effekt. Andre afvejes i forhold til omkostninger og effekt; de kan ændres og implementeres, når det giver mening på kortere eller længere sigt.

Serviceydelsen

Vi lever i en servicevirkelighed, hvor service bidrager til langt den største del af Danmarks BNP. De fleste danskere er beskæftiget med forskellige former for servicevirksomhed. Det gælder også for mange produktionsvirksomheder, som er tvunget til at indtænke servicekomponenter i deres forretningsmodel, hvis de vil have en chance for at skille sig ud.

Under alle omstændigheder spiller serviceydelser en central rolle i de fleste lande. Og uanset om en virksomhed definerer sig selv som en servicevirksomhed eller ej, pakkes mange produkter i dag ind i serviceydelser.

En bilforhandler sælger biler. Men processen omkring bilkøbet og ikke mindst f.eks. efterfølgende værkstedsbesøg spiller ofte en meget central rolle for kunden. Nogle forhandlere er i stand til at opbygge så tætte relationer til kunderne, at bilmærket i sig selv spiller en sekundær rolle: Hvis forhandlerne skifter til et andet bilmærke, følger kunderne med.

Selvom service på den måde er noget, som vi alle sammen oplever dagligt og derfor har både en individuel forståelse af og holdning til, har selv servicevirksomheder erfaringsmæssigt en tilbøjelighed til at glemme, hvad en serviceydelse i virkeligheden er. I kampens hede glemmer vi måske, hvad der adskiller en serviceydelse fra et fysisk produkt. Og hvilke konsekvenser forskellene f.eks. har for den virksomhed, der skal udvikle, markedsføre og sælge serviceydelser, for de medarbejdere der skal levere den og for de kunder der køber den – samtidig med at de selv spiller en rolle i “afviklingen” af serviceydelser. Se figur 1 på næste side.

Produkt	Ydelse og oplevelse
Ofte enkel proces	Ofte kompleks proces og "rejse"
Kvalitet måles	Kvalitet defineres
Homogen	Hetrogen og variation
Transaktion med overførelse af ejerskab	Relation uden overførelse af ejerskab
Håndgribelig og produktion til lager	Uhåndgribelig og flygtig
Kvalitetskontrol: "Rework"	Fejl svære at skjule: "Recovery"

Figur 1. Nogle af forskellene på et produkt og en serviceydelse.

Proces – og rejse

Det er relevant at beskæftige sig med serviceydelsen, når man vil se nærmere på kunderejsen – simpelthen fordi en serviceydelse er en proces – eller en rejse. Og det er en rejse som kan opdeles i "før, under, efter" – og i et ofte stort antal touchpoints.

"Før, under, efter" omfatter den samlede forløb – f.eks. fra det øjeblik kunden søger efter og bliver opmærksom på en virksomhed eller en ydelse – til relationen mellem kunde og virksomhed ophører. Det er i nogle sammenhænge først tilfældet, når der foreligger en dødsattest eller konkursbegæring.

Man kan med stor fordel endda strække rejsen yderligere og se på "før-før" og "efter-efter". Og på den måde yderligere skabe en indsigt og indlevelse i samt forståelse for, hvordan processen og kunderejsen indgår i kundens liv i øvrigt.

Når en patient møder op på et hospital til undersøgelse begynder den del af rejsen i hospitalets bevidsthed måske først, når patienten ankommer til hospitalet. For patienten starter rejsen meget før og omfatter f.eks. planlægning af forskellige former for transport, problemer med at finde en parkeringsplads eller problemer med at forcere et fortov, fordi kommunen ikke har ryddet sne.

En flyvetur ud af Københavns Lufthavn i Kastrup kan omfatte nogle af de samme “før-før” touchpoints. Men derudover har den rejsende en lang række valgmuligheder i lufthavnen – besøg på en restaurant, afslapning i en lounge eller f.eks. tax free indkøb – som i høj grad påvirker vurderingen af den samlede oplevelse. Men hvor lufthavnen i øvrigt ikke nødvendigvis har indflydelse på alle touchpoints.

Ydelse og oplevelse

En serviceydelse er ikke kun en ydelse. Det er også en oplevelse. Og i de fleste tilfælde er det ikke tilstrækkeligt, at vi som kunder får en ydelse – en klipning, kaffe eller transport fra A til B. Vi vil også have en oplevelse. Og det viser sig, at oplevelsen mange gange spiller en meget central rolle.

Det hænger sammen med, at vi som brugere eller kunder kan have vanskeligt ved at vurdere kvaliteten af ydelsen; de færreste kan forholde sig til kvaliteten af en blindtarmsoperation eller af juridisk rådgivning. Kvalitetsopfattelsen hænger sammen med, om vi har tillid til lægen og advokaten. Derimod har vi meget nemt ved at vurdere oplevelsen: tidsbestilling, ventetid, sprog, venlighed, empati, humor etc.

$$\frac{\text{Det du fik}}{\div \text{Det du håbede på}} \\ \text{Oplevet kvalitet}$$

Figur 2. Et helt enkelt men centralt "service-regnestykke"...

Definere kvalitet

Det kan i almindelighed være svært at måle kvaliteten af en serviceydelse. Bl.a. fordi kvalitetsopfattelsen hænger tæt sammen med kundeforventninger. Der er tale om et enkelt, men centralt regnestykke: Dét kunden fik – minus dét, kunden håbede på.

Store forventninger er ensbetydende med store muligheder for at skuffe: uanset hvor god ydelsen er, er intet måske godt nok. Lave forventninger er omvendt ensbetydende med gode muligheder for at levere en positiv oplevelse. Men spekuleres der i at skabe lave forventninger, skabes der måske heller ikke den efterspørgsel, der får ydelsen solgt i første omgang.

En god serviceoplevelse drejer sig derfor blandt andet om at have overblik over kundens forventninger og styre dem, så godt man nu kan. Virksomhedens kommunikation til kunden spiller i den forbindelse naturligvis en central rolle.

Mange virksomheder taler om, at de vil “overgå kundernes forventninger”. Dermed er det ikke nok, at regnestykket blot balancerer. Skal kundernes forventninger overgås, skal der overraskes og virksomheden skal have noget ekstra i ærmet, som kunden ikke på forhånd kender noget til og derfor heller ikke forventer.

HiFi Klubben fortæller for eksempel ikke alt om deres serviceydelser på klubbens hjemmeside. De gemmer lidt i ærmet, som de kan overraske kunden med – når kunden har valgt HiFi Klubben. Og når en række supermarkeder pludselig begynder at folde indkøbsposen ud for kunderne (muligvis inspireret af Irma, der har gjort det i årevis), er det – uagtet vi er i småtingsafdelingen – noget ekstra og noget som kunden ikke forventede.

Uhåndgribelighed

Man kan ikke røre ved, emballere eller tage rengøring, et besøg i Tivoli eller en bustur med hjem. En serviceydelse er uhåndgribelig og det kan forudsætte, at en kunde før et køb kan forestille sig ydelsen. Det er vanskeligt for nogen.

Der findes også situationer efter et køb, hvor en kunde kan blive i tvivl om, hvorvidt købet egentlig var en god ide og pengene værd. Det er især et problem, når man har købt en serviceydelse.

Har man haft sin bil til service, kan det være vanskeligt at vide, om værkstedet faktisk har skiftet motorolie og undersøgt, om katalysatoren virker. Man er tvunget til at stole på stemplet i servicehæftet. Når nogle værksteder forsøger at håndgribeligøre deres ydelse ved at efterlade en personlig hilsen fra mekanikeren i bilen, bliver kunderne måske lidt mere trygge, og de får en bedre og mere personlig oplevelse af ydelsen.

Variation

Selvom nogle fysiske produkter er helt ens, kan de kunderejser de er "pakket ind i" variere. Det er sjældent muligt at levere to identiske rejser. Nogle gange er forskellene store, andre gange er de små. Nogle gange bemærker kunderne forskellene, andre gange gør de ikke.

En central årsag er den menneskelige faktor: variation kan ikke undgås, når mennesker indgår. Forhold som virksomheden kun har beskednen kontrol over, kan også spille ind: højroastede restaurantgæster, en baby med kolik om bord på et fly eller Tivoli i regnvej kan i sagens natur påvirke både ydelse og oplevelse.

Kunder der på grund af tidligere erfaringer har ganske bestemte forventninger til et genkøb, kan også være en udfordring. Selv små variationer i en kunderejse kan være anledning til utilfredshed og evt. en klage.

Mennesker eller teknologi

Mennesker og teknologi spiller centrale roller i mange serviceydelser. Ydelser baseret på mange medarbejdere kan være attraktivt for kunderne, men det udfordrer virksomheden på effektivitet fordi medarbejdere som bekendt er dyre. Ydelser baseret på teknologi kan være effektivt for virksomheden – samtidig med at mange kunder i nogle sammenhænge elsker selv at have kontrol og betjene sig selv – men teknologien kan også være en udfordring. Fordi virksomheden risikerer at ydelse eller produkt samtidig reduceres til en pligteskab, hvor andre kan levere en tilsvarende kvalitet til den samme eller måske endda lavere pris. Dermed udfordres virksomheden også på differentiering; det bliver simpelthen vanskeligt at forklare, hvorfor man skal vælge den ene virksomhed frem for den anden.

Endelig kan virksomheden udfordres på, at teknologi kan øge distancen til kunderne. I stedet for at knytte kunderne tættere til sig medvirker digitaliserede serviceydelser måske til det modsatte. Selv-

betjeningsløsninger kan betyde, at virksomhederne bevæger sig længere og længere væk fra kunderne, som af samme grund føler sig overset og efterladt. Det kan ende med kunder, der er endnu mere desillusionerede, mærke-illoyale og pris-fokuserede.

Konsekvenser

Serviceydelsens natur kan altså have forskellige konsekvenser for virksomhed, medarbejdere og kunder. Og i denne sammenhæng for kortlægning, design og implementering af kunderejser.

At der er tale om både en ydelse og en oplevelse betyder, at kortlægning og design med fordel kan omfatte den oplevelsesmæssige dimension. At man selvfølgelig skal beskæftige sig med ydelsen og sørge for at den tilrettelægges effektivt og økonomisk. Men måske kan de største effekter hentes ved at arbejde med oplevelsen.

At servicekvalitet er en vanskelig størrelse og ofte defineres af den enkelte, betyder at kortlægning og design også skal omfatte, hvilke forventninger kunder har og fremadrettet kan have til rejsen. Kunderejserne skal inkludere forventningsdannelse og der skal være styr på "regnestykket".

At serviceydelser er uhåndgribelige betyder, at design med fordel kan omfatte forskellige former for servicebevis, hvor ydelsen håndgribelig- eller synliggøres. Servicebevis kan forstærke oplevelsen af ydelsen og måske endda etablere grundlag for en højere pris.

At serviceydelser og kunderejser ofte varierer kan have den konsekvens, at designet måske også skal omfatte processer til håndtering af de kunder, der skuffes af uensartede oplevelser. Det er i øvrigt altid en god ide, at virksomheden forholder sig til, hvordan man håndterer fejl, klager og utilfredse kunder.

Og i forhold til overvægten af digitale touchpoints kan mange virksomheder med fordel overveje en anden balance. Det kan være både mere attraktivt og effektivt at indtænke personlige touchpoints i stedet for digitale. Under alle omstændigheder bør man overveje, om digitalisering medvirker til yderligere afstand til kunderne. Og om digitaliseringen i højere grad kan understøtte menneskelig værdiskabelse i relationen til kunden.

1. Skridt: Hvorfor?

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 mente han, fordi kunderne stort set var de eneste, der reelt kom på tværs af hele virksomheden og oplevede de forskellige afdelinger. Kunderne oplevede dermed også forskellige problemer og uhenigtsmæssige løsninger – netop fordi de betragtede det hele udefra og så på tingene med friske øjne. Desuden var det helt nødvendigt, at de faktisk kom på tværs af hele virksomheden – ellers fik de simpelthen ikke det produkt eller den ydelse, de kom efter.

Sammen med medarbejderne stod direktøren selv inde i virksomheden, i velkendte omgivelser, hvor alle passede sig selv, fokuserede på siloopdelte KPI'er og kiggede på verden inde fra og ud. Og var de en sjælden gang selv kunde i virksomheden, færdedes de hjemmevant i den. De kendte den jo trods alt så godt, at de ikke behøvede spørge nogen om hjælp, læse instruktioner eller kigge på skilte. Samtidig med at de formentlig fik særbehandling af deres kollegaer. Alt i alt oplevede de aldrig det, som kunderne oplevede.

Selvom der sikkert er tale om en erkendelse med visse modifikationer, er den interessant. Og der er under alle omstændigheder tale om en erkendelse, der peger på, at kunderne kommer på en rejse

på tværs af organisationen, som rummer forskellige udfordringer og faldgruber – men også muligheder.

Dårlige oplevelser opstår ofte, hvis organisationen betragter sig selv som omdrejningspunkt i universet med kunderne placeret i enden af processerne. Nogle kalder det “siloitis” og peger på, at den største udfordring eller fjende ikke altid er konkurrenterne. Den største forhindring befinder sig ofte inde i organisationen. Hvis man vil kurere siloitis kræver det tvær-funktionel samarbejde og involvering i procesdesign og implementering – med kunden og kundens stemme og oplevelse som omdrejningspunkt.

En kortlægning af kunderejsen medvirker til at beskrive alle de interaktioner og oplevelser, som en kunde har med en organisation, når kunden køber et produkt, en serviceydelse eller en oplevelse. Kortlægningen forholder sig typisk også til de steder, hvor der udløses en eller anden form for følelsesmæssig reaktion. Øvelsen er glimrende til at afsløre hvor forholdet mellem kundeforventninger og -oplevelser ikke passer sammen – og kan dermed anvendes til udgå 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.

Der er flere gode grunde til at beskæftige sig med kunderejsen. Og det første af de 12 skridt bør netop være, at man som virksomhed gør op med sig selv, hvorfor man egentlig vil arbejde med den.

Nogle peger på, at når man arbejder med kunderejsen, så får man samlet “det hele” et sted. Man arbejder før, under, efter – og f.eks. med markedsføring og andre forhold der påvirker forventningsdannelsen, med leverancen af ydelse og oplevelse samt med evaluering og kvalitetsvurdering. Man identificerer sandhedsøjeblikke og etablerer udgangspunkt for det videre forløb. Man skaber overblik over, hvad der ikke fungerer, hvor der er behov for innovation og f.eks. hvor der er mulighed for 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.

Arbejde med kunderejsen kan også være et forsøg på at reducere kompleksitet: Der er behov for at skabe overblik og forståelse for kundens vej frem mod et køb, et genkøb, et fravalg, en klage etc.

En anden begrundelse kan hænge sammen med, at nogle 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 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...

Overblik over kunderejsen kan også medvirke til at medarbejderne får en bedre og dybere forståelse for deres individuelle rolle i sammenhængen. Pludselig forstår medarbejderen 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.

Desuden kan overblik over kunderejsen betyde mindre sårbarhed i forbindelse med udskiftning af centrale medarbejdere samt hurtigere oplæring og ressourcebesparelse ved intern informationsdeling. For nogle virksomheder kan dette i sig selv være meget 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.

Det kan være en rejse, der opleves som “sømløs” af kunden, dvs. helt enkel og strømlinet uden forstyrrende overgange. Men den kan også indeholde “magiske øjeblikke”, hvor kunden overraskes.

Attraktivitet

Når “rejse-tankegangen” ligger i naturlig forlængelse af serviceydelsens natur og når serviceydelser per definition er processer, der kan deles op i før-under-efter, giver det sig selv, at man ser på den samlede kundeoplevelse. Og forhåbentlig også, at man i højere grad angriber kundeoplevelsen og -rejsen fra kundens udgangspunkt. Under alle omstændigheder øges sandsynligheden for, at man ikke blot gør som man plejer: betragter verden inde fra og ud.

Tilgangen tvinger dermed virksomheder til kundefokus. Dét hævder de fleste, at de har i forvejen. Problemet er, at de færreste kunder er enige. Og konsekvensen er blandt andet, at mange kundebehov og -problemer efterlades udækkede og uløste.

Ved at arbejde med kunderejsen får en virksomhed blandt andet mulighed for at forstå, hvordan forskellige kunder oplever de enkelte dele af rejsen, og hvilke målsætninger og udfordringer, de har i forbindelse med hver enkelt del.

Virksomheden får mulighed for at tilrettelægge og levere mere attraktive og effektive oplevelser. Samtidig med at de kan etablere tættere

kunderelationer og kontinuerligt få indsigt i, hvordan kunden kunne tænke sig, at rejsen så ud i stedet – og dermed få input til innovation og forbedringer.

En målsætning med at designe kunderejsen er altså at gøre den attraktiv for kunderne. Dvs. løse et problem, dække et behov og appellere til kundernes sunde, egoistiske interesser.

Men derudover medvirker arbejdet med kortlægning, design og implementering af kunderejsen i sig selv til en bedre forståelse af, hvad der faktisk er attraktivt for kunderne. Hvad der er deres reelle problemer, behov, ønsker og interesser. Kortlægning af kunderejsen er i sig selv et meget stærkt værktøj, fordi det hjælper virksomheder til at forstå den samlede kundeoplevelse fra netop kundens perspektiv. Virksomheden ser på rejsen med kundeyes udefra og ind – og får indsigt i reelle kundeoplevelser og -muligheder. Samtidig med at virksomheden får en – måske ny – indsigt i egne processer.

Kortlægning af rejsen identificerer, hvordan kunden behandles i hvert eneste touchpoint og hvad kunden føler for og tænker om virksomheden, når rejsen er afsluttet. En viden som i sagens natur kan anvendes i ledelsens beslutningsprocesser.

Arbejdet skaber forståelse for nøgle-touchpoints. Nogle er vigtigere end andre og disse “sandhedsøjeblikke” reflekterer, hvordan kontakten mellem kunde og virksomhed finder sted. F.eks. hvilke medier (på papir, internet, telefon) og de mulige resultater af kontakten (niveauet af kundetilfredshed, følelser og opfattelser). Det er derfor nødvendigt ofte intuitivt at måle kundeoplevelsen i nøgle-sandhedsøjeblikke – både den objektive og den oplevede. Og det er ikke altid en måling, der kan lade sig gøre kvantitativt. Det kræver erfaringsmæssigt blandt andet at lytte meget til kunderne, men også til de medarbejdere, der møder kunderne i frontlinjen.

Målsætningen med den attraktive kunderejse kan være at optimere køb- og salgsflow for nye kunder. Men også at medvirke til at fastholde og udvide samarbejdet med eksisterende kunder. F.eks. ved at rejsen imødekommer og evt. overstiger væsentlige målgruppers forventninger. Samtidig med at kunderejsen og dermed kundeoplevelsen i sig selv kan medvirke til at tiltrække nye kunder – f.eks. gennem mundtlige anbefalinger.

Effektivitet

Målsætningen er også at designe kunderejser, der er effektive for virksomheden. På samme måde som at det ikke giver nogen mening at tilrettelægge kunderejser, som kunderne ikke efterspørger, er det uholdbart, hvis ikke kunderejsen er designet bæredygtigt og effektivt i den forstand, at virksomheden er i stand til at afvikle den på en praktisk, ressourcemæssigt forsvarlig og lønsom måde.

Arbejdet med kunderejsen er i sig selv effektivitetsfremmende, fordi det tvinger virksomheden til at gå alle touchpoints efter med en tæt-tekam. Det afslører som regel i sig selv fejl, problemer og u hensigtsmæssigheder – men også muligheder. Virksomheden kan få et indblik i, hvad kunden bliver forvirret af eller hvad der konkret mangler i forskellige kanaler, hvorefter observationerne kan omsættes i operationelle beslutninger. På den måde kan antallet af negative kundeoplevelser reduceres. Desuden får virksomheden hjælp til at forudse, hvilke behov det kan være nødvendigt at se nærmere på, med henblik på at træffe bedre forretningsmæssige beslutninger.

Effektivitet i sammenhængen er også et spørgsmål om at omsætte viden om kunderejsen til et fremtidig design, der er enkelt og sømløst. På den måde kan kunderejsen også omfatte procesforenkling i bestræbelserne på at gøre rejsen så friktionsfri som muligt.

Effektiviteten forstærkes også af kortlægningen, når virksomhedens mest profitable aktiviteter afdækkes. Dermed kan der fokuseres ressourcer netop dér.

En god kunderejse er også en rejse, hvor kunden er velinformeret og ikke efterladt med ubesvarede spørgsmål. En informationsdækket kunde er samtidig effektiv i den forstand, at kunden ikke har behov for at kontakte – og “forstyrre” – virksomheden igen.

Ofte betyder arbejdet med kunderejsen, at man får relevant, aktuel og præcis information, som kan deles og i sig selv gøre organisationen mere effektiv. Men arbejdet kan også anvendes til løbende at måle på de forandringer, som kortlægningen er resulteret i.

Fokus på kunderejsen kan medvirke til at få bragt teams i virksomheden sammen om en fælles vision. Arbejdet med rejsen er i vid udstrækning systematisk og det hjælper ofte organisationer til bedre at forstå, hvordan funktioner og afdelinger skal og kan arbejde bedre sammen for at levere en sammenhængende oplevelse. Ved at dele data og i det hele taget kommunikere bedre med alle i organisationen, kan der skabes en fælles forståelse og forpligtelse i forhold til at levere en endnu bedre oplevelse.

Når hele organisationen involveres kan man også få sat fokus på, hvad der forhindrer, at der leveres bedre oplevelser. Der kan være tale om menneskelige forhindringer, som kan afhjælpes med f.eks. en ændret incitamentsstruktur. Eller der kan f.eks. konstateres begrænsninger i it-systemet.

Endelig kan bevidsthed om touchpoints og kunderejsen ofte i sig selv medvirke til en højere medarbejdertilfredshed. Dels fordi arbejdet ofte sætter fokus på at levere bedre service – hvad de fleste gerne vil være med til. Og dels fordi der skabes overblik over, hvad der skal til, hvornår og hvordan – hvorefter det evt. er nemmere at levere den gode kundeoplevelse.

Differentiering

Kunderejsedesign kan medvirke til at adskille den ene virksomhed fra den anden. Det er en form for differentiering, der ikke må ske på bekostning af attraktivitet eller effektivitet. Men et anderledes kunderejsedesign kan i sig selv medvirke til at tiltrække opmærksomhed. Og på den måde skabe konkurrencefordele og medvirke til den positionering og differentiering, der for mange virksomheder er forretningskritisk.

Det er en form for differentiering, som naturligvis skal understøtte ledelsesmæssige målsætninger om kundefastholdelse og -tiltrækning. Det nye i forbindelse med kunderejsen er, at man kan skabe en kundeoplevelse dybt forankret i virksomhedens brand – på tværs af og med fokus på alle faser og kanaler i kunderejsen.

Rammemodel

I figur 3 er vist en rammemodel, der kan anvendes til såvel at kortlægge eksisterende rejser som at designe og implementere nye.

	PRIOR	PENDING	POST	
DISCOVER				WHERE are we?
DESIGN				WHERE do we want to go?
DEPLOY				WHEN and how do we get there?
	EXPECTATIONS	EXPERIENCE	EVALUATION	

Figur 3. Rammemodel der kan anvendes til at kortlægge eksisterende rejser samt designe og implementere nye.

Vandret er modellen opdelt i det helt centrale kunderejseperspektiv: før, under og efter. Det er en opdeling, der peger på flere ting. Dels at man med fordel kan se samlet på rejsen og skabe en sammenhængende forståelse for, hvordan virksomheden indgår eller "blander sig" i kundens liv i øvrigt. Man kan med fordel sikre sig, at man ikke kun kigger på de touchpoints, hvor virksomheden direkte er involveret. Men at man ser på hele sammenhængen fra kundens udgangspunkt. Dels peger "før – under – efter"-opdelingen på et andet centralt forløb anført nederst i modellen, som forholder sig til, hvordan kunden evaluerer kvaliteten af oplevelsen. Alt andet lige skabes de fleste forventninger før. Oplevelsen leveres under. Og kvaliteten evalueres efter. Altså det enkle "service-regnestykke" fra figur 2.

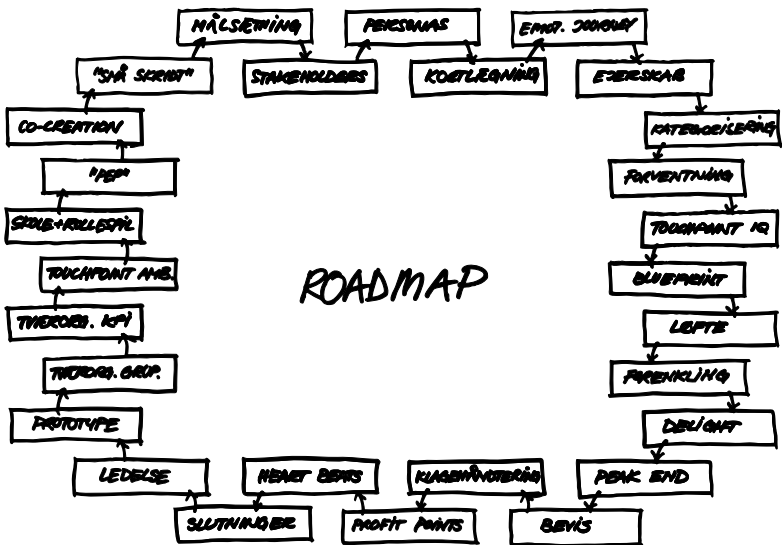
Lodret er modellen delt i tre forløb til venstre: "indsigt" hvor der samles information om rejsen, som den ser ud i dag, "design" hvor den fremadrettede rejse beskrives samt "implementering", hvor den nye rejse rulles ud og gennemføres.

Opdelingen bygger også på det udgangspunkt, at det er vanskeligt at forbedre en kunderejse og -oplevelse, hvis man ikke ved, hvordan den eksisterende rejse ser ud i dag. Der kan dog være en vis kreativitet forbundet med ikke at forholde sig til den eksisterende rejse. Og i stedet alene fokusere på den fremadrettede rejse – og på den måde starte helt forfra. Men det afhænger af flere forskellige ting: hvor kompliceret og omfattende er den eksisterende rejse, hvor enkelt kan den ændres etc.

Lodret til højre er forløbet angivet med andre ord: hvor er vi og hvordan ser kunderejsen ud i dag, hvor vil vi gerne hen og hvilken kunderejse kunne vi tænke os – samt hvornår og hvordan kommer vi derhen, hvor vi gerne vil.

I de tre felter midt i modellen er der plads til forskellige metoder og konkrete værktøjer, som kan anvendes de respektive steder i forløbet.

Modeller, metoder og værktøjer er også angivet i "drejebogen", se figur 4, hvor der lægges op til et vist forløb. Nogle modeller, metoder og værktøjer er beskrevet på de følgende sider.



Figur 4. En drejebog og en systematisk fremgangsmåde for arbejdet med kunderejsen. Nogle af de nævnte metoder beskrives på de følgende sider.

Indsigt

I forlængelse af det grundlæggende første skridt – at skabe klarhed over hvorfor man overhovedet vil arbejde med kunderejsen og hvad målsætningen er – kan man bevæge sig videre. En begyndelse med fokus på slutningen kan være med til at definere, hvordan man kommer i mål. Så ved man, hvad man vil, og styrer man konstant efter et klart mål, øges sandsynligheden for at nå det. Det lyder muligvis banalt, men erfaringsmæssigt kaster mange sig uden videre – omend begejstret – ud i arbejdet. Men uden at være helt klar over, hvad man vil bruge arbejdet til.

Derefter kan der så for alvor tages hul på at få skabt indsigt og forståelse for den eksisterende rejse.

I identifikationen af den eksisterende kunderejse betragtes kundens aktuelle oplevelse understøttet af såvel kvantitative data som kvalitative observationer, interviews etc. Målsætningen er at skabe en forståelse for kundens samlede oplevelse, samtidig med at alle touchpoints identificeres.

På den måde vil virksomheden muligvis opdage udækkede behov og blive opmærksom på forskelle blandt kunderne. Ofte er denne del af processen i sig selv idéskabende. Arbejdet kan både foregå internt og eksternt. Internt ved f.eks. at involvere medarbejdere på tværs af organisationen. Og eksternt ved at observere kunder, “mystery shoppe” eller eksempelvis “arbejde med” og på den måde selv opleve de touchpoints, som medarbejderne oplever i frontlinjen.

Første skridt kan være at udpege de relevante kundegrupper og f.eks. arbejde med personas og en detaljeret beskrivelse af konkrete, men fiktive kunder. Der er en vis risiko for, at man hurtigt slår alle kundetyper sammen og dermed giver alle den samme oplevelse. Man kan

naturligvis ikke afvise, at segmentering og “forskelsbehandling” af kunderne er unødvendig. Men erfaringsmæssigt giver det selv med små grupper mening at differentiere indsatsen.

Næste skridt er at indsamle den viden, som virksomheden allerede er i besiddelse af.

For virksomheder, der ikke umiddelbart har centrale baser, kan man med stor fordel indsamle data ved at sammensætte arbejdsgrupper på tværs af organisationen. På den måde opsamles også observationer og ideer fra medarbejderne. Der skabes overblik over, hvilke kilder der særligt kan være brugbare i det videre arbejde. Samtidig med at tidlig involvering af medarbejdere kan medvirke til at sikre den forankring af projektet, som øger sandsynligheden for, at implementeringsarbejdet også lykkes. Men ellers kan et godt sted at starte også være at interviewe ledelsen for at få det overordnede overblik “med den brede pensel”. Der vil derefter være behov for at gå mere i dybden med eksempelvis repræsentanter fra forskellige afdelinger eller “siloeer”, som kunden oplever og kommer på tværs af. De vil kunne uddybe rejsen og ofte tilføje en lang række mere detaljerede og specifikke touchpoints.

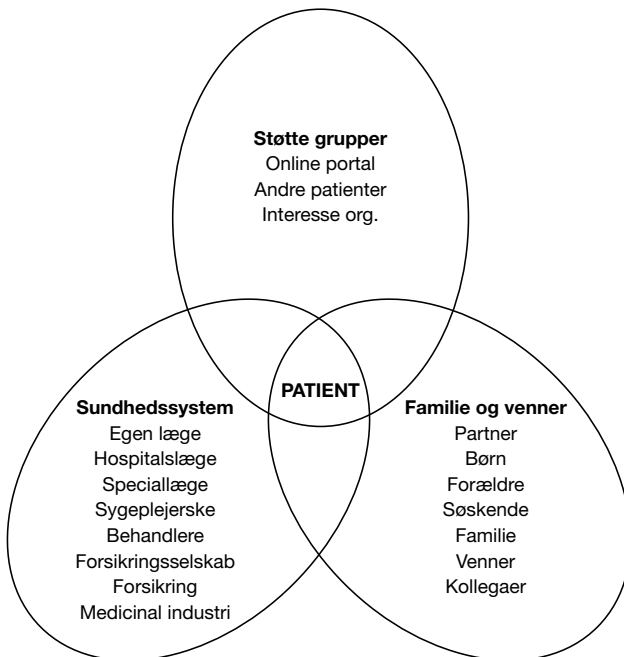
Når man ser nærmere på kunderne, er svaret på det direkte spørgsmål ikke nødvendigvis et svar, man kan bruge til noget som helst. Fordi nogle kunder mere eller mindre bevidst lyver – enten over for sig selv eller over for spørgeren. Derimod kan man ofte få en del ud af at betragte kunderne i deres naturlige omgivelser, når de på forskellig vis interagerer med virksomhed, produkt, ydelse og oplevelse.

“Betrage” betyder i denne sammenhæng både at se på, hvad kunden gør og ikke gør. Og at lytte til hvad kunden siger og ikke siger. Samt registrere ansigtsudtryk: Er et bestemt touchpoint tydeligvis ubehageligt, gør det kunden forvirret, eller stiller det krav om en ekstraordinær indsats, er det ikke sikkert, at kunden nævner det, når der spørges direkte. Men midt i situationen kan ubehaget eller forvirringen være svær at skjule.

2. Skridt: Stakeholders

Stakeholders bruges ofte som en fælles og bred betegnelse for alle de personer, virksomheder, institutioner etc., der har interesse i og betydning for en virksomhed. Hvis man skaber et overblik over alle relevante interessenter, har man samtidig en del af opskriften på, hvem man skal se nærmere på og tale med i kortlægningen af kunderejsen. Fordi de pågældende interessenter ofte spiller en rolle i kunderejsen, har indsigt i den eller indflydelse på den.

Alle interessenter kan listes, evt. hierarkisk, med beskrivelse af deres indbyrdes relationer. Hvad gør virksomheden for dem – og hvad gør de for virksomheden? Se figur 5.



Figur 5. Eksempel på et stakeholder map hvor alle med indsigt i, interesse i og indflydelse på en kunderejser er kortlagt og kategoriseret.

Interessant kortlægningen viser landskabet, som virksomheden befinder sig i. Og man kan overveje og diskutere, hvilken indflydelse landskabet har på kvaliteten af virksomhedens arbejde.

Personas kan med fordel være næste skridt. Fordi det kan gøre det lettere for deltagerne i kunderejsearbejdet at forstå kundernes behov. Personas er grundlæggende en forestilt kundeprofil, som her kan anvendes til at træffe designbeslutninger. Profilen skabes ud fra viden om kunderne, sædvanligvis både kvantitative og kvalitative kilder, interviews med interessenter og evt. kundetests. Det er en "virtuel" kunde som designeren af kunderejsen kan anvende til at spejle ideer imod; personas kan hjælpe til med at sikre fokus på kunden gennem hele processen. Af samme grund giver det sjældent mening af have for mange forskellige personas.

Både i forbindelse med kortlægning af interessenter og personas kan det være en stor fordel, hvis resultatet er visuelt. At man simpelthen kan hænge det op, så det kan betragtes på afstand og medvirke til at sikre, at man løbende husker sig selv på sammenhængen.

3. Skridt: Kortlægning

Forberedelsen af den konkrete kortlægning af kunderejsen omfatter altså dels at man har gjort sig klart, hvorfor man overhovedet vil arbejde med kunderejsen, og hvad man vil opnå. Dels at man har fået et overblik over de relevante interessenter, som evt. kan bidrage til kortlægningen. Samt at man har beskrevet den eller de personas, som skal være omdrejningspunktet.

Valg af rejse

Næste skridt er at beslutte sig for, hvilken eller hvilke rejser, der skal kortlægges og arbejdes med. Det afhænger af flere forskellige ting, herunder hvor mange forskellige rejser, der kan identificeres i virksomheden. Og hvor komplicerede og omfattende de er.

Men det er oplagt at kigge nærmere på de mest udbredte rejser. De rejser der optræder oftest, som flest kunder sendes på, som præger virksomheden mest, som er mest besværlige for kunderne – eller som “fylder mest”.

Det er også oplagt, at kigge nærmere på de rejser, der har størst værdi for virksomheden. Der kan være tale om rejser, hvor indtjeningen er eller kan blive stor. Og der kan være tale om rejser, hvor omkostningerne er størst og hvor en mere effektiv rejse umiddelbart vil have stor økonomisk effekt.

Endelig er det selvfølgelig oplagt at beskæftige sig med de rejser, hvor virksomheden har konkret eller intuitiv fornemmelse af, at der er fejl, problemer og uhensigtsmæssigheder, der skal løses. Eller muligheder og potentialer der skal udnyttes.

Men det kan også være en god ide at vælge en meget enkel rejse – fordi den kan have hurtig effekt. På den måde kan metodens værdi demonstreres og evt. skeptiske dele af organisationen kan overbevises.

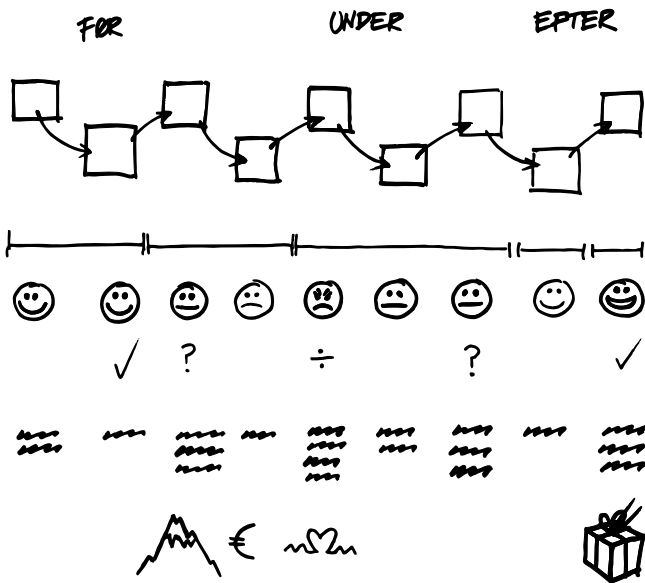
Praktik

Den praktiske kortlægning kan foregå på flere forskellige måder. Om man vil tegne på en tavle, samle det hele i et Excel-ark eller om man være 100% lav-teknologisk og bruge post-its i alverdens farver, er op til den enkelte.

Her er dog nogle gode “begynder-råd”: Det er en god ide, at holde processen så enkel fra starten som muligt. Man kan altid lave tilføjel-

ser senere. Men det kan være frustrerende, hvis man får lagt for stort, omfattende og ambitiøst fra land og det så f.eks. viser sig, at man ikke kan følge projektet helt til dørs. Der findes mange eksempler på, at man vil det hele på een gang, tager munden for fuld og kører træt i kortlægningen.

Det er en rigtig god ide at få rejsen gjort visuel og få den op at hænge. I sig selv medvirker det til et værdifuldt overblik, at man netop kan stå og kigge på hele rejsen på en gang, og at man ikke skal bladere i mapper eller på skærme. En visuel løsning – uanset om det så er flip-over, whiteboard eller brunt indpakningspapir – får ofte også deltagerne til at skrive større og måske tegne, hvilket yderligere styrker overblik, forståelse og formidling. I øvrigt medvirker visuelle elementer i sig selv til at styrke kreativiteten. Se et eksempel i figur 6.



Figur 6. Et eksempel på visualisering af en kunderejse med en overordnet opdeling, touchpoints, følelsesmæssig rejse etc.

Sørg for fleksibilitet: det skal være nemt at tilføje nye touchpoints og flytte rundt på rækkefølgen af dem man allerede har kortlagt. Det peger på, at det er en god ide at bruge f.eks. post-its. Endelig kan det være en god ide, at træffe en principiel beslutning om at forskellige farver post-its betyder forskellige ting. Man kan bruge en farve til eksisterende touchpoints, en anden farve til ideer, en tredje til servicebevis osv.

Udefra og ind

Udefra og ind perspektivet er helt centralt i arbejdet med kunderejsen. Det er kundens oplevelse, som der arbejdes med; designeren tager kundens udgangspunkt og betragter rejsen med kundens øjne.

Det er så samtidig også udfordringen, fordi det simpelthen kan være svært. Det kræver, at man evner at stille sig i kundens sko og ser på rejsen og virksomheden med kundens øjne. Og det kan kræve, at man forsøger at "slette den mentale harddisc" i den forstand, at man prøver at forestille sig, at man aldrig har været i en virksomhed eller butik før – selvom man måske har arbejdet der i 14 år.

I nogle organisationer kan denne udfordring være så stor, at den eneste løsning er at hente konsulenthjælp udefra og på den måde få "jomfruelige" øjne til at kigge på rejsen.

Det er også en udfordring, fordi man i sagens natur ikke kan gøre det selv og alene; det kræver at man inviterer kunderne indenfor.

Og så kan det være en ubekvem udfordring i den forstand, at forudindfattede synspunkter hos måske meget stærke personer i en organisation – der samtidig er tætte på kunderne – kan være svære at udfordre.

For den gode ordens skyld skal det tilføjes, at det som regel – og før eller siden – er nødvendigt at betragte rejsen indefra. Fordi både kortlægning og design af kunderejsen vil kræve indsigt i og design af bagvedliggende forløb og processer – forløb og processer som evt. også skal kortlægges, designes og implementeres.

Inviter kunderne indenfor

Måske starter en kortlægning af en rejse med afsæt i interne interviews eller evt. workshops, hvorefter kunderne inviteres indenfor. Man kan bede dem fortælle om egne oplevelser, og om hvordan de oplever rejsen. Eller bede dem kommentere den rejse, virksomheden allerede har kortlagt ud fra interne processer. Uanset metoden er der ingen tvivl om, at kunderne kan medvirke til mange former for indsigt.

Man skal dog passe på, hvordan kunderne involveres og f.eks. hvordan man spørger. Kunder der i bogstaveligste forstand er inviteret inden for i virksomheden, budt på frokost eller kaffe med udsigt til vingave eller biografbilletter som tak for ulejligheden, kan i sagens natur være påvirkede. Og man får sjældent noget godt ud af at bestikke kunderne i denne sammenhæng – det giver ikke altid et ærligt og retvisende billede.

De bedste kunderejser kortlægges som regel på baggrund af kunde- og medarbejderinterviews, evt. kundetilfredshedsanalyser og mere eller mindre antropologisk research. Men også ved at bruge input fra vurderinger på Trustpilot, Facebook, Yelp etc. Med sociale medier er vejen banet for “virtuel etnografi”, hvor man forsøger at forstå sammenhænge, adfærd og holdninger ud fra den adfærd, som kunder har netop på sociale medier. Med udbredelsen af sociale medier er det meget mere tilgængeligt og ikke mindst meget billigere end tidligere.

Lyt til hvad kunderne ikke siger

En af udfordringerne ved at interviewe kunder kan være, at de ikke er ærlige. Vi lyver i virkeligheden alle sammen – selvfølgelig ikke nødvendigvis bevidst. Men vi lyver overfor andre og overfor os selv. Nogle gange ved vi måske ikke præcist, hvad det virkelig er, vi ønsker os. Men det afholder os ikke fra at svare, hvis vi bliver spurgt.

I den forbindelse er Henry Ford-citatet ”Hvis jeg havde spurgt kunderne hvad de ville ha’, havde de sagt hurtige heste.” blevet både brugt og misbrugt. F.eks. er det blevet brugt til at retfærdiggøre, at virksomheder ved bedre selv og ikke behøver investere i den nødvendige analyse og dialog med kunderne med henblik på at afdække kunde problemer, -ønsker og -behov.

Men det er ikke pointen. Pointen er at stille de rigtige spørgsmål for at få svar, som man kan bruge til noget. Pointen er at fortolke svarene omhyggeligt – ofte uden for deres kontekst og uden for den sammenhæng de er blevet besvaret i. Og pointen er at huske på, at direkte spørgsmål til markedet er ikke altid den bedste måde at lytte til markedet på. Rene observationsstudier kan være bedre og mere relevante – det vil sige, at man observerer, hvad kunden gør og ikke gør. På samme måde som man også skal øve sig i at lytte til, hvad kunden ikke siger, og hvad kunden ikke giver udtryk for.

I øvrigt kan det, især hvis man ikke har meget erfaring med interviews, være en god ide at være to om et interview – den ene kan spørge, mens den anden lytter, observerer etc.

Kundehandlinger: Før, under, efter

Første kortlægning kan være at liste alle overordnede kundehandlinger – evt. kategoriseret som beslutnings- og købsprocesser. Det kunne for eksempel være overvejelse, research, beslutning, køb, brug og evaluering.

Rejsen opdelt i handlinger kan være en kundes samlede livscyklus – f.eks. en bilforhandlers salg, servicering og tilbagekøb af en bil over måske 6 år. Men det kan også, og ofte mere relevant, være en kundes værkstedsbesøg – incl. tidsbestilling, reparation og fakturering – over måske 6 dage. Det er i den forbindelse væsentligt at bemærke, at vi ikke tænker i isolerede oplevelser. Vi oplever og konkluderer derimod ofte på baggrund af den samlede oplevelse. Det er muligt, at maden på en restaurant er fremragende, men hvis ventetiden er dræbende, toiletterne uhumske og personalet uforskammet, konkluderer vi ikke på baggrund af maden alene. Af samme grund er der behov for at betragte ydelser, oplevelser og interaktioner mellem virksomhed og kunde i et større perspektiv. Derfor er det ikke blot en god idé at betragte kunderejsen i et før, under, efter perspektiv. Det er simpelthen en forudsætning.

Det betyder også, at når en virksomhed betragter en kunderejse bredt, opstår der erfaringsmæssigt flere muligheder for at tilrettelægge en mere attraktiv og differentieret rejse. Jo tidligere rejsen startes, og jo senere den sluttes, jo bedre. Man kan således og som allerede nævnt med fordel starte rejsen “før-før” og slutte den “efter-efter”...

Det begynder med kunden – dér hvor kunden reelt begynder processen – og det omfatter kundens motiver, behov og ønsker til resultat fremfor virksomhedens. Og arbejdet skal ske i en klar erkendelse af at virksomhedens tilbud ikke nødvendigvis omfatter hele den rejse kunden er på.

For en passager starter en flyrejse selvfølgelig meget tidligere end boarding, hvor personalet ombord på flyet første gang møder passageren. Det viser sig ofte, at jo bedre flyselskabet er i stand til at tilrettelægge en sammenhængende oplevelse, hvor alle kundens opgaver, udfordringer og problemer er indtænkt, jo bedre vil kundeoplevelsen være. Det er en rejse, som består af touchpoints; alle de situationer hvor kunde og virksomhed mødes. Og som kan omfatte

alt fra reklame og forskellige former for kommunikation over en servicemedarbejder eller et call center til en butik eller et produkt.

Alt andet lige repræsenterer hvert enkelt touchpoint en mulighed for at forstærke relationen mellem virksomhed og kunde. På samme måde som et underprioriteret og elendigt designet touchpoint kan ødelægge oplevelsen. I første omgang giver det ofte mening udelukkende at se på rejsen udefra og ind. Det forhindrer naturligvis ikke, at andre perspektiver tilføjes senere. Man kan for eksempel arbejde med service blueprint, som udvider kunderejsen og deler den op i enkeltelementer på en kronologisk, systematisk og overskuelig måde. Et service blueprint beskrives på side 47.

Touchpoints

Under hver kundehandling listes alle touchpoints – evt. fordelt på kanaler. Der bør som nævnt ikke blot fokuseres på de touchpoints som virksomheden har direkte indflydelse på. Ved at kigge bredere kan virksomheden på den måde få indsigt i, hvilken virkelighed og sammenhæng virksomheden optræder i.

Det kan være relevant at overveje, hvilken “zoom-faktor” man vil arbejde med. Det vil sige, hvor “granuleret” et touchpoint defineres og hvor tæt på eller langt fra man går. Der er principielt ikke noget rigtigt eller forkert svar. Men det er selvfølgelig centralt, at man fra starten er enig om niveauet, så man har en ensartet tilgang. Erfaringsmæssigt skal man passe på ikke at zoome for langt væk. Ofte findes djævelen som bekendt i detaljen.

I forbindelse med en rejse ud af en lufthavn kan man i kortlægningen zoome langt ud og betragte turen gennem security som et enkelt touchpoint. Man kan også vælge at zoome længere ind og opdele turen gennem security i flere touchpoints: vise boardingpass, tage PC op af taske, tage bælte og sko af, lægge tingene på transportbånd, blive kaldt gennem scanner af medarbejder osv.

Kortlægningen skal altså omfatte alle de touchpoints, som en kunde har med virksomheden. Derfor kan det også være kritisk at få alle spillere med i kortlægningen. Dvs. de involverede i virksomheden, og man skal have et overblik over, hvad de laver.

I sig selv kan indledende samtaler eller interviews internt medvirke til at afsløre overraskende forhold. Det er sket mere end en gang, at selv grundlæggende afdækning afslører banale fejl. At det pludseligt går op for en organisation, at den samme kunde får tilsendt to velkomstmails – fra forskellige afdelinger. På den måde kan kortlægning på tværs af en organisation i sig selv medvirke til at rette fejl, forenkle processer og medvirke til besparelser.

Husk i øvrigt i forbindelse med identifikationen af touchpoints at indsamle konkrete eksempler på emails, breve, screendumps af hjemmesider, fotos af skilte etc.

Frekvens

Kortlægning og design af kunderejsen er ikke et projekt med en slutdato. Udover at der i de fleste sammenhænge altid vil være noget at arbejde med, er det en god ide mindst at gentage kortlægningen årligt. Eller når noget ændrer sig. F.eks. i forbindelse med teknologisk udvikling, ændringer i forbrugeradfærd eller konkurrenttiltag.

Der omfatter ikke nødvendigvis, at hele rejsen skal kortlægges forfra. Interne vurderinger af forandringer og muligheder kan ofte være tilstrækkeligt.

For at optimere ressourceforbruget er det hensigtsmæssigt at kortlægningen arkives og er bredt tilgængelig. Det vil blandt andet medvirke til, at nye medarbejdere hurtigt kan danne sig et overblik af rejsen. Og det kan gøre virksomheden mindre sårbar i forbindelse med udskiftning af centrale medarbejdere.

4. Skridt: Følelsesmæssig rejse

Formålet med at designe en kunderejse er ofte at skabe en oplevelse, som kunden husker. Og som f.eks. får kunden til at købe mere, købe igen og fortælle andre om oplevelsen. Det er i den forbindelse væsentligt, at blot 20 procent af en købsbeslutning træffes på baggrund af rationelle overvejelser. 80 procent træffes på baggrund af emotionelle overvejelser.

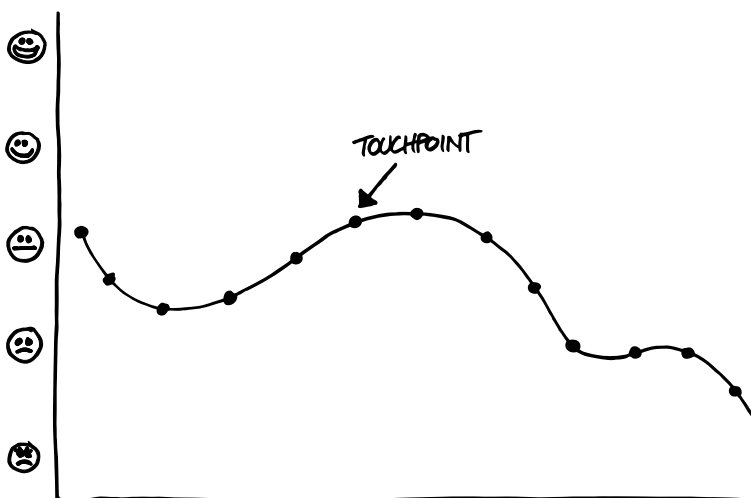
Så følelser er med andre ord med til at afgøre, hvad vi husker. Og vi husker måske i højere grad den historie, vi selv skaber i vores bevidsthed – ikke nødvendigvis den faktiske historie. Under alle omstændigheder er den følelsesmæssige oplevelse ofte vigtigere end den fysiske eller rationelle oplevelse. Men den følelsesmæssige oplevelse overses eller negligeres af mange virksomheder.

Kortlægning af den følelsesmæssige rejse – se figur 7 – er et vigtigt supplement. Kunderne skal registrere den følelsesmæssige oplevelse i forbindelse med de respektive touchpoints. Øvelsen kan medvirke til at afsløre, hvor kunderne på en rejse er særligt følsomme og udsatte. Eller hvor de føler, at de har kontrol over en proces eller måske føler sig prisgivet.

Øvelsen kan også medvirke til, at man bliver opmærksom på de steder på rejsen, hvor bestemte touchpoints medvirker til forvirring, irritation, frustration, spild eller øget fejlhyppighed.

Det leder efterfølgende i design-processen til at overveje, hvordan den fremadrettede rejse kan designes, så kunderne efterlades med de følelser, som er relevante og acceptable. Og som medvirker til at kunderne træffer de beslutninger virksomheden ønsker.

En længere række faktorer spiller ind i denne sammenhæng. Man kan f.eks. forsøge at forstå hvilke eksisterende touchpoints i den nuværende rejse, der særligt udløser markante følelser hos kunderne.



Figur 7. Kortlægning af den følelsesmæssige rejse kan skabe et overblik udsving i kundens følelsesmæssige oplevelse af kunderejsen og på den måde medvirke til at udpege, hvor rejsen skal forbedres eller f.eks. forstærkes.

Eller for den sags skyld ikke udløser markante følelser hos kunderne. Det kan afsløres i kortlægning af den eksisterende rejse.

Virksomheden skal også definere, hvilke følelser man ønsker at skabe. Vil man overraske, vil man få kunden til at slappe af, få dem til at føle sig som noget særligt?

Man kunne også...

Andre modeller, metoder og værktøjer der kan bruges til at skabe indsigt i den eksisterende kunderejse:

Handling, mål og formål

I nogle rejser kan det være relevant at beskrive formålet med det enkelte kontaktpunkt. Hvorfor eksisterer det fra hhv. virksomhedens og kundens perspektiv? Hvad er formålet? Og hvad er kundens handling og aktiviteter?

Ejerskab

Ikke mindst i større organisationer giver det mening at få afklaret "ejerskabet" af de enkelte touchpoints. Det drejer sig om at afdække, hvem der er ansvarlig for kontaktpunktet. Øvelsen kan medvirke til at afsløre evt. organisatoriske udfordringer i forbindelse med, at det samlede ansvar for en kunderejse er fordelt på mange forskellige "siloer". Og under alle omstændigheder ved man derefter præcis, hvem i organisationen man skal i dialog med, når der skal arbejdes med et konkret touchpoint.

Hvis der allerede er defineret ejerskab for hele rejser på tværs af organisationen, skal der i sagens natur også skabes overblik over det.

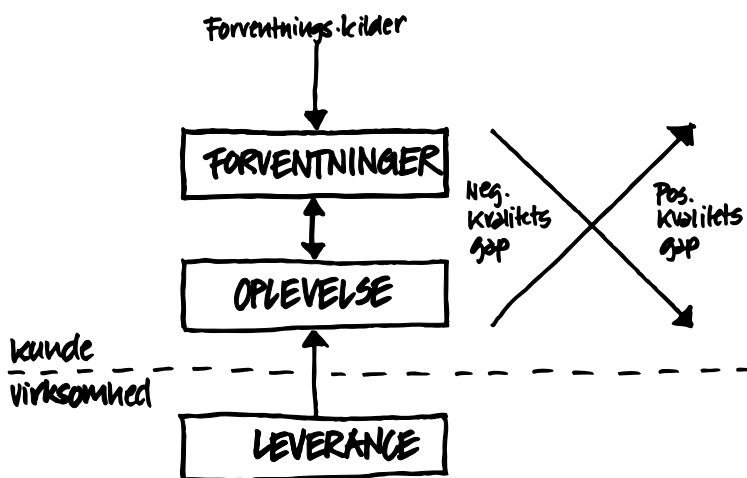
Kategorisering

Flere former for kategorisering af touchpoints kan være relevante. F.eks. om der er tale om digitale, personlige, skriftlige eller telefoniske touchpoints.

Det er en kategorisering, der kan medvirke til at afdække en evt. ubalance i fordelingen af touchpoints. Typisk hvis en kunderejse overvejende består af digitale touchpoints. For selvom digitale touchpoints ud fra virksomhedens perspektiv ofte kan være effektive og for den sags skyld attraktive, kan de også medvirke til, at virksomheden skaber distance til kunderne. Og i yderste konsekvens mister kontrollen over brandet. Udfordringen er samtidig, at kunderne faktisk er tilfredse. Men de er måske mere tilfredse med funktionen end med virksomheden bag.

Forventningsdannelse

Det er ofte væsentligt at kigge nærmere på forventningsdannelsen. Hvilke forventninger har kunderne i dag til kunderejsen og – ikke mindst – hvor kommer forventningerne fra? Der findes ofte mange forventningskilder – se figur 8 – og en virksomhed har måske kun direkte kontrol med nogle af dem. F.eks. markedsføring, information på hjemmesider eller hvad sælgere lover i den direkte dialog med kunderne. Andre komponenter hænger måske sammen med kundens erfaring fra tidligere, kundens holdninger, konkurrentadfærd etc. Alt i alt kan håndteringen af forventningsspørgsmålet hurtigt vise sig at være både omfattende og kompliceret. Men det gør ikke kortlægningen mindre relevant eller værdifuld.



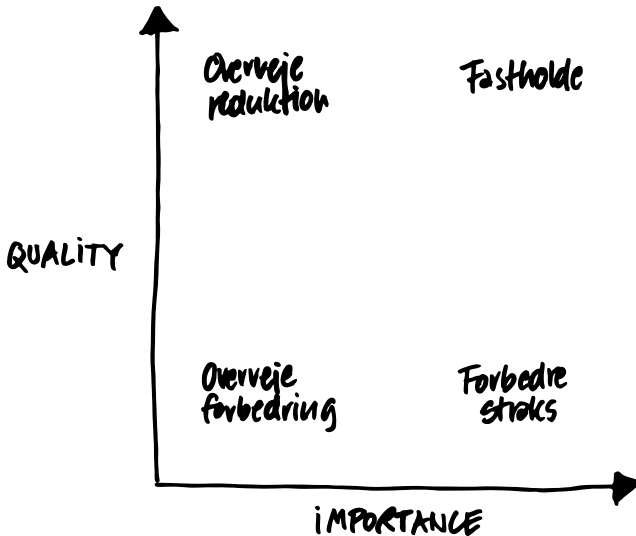
Figur 8. Der findes mange forskellige kilder til forventningsdannelse. Det kan være uhyre værdifuldt at skabe et overblik over kilderne: Hvor kommer de fra – og hvilke forventninger skaber de hos kunderne?

Vigtighed og kvalitet

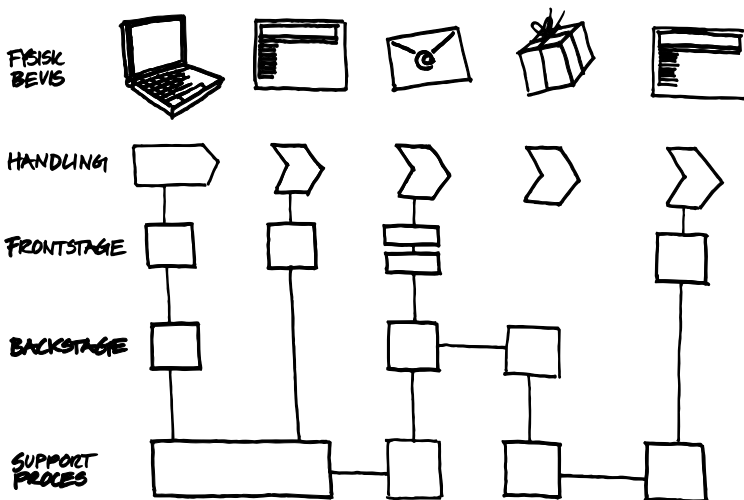
Man kan også vægte og vurdere hvert enkelt touchpoint og på den måde få tal på, hvordan kunderne vurderer de enkelte touchpoints vigtighed og kvalitet.

Øvelsen består i at beskrive et touchpoints IQ – en kundevurdering af henholdsvis vigtighed og kvalitet (I for importance, Q for quality). Se figur 9. Resultatet giver henholdsvis et overblik over touchpoints, hvor kvalitet og vigtighed balancerer, hvor kvaliteten skal forbedres straks og hvor kvaliteten uden risiko kan reduceres.

Men kundeønsker og -behov ændrer sig sammen med f.eks. den teknologiske udvikling. Så uanset hvordan et touchpoint vurderes, vil der løbende være behov for at følge udviklingen. Og på den baggrund justere kunderejsen.



Figur 9. Touchpoint IQ kan bl.a. skabe overblik over, hvilke touchpoints der skal forbedres straks – og hvilke der kan tåle at kvaliteten kan reduceres, uden at det går ud over kundens oplevelse af rejsen.



Figur 10. Et Service Blueprint deler kunderejsen op i enkeltelementer på en kronologisk, systematisk og overskuelig måde og peger blandt andet på, hvilke elementer der er synlige for kunderne, hvilke funktioner der foregår "backstage" og hvilke it-processer der er nødvendige.

Service Blueprint

Man kan også udarbejde et service blueprint, som udvider kunderejsen – se figur 10. Der er tale om et operationelt værktøj, der deler kunderejsen op i enkeltelementer på en kronologisk, systematisk og overskuelig måde. Det bliver f.eks. nemmere at gennemskue, hvad der i rejsen er synligt og usynligt for kunden.

Et service blueprint fokuserer på den ene side på kunderejsen, på kundens oplevelse og de konkrete touchpoints. Og på den anden side på de interne processer, som er nødvendige for virksomheden for at understøtte og i det hele taget levere serviceydelsen.

Et blueprint kan udarbejdes for den eksisterende rejse men også indgå i designprocessen for den fremadrettede rejse.

Design

Så er kunderejsen kortlagt – hvad så?

Selvom det koster tid og ressourcer at kortlægge en kunderejse, ligger den største værdi ikke i selve kortlægningen. Værdien ligger primært i den indsigt, der er opnået i forbindelse med kortlægningen, i den mulighed der er for umiddelbart at dele indsigten på tværs af organisationen og i de muligheder for forbedringer, som man nu er i stand til at lave.

Kortlægningen er derfor kun en midlertidig leverance i processen. Det vigtige er, hvad man derefter gør og hvordan man bruger kortlægningen i designet af den nye, fremadrettede kunderejse. Det er en væsentlig, men hyppig fejl, at man ikke kommer længere end til identifikation af den eksisterende rejse.

Designfasen drejer sig i sagens natur om at designe og tilrettelægge den fremadrettede rejse. Og designfasen er ofte en kreativ fase, hvor forskellige metoder og redskaber anvendes til at løse problemer eller lukke identificerede huller i den eksisterende rejse; de steder, hvor rejsen af den ene eller den anden grund ikke hænger sammen. Designet af den fremadrettede kunderejse drejer sig om minutøst at beslutte sig for, hvordan rejsen skal se ud. Hvilke touchpoints den skal bestå af, hvordan de skal prioriteres, hvilke nye emotionelle elementer der kan indtænkes og hvilke indtryk kunden skal stå tilbage med på den anden side af rejsen.

Målsætningen er, som allerede nævnt, at tilrettelægge en kunderejse, som grundlæggende er attraktiv for kunden, effektiv for virksomheden og anderledes i forhold til de konkurrenter, som virksomheden evt. er oppe imod. Forskellige metoder kan anvendes i designfasen og nogle af dem er kort gennemgået i det følgende.

5. Skridt: Serviceløfte

Formulering af et serviceløfte – her defineret som et løfte, virksomheden giver kunderne, og som beskriver, hvad kunderne principielt kan forvente i alle touchpoints – kan være en god ledestjerne for kunderejsedesignet. Dermed er serviceløftet også det, som virksomheden vil huskes for. Man kan definere serviceløftet som dét, virksomheden ønsker, at kunden skal tænke og føle på den anden side af kunderejsen.

Indefra og ud kan løftet fungere som den bærende sætning i virksomheden. Alle aktiviteter kan holdes op imod løftet, og det kan bruges som ledestjerne for designet af kunderejsen. Virksomheden skal også kunne se medarbejderne i øjnene, når løftet offentliggøres og kommunikeres. Det skal give mening indadtil. Og medarbejderne skal forstå løftet og dets konsekvenser. De skal se sig selv i sammenhængen og opleve, at virksomheden har tilvejebragt de vilkår og rammer, der er nødvendige for, at medarbejderne overhovedet er i stand til at indfri løftet.

En optikerkæde har for eksempel formuleret et serviceløfte, hvor de ønsker at kunderne forlader en optiker trygge, glade og lidt klogere. Dette løfte har dannet udgangspunkt for design af en række forskellige kunderejser og konkrete touchpoints.

6. Skridt: Forenkling

I takt med at en virksomhed vokser, er der en tilbøjelighed til, at kompleksiteten også vokser. Herunder at antallet af kunderejser og touchpoints men også f.eks. kommunikationskanaler vokser. Det er en tendens, som ikke mindst den digitale udvikling skubber til.

Desuden kan forskellige former for friktion forhindre kunder i intuitivt og smertefrit at nå i mål. Friktion er et problem, der f.eks. medvirker til, at kunder afbryder en købsproces i en webshop. Friktion redu-

cerer konvertering fra interesseret emne til kunde og medvirker til frustration og irritation. Kan man reducere friktion – f.eks. gennem en kombination af design og teknologi – kan det medvirke til en betydelig konkurrencemæssig fordel.

Derudover ønsker mange kunder simpelthen enkle oplevelser. Og måske er de ovenikøbet villige til at betale mere for dem.

Så en del af designet af den fremadrettede rejse kan være at overveje, hvor enkel den kan gøres. Hvor mange touchpoints der evt. kan fjernes sammenholdt med, hvor nødvendige de er. Spørgsmålene peger på det dilemma, at vi som kunder – i det mindste direkte adspurgt – gerne vil have enkle løsninger og kunderejser, samtidig med at vi også gerne vil have en god oplevelse.



Figur 11. Det er ikke ligegyldigt, hvordan den “progressbar” der vises i forbindelse med download på en computer ser ud. De fleste vil opleve løsningen til højre som mest brugervenlig.

John Meada siger: *Simplicity is about subtracting the obvious and adding the meaningful*. Han peger på, at den nemmeste måde at opnå enkelhed på, er at fjerne det åbenlyse – og i øvrigt så meget som muligt – samtidig med at man tilføjer det, der giver reel værdi.

Når så meget som muligt er fjernet, kan man gå videre til en tre-strengt indsats: reducere eller ”krympe”, skjule og håndgribelig-gøre. John Meada bruger akronymet *SHE: Shrink, Hide, Embody*.

Hvis ikke enkelhed kan opnås ved helt at fjerne et element, kan elementet måske reduceres og gøres mindre. Fordi et element er gjort mindre, er det ikke automatisk bedre. Men størrelse har imidlertid en tendens til at udløse en mere tilgivende attitude: Jo mindre ting er, jo lavere forventninger har vi ofte til dem.

En anden mulighed er at skjule elementer eller funktioner. I en schweizerkniv er kun et blad synligt af gangen – andre blade og funktioner er skjult, men de er klar til at blive brugt. Tidligere skjulte man knapper på fjernbetjeningen til tv’et bag et skjold. Og computeren er også et eksempel på, at funktioner gemmes og kun er synlige, når der er brug for dem.

Den sidste indsats er håndgribeliggørelse. Man kan argumentere for, at det reelt er det modsatte af forenkling. Men når elementer helt fjernes, reduceres eller skjules, kan det udløse et behov for at håndgribeliggøre dele af ydelsen eller rejsen. Hvis vi som kunder skal drages mod en enkel, lille løsning med få funktioner, skal vi samtidig have en oplevelse af kvalitet og værdi. Ikke mindst hvis løsningen direkte kan sammenlignes med en anden løsning, der er større og har flere synlige funktioner.

Oplevelsen og opfattelsen af kvalitet bliver derfor en kritisk faktor, når man skal vælge mindre fremfor mere.

Håndgribeliggørelse er primært en forretningsmæssig beslutning, som er i familie med servicebeviset, der beskrives senere. Håndgribeliggørelse kan være fysisk og komme til udtryk i materialevalg – en tung fjernbetjening til tv’et, der samtidig er enkel, signalerer kvalitet. Og håndgribeliggørelse kan være oplevet og komme til udtryk i virksomhedens marketing- og kommunikationsaktiviteter.

Tid er før eller siden en central faktor i forbindelse med design af kunderejser. Elendigt tilrettelagte processer betyder, at vi i løbet af et liv tilbringer ca. fire år med at stå i kø. Spørgsmålet er på den ene side, om man konkret kan reducere ventetid. Og på den anden side, hvad man kan gøre ved den oplevede ventetid.

At reducere, skjule og håndgribeliggøre gælder således også i forhold til tid.

En konkret tidsbesparelse opleves som en forenkling og alt andet lige som attraktivt. Hvis tid ikke kan reduceres – f.eks. fordi det er for dyrt – kan man overveje om den kan skjules. Dvs. at man ikke gør opmærksom på tid og i det hele taget ikke fokuserer på den. Kunden kan måske få en oplevelse af, at tid ikke er vigtig og vælger derfor fokusere på noget andet.

Omvendt kan håndgribeliggørelse af tid også medvirke til en bedre oplevelse. Det er f.eks. langt fra ligegyldigt, hvordan den “progressbar”, der vises i forbindelse med download på en computer ser ud. Se figur 11. Ventetiden kan opleves meget forskellig.

Og når der i flere og flere fodgængerovergange monteres en “nedtæller”, så man kan se, hvor længe der er til at lyset bliver grønt, gør det måske flere fodgængere komfortable med ventetiden. Under alle omstændigheder har det vist sig, at færre går over for rødt.

7. Skridt: Overraskelsen

Direkte adspurgt foretrækker de fleste altså enkle og sømløse serviceydelser, -oplevelser og kunderejser. Det er dog ikke ensbetydende med, at de samme kunder ikke også vil overraskes og have en helt særlig oplevelse.

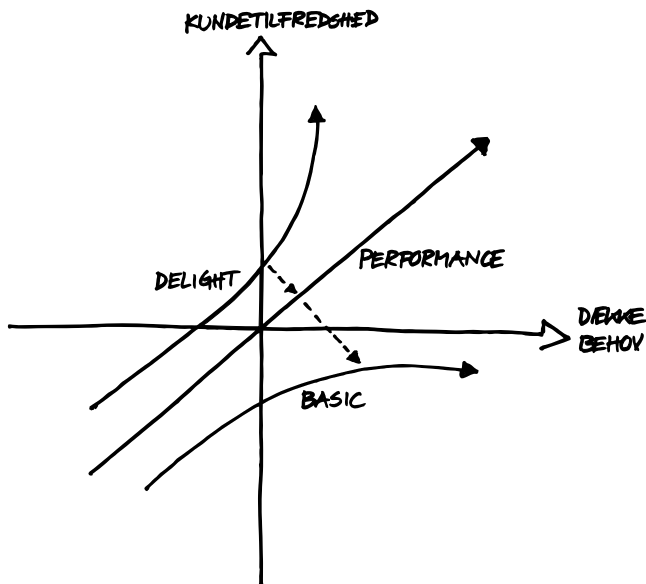
Selvom en virksomhed har styr på processerne, og den basale, nødvendige adfærd er på plads, kan der være situationer, hvor det ikke er tilstrækkeligt. Hvor den enkle kunderejse kan blive kedelig – og den sømløse kan blive kønsløs. Hvor der i det hele taget skal mere til, for at kunderne bliver tilfredse.

En relevant model at bringe ind i kunderejse-designet er Kano-modellen – efter Noariki Kano. Modellen forholder sig til sammenhængen mellem kundetilfredshed og behovstilfredsstillelse og den peger på tre grupper af parametre – se figur 12 på næste side.

Det første parameter er pligtegenskaber, som er de grundlæggende kerneydelser, hvor alt andet er ligegyldigt, hvis ikke de er på plads. Et hotel er først et hotel, når det har værelser og senge, som kan lejes. Pligtegenskaberne er afgørende for, at man som virksomhed overhovedet kan melde sig ind i konkurrencen.

Pligtegenskaberne vil i sig selv sjældent være tilstrækkelige til at skabe konkurrencemæssig differentiering. Men de skal fungere gnidningsfrit, før der fokuseres på noget som helst andet.

Konkurrenceparametre dækker behov og skaber en vis tilfredsstillelse. Jo bedre behovene dækkes, desto mere tilfreds bliver man alt andet lige som kunde. Der er som regel penge involveret: Som kunde bestiller og betaler man for at få noget mere. Så af samme grund ved man præcis, hvad man har bestilt, betalt for og forhåbentlig får. Konkurrenceparametre får således ikke tilfredsheden til at stige ekstraordinært eller uforholdsmæssigt; der er en direkte sammenhæng mellem behovsdækning og tilfredshed.



Figur 12. Kano-modellen beskæftiger sig med forholdet mellem kundetilfredshed og behovstilfredsstillelse og med hvordan en virksomhed kan bevæge sig fra pligtgenskaber over konkurrence-parametre til overraskelsen.

Den sidste gruppe parametre i modellen omfatter overraskelserne. De dækker over det særlige, uventede og ekstraordinære – og uden nødvendigvis at dække behov, der ikke i forvejen er dækket eller løse problemer der ikke allerede er løst, medvirker overraskelserne til en markant stigning i tilfredsheden. Det er her, kunder bliver begejstrede og anbefaler oplevelsen til andre, fordi der især er tale om det uventede.

Hvor kunden har umiddelbare og konkrete forventninger til konkurrenceparametrene, fordi de f.eks. er beskrevet på virksomhedens hjemmeside, har den samme kunde i sagens natur ingen forventninger til det uventede og ekstraordinære. Derfor kan der overraskes

og gøres et markant indtryk. Og der behøver ikke at være tale om ineffektive eller kostbare tiltag. Der kan sagtens være tale om små, nemme og billige initiativer.

Først når man har styr på pligtegenskaberne og er i stand til at konkurrere på de vigtigste konkurrenceparametre, kan man i design af kunderejsen overveje, hvilke overraskelser der kan bydes ind med. Overraskelser som samtidig kan medvirke til at adskille virksomheden fra konkurrenterne og f.eks. sætte strøm til den mundtlige anbefaling.

Man kan diskutere, hvor grænsen mellem konkurrenceparametre og overraskelser ligger. Hvis vi i almindelighed forventer dårlig service og overraskes af god, forventer vi ofte også at blive ignoreret og i det hele taget dårligt behandlet, hvis vi f.eks. vil klage over noget. Derfor ligger der et stort potentiale i at gøre noget særligt her. Den lille kompensation, gave, personlige hilsen eller opringning er måske mere end rigeligt til at gøre en utilfreds kunde tilfreds igen.

Det er vigtigt at bemærke, at der i modellen over tid sker en forskydning: Der er selvfølgelig grænser for, hvor længe en overraskelse kan være overraskende. Det, der var uventet i dag, er måske et konkurrenceparameter i næste uge og en pligtegenskab om nogle måneder. HiFi Klubben er et eksempel på en virksomhed, hvor man har truffet en beslutning om, at man skal være kunde for at få kendskab til særlige fordele. Når man har designet nogle fordele, som kan medvirke til at differentiere en virksomhed fra konkurrenterne, er det naturligvis fristende at kommunikere fordelene højt og lavt. Men dermed skabes der også nye forventninger og det bliver væsentlig vanskeligere at overraske kunderne.

For mange giver Kano-modellen muligvis sig selv. Men den peger under alle omstændigheder på, at der først og fremmest skal være styr på pligtegenskaberne. Derefter skal der skabes overblik over

branchens vigtigste konkurrenceparametre samtidig med at der vælges hvilke parametre, man vil fokusere på. Hvorefter der endelig er grundlag for at vælge, hvilke overraskelser kunderne skal opleve.

8. Skridt: “Peak-end”

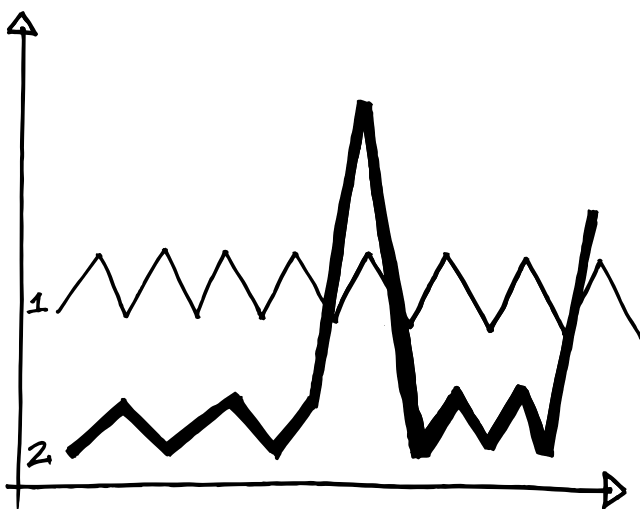
Følelser er med til at afgøre, hvad vi husker. I den forbindelse er det afgørende ikke, hvad vi har oplevet. Men hvad vi husker, at vi har oplevet. Og der kan være stor forskel på de to ting.

Og vi husker måske mest den historie, vi selv skaber i vores bevidsthed. Ikke nødvendigvis den faktiske historie.

Det fører til den såkaldte “peak-end” regel (formuleret af Daniel Kahnemann, israelsk/amerikansk psykolog, som modtog Nobelprisen i 2002). Reglen peger på, at vi primært vurderer oplevelser med udgangspunkt i, hvordan de “peaker” – behageligt eller ubehageligt, godt eller skidt – og hvordan de slutter. Anden information om oplevelsen er som sådan ikke glemt, men informationen bruges ikke.

Oversat til design af kunderejser betyder reglen, at det ikke behøver at være en målsætning, at samtlige touchpoints leveres på et højt niveau. I stedet kan der ét sted i rejsen fokuseres på et ekstraordinært godt touchpoint samtidig med at rejsen slutter godt (end). Se figur 13.

En acceptabel, harmonisk oplevelse er ofte ikke markant, anderledes eller noget vi særligt husker. Derfor har den minimal indflydelse på det produkt eller den serviceydelse, den er designet rundt om. Det kan med andre ord måske være bedre at designe en mere uharmonisk rejse med store udsving, så længe rejsen omfatter et markant, relevant peak og en god slutning. Kontraster spiller ind – på samme måde som, at vi behøver det komplekse for at genkende det enkle.



Figur 13. Vi husker og vurderer de fleste oplevelser næsten udelukkende med udgangspunkt i, hvordan de peaker (godt eller skidt), og hvordan de slutter. Derfor husker vi i højere grad den "rejse 2" frem for "rejse 1".

Peak-end-design er et spørgsmål om at fokusere på, hvad der bringer mest værdi til kundernes oplevelse. Men reglen kan utvivlsomt både bruges og misbruges.

Den kan bruges til at sikre en god oplevelse og adressere den omstændighed, at gode kunderejser som regel altid er en afvejning. At hvis man vil levere fremragende touchpoints ét sted, er man nødt til at finde ressourcerne til dem et andet sted.

Reglen skal naturligvis ikke introduceres som alibi for at designe elendige kunderejser med et minimalt eller irrelevant peak og en slutning, der muligvis er god sammenlignet med resten af serviceprocessen, men som alligevel langt fra er god nok...

Kunderejsen i forbindelse med køb og salg af en bolig kan i vid udstrækning designes af ejendomsmægleren. Men mægleren kan f.eks.

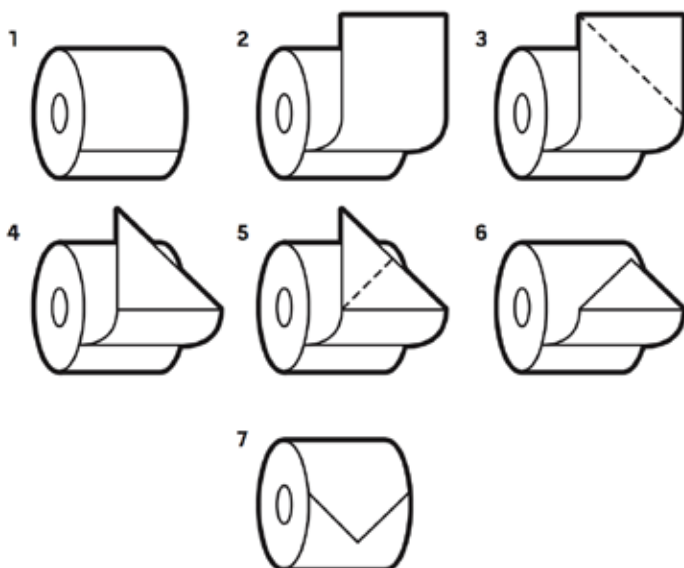
være udfordret af en genstridig sælger eller køber, som lægger hindringer i vejen for den gode oplevelse. Eller måske af en advokat som trækker forløbet i langdrag. Af samme grund kan mægleren tænke i peak-end og f.eks. sikre sig, at nogle af de touchpoints som han har fuld kontrol over bliver særligt gode. F.eks. kan der fokuseres på, at den endelige underskrift eller overdragelsen af nøgler opleves som et peak. Og at det samlede forløb afsluttes særligt godt. En ejendoms-mægler valgte f.eks. at følge op på en hushandel ved at aflægge køberne et besøg i deres nye hus. Mægleren forærede køberne et æbletræ med et tak for handlen og ønsket om, at de ville få mange gode år i huset.

9. Skridt: Bevisførelse

Når rengøringspersonalet på et hotel er færdige med et værelse, afslutter de ofte arbejdet med at folde toiletpapiret i en spids. På den måde sender de et signal om, at værelset nu er rengjort og klar til den næste gæst. Det er også et signal om, at der nu er afviklet en serviceydelse, der ellers ville være usynlig for gæsten.

Det foldede toiletpapir er et klassisk eksempel på et servicebevis: bevisførelse for en ellers usynlig serviceydelse, håndgribeliggørelse af det uhåndgribelige. Og det er en slags konsekvens af, at mange serviceydelser netop er så uhåndgribelige eller ligefrem usynlige for kunderne, at det ikke blot er en god idé, men ligefrem kan være nødvendigt at skabe en eller anden form for bevis for, at serviceydelserne overhovedet eksisterer, at den er under afvikling eller allerede er leveret.

I design af kunderejsen kan servicebeviset fungere som et håndgribeligt element knyttet til en serviceydelse, som kan påvirke kundernes oplevelse og medvirke til en højere kvalitetsvurdering. Og i forhold til kommercielle serviceydelser potentielt skabe grundlag for, at virksomheden kan forlange en højere pris for ydelsen.



Figur 14. Det klassiske eksempel på et servicebevis er det foldede toilet-papir på et hotelbadeværelse. Rengøringspersonalet folder papiret som et signal til næste gæst om, at værelset er rengjort. En usynlig service-ydelse synliggøres.

I øvrigt er der jo dem der mener, at hvis en virksomhed ikke er i stand til at sælge souvenirs med virksomhedens logo på, er det fordi virksomheden ikke tilbyder noget, som kunden ønsker at huske. Tænk over det.

10. Skridt: Fejlhåndtering

Uanset hvor meget energi der lægges i design og implementering af kunderejsen, kan det ikke undgås, at der sker fejl. Før eller siden. Den gode nyhed er til gengæld, at kunderne alt andet lige ikke forventer, at virksomheder er perfekte. Men de forventer til gengæld at de samme virksomheder løser problemerne, når noget går galt.

Håndtering af fejl og konsekvensen af fejl – klager – er vigtigt af flere grunde.

Det er vigtigt, fordi det er et område, hvor en virksomhed har mulighed for at gøre en væsentlig forskel. De færreste virksomheder har opdaget potentialet i at fokusere på klagehåndtering. Mange virksomheder er af den opfattelse, at nu er serviceydelsen eller produktet jo solgt og pengene i kassen, så hvorfor bruge tid, ressourcer eller, værst af alt, penge på kunder for at rette fejl. Ikke mindst hvis sandsynligheden for, at de vender tilbage inden for en overskuelig tidshorisont, er beskeden. Men håndtering af fejl og klager indeholder muligheder for udvikling af processer, der i sig selv kan danne grundlag for konkurrencemæssig differentiering, kundeloyalitet og i sidste ende resultater på bundlinjen.

Det er vigtigt, fordi klagehåndtering kan spille en central rolle i forbindelse med relations- og loyalitetsopbygning. En klage er en gave til virksomheden og en ekstra – omend måske sidste – chance for at beholde kunden, fordi klagen er et udtryk for, at kunden trods alt fortsat opfatter sig selv som kunde i virksomheden. Dermed er der fortsat håb for virksomheden: Den har både mulighed for såvel at redde kunderelationen som at lære noget af forløbet. Hvis kunden ikke vælger at klage og blot fremadrettet fravælger virksomheden, forsvinder viden om fejlen, årsagen etc. sammen med kunden.

Det er vigtigt, fordi en klage er en mulighed for at konvertere den utilfredse kunde til en tilfreds og loyal kunde. Måske endda mere tilfreds og loyal end den kunde, der aldrig har haft grund til at klage over noget som helst.

Det er vigtigt, fordi det som regel er både nemmere og billigere at holde på en eksisterende kunde frem for at forsøge at tiltrække en ny. Nogle mener, at det koster 6-8 gange mere for en virksomhed at skaffe en ny kunde frem for at holde en eksisterende kunde glad og tilfreds. Hvilket også omfatter at gøre kunden glad og tilfreds igen, hvis noget er gået galt. Andre analyser har vist, at en stigning på 5 procent i kundeloyalitet øger livstidsværdien af en kunde med op mod 95 procent. En investering i glade, tilfredse og loyale kunder er med andre ord en investering i profitabel vækst.

Og endelig er håndtering af fejl og klager et vigtigt område, simpelt hen fordi arbejdet mange steder er underprioriteret. De fleste virksomheder har erfaringsmæssigt et meget beskedent datagrundlag på området. Hvis en medarbejder vil give en kunde 100 kroner i rabat, stiller mange virksomheder en lang række krav om udfyldelse af formularer og interne rapporterings-procedurer. Hvis den samme medarbejder skal håndtere en klage, er kravene til procedurer og dataindsamling mere beskedne. Eller ikke-eksisterende. Af samme grund har mange virksomheder ingen som helst anelse om, hvor mange ressourcer og omkostninger de reelt bruger på klager. Eller for den sags skyld hvilke u hensigtsmæssige konsekvenser en manglende håndtering af klager har.

Et godt kunderejse-design kan med stor fordel også omfatte et klage-rejse-design: At virksomheden forholder sig til, hvad den vil gøre, hvis den planlagte rejse af den ene eller anden grund kører af sporet.

Man kunne også...

Andre modeller, metoder og værktøjer der kan bruges til design af den fremadrettede kunderejse.

Mersalg (“Profit Points”)

Man kan også overveje om nogle touchpoints på en naturlig måde kan konverteres til mersalg: touchpoints hvor virksomheden på en naturlig måde udvider forretningen med kunden. Virksomheden har mulighed for at kende kunderejsen indgående. På den måde ved virksomheden potentielt også, hvad der venter kunden – herunder hvor og hvornår der kan opstå nye behov for kunden. Det kan virksomheden udnytte – på en sober, ordentlig og relevant måde – så kunden oplever det som god service.

Rejsen tilrettelægges dermed også på en måde, så kunden kommer tilbage til virksomheden fordi kunden har lyst. Ikke fordi det er afgørende nødvendigt.

Detailhandelen ved meget om denne form for mersalg. Det sker f.eks., når supermarkedet placerer pesto og basilikum ved siden af pastaen.

Hjerteslag (“Heart Beats”)

Jeg købte engang et nyt køkken. Leveringstiden var adskillige uger og jeg får på et tidspunkt oplyst et leveringstidspunkt i telefonen: fem uger senere. I ventetiden blev jeg på et tidspunkt grebet af tvivl. Huskede jeg rigtigt? Havde producenten mon glemt mig? Holdt tidspunktet? Det fik mig til at kontakte leverandøren, som lidt studst forsikrede mig om, at alt “naturligvis” var i den skønneste orden. Tre dage før køkkenet skulle leveres blev jeg ikke desto mindre ringet op af leverandøren igen: Køkkenet var blevet forsinket og ville først blive leveret en uge senere...

I kunderejser, hvor der i perioder ikke er konkrete touchpoints mellem kunde og virksomhed, kan det måske være en idé at indtænke “hjerteslag” eller livstegn, hvor virksomheden kort lader høre fra sig. F.eks. blot med en enkelt melding om, at kunden ikke er glemt, at der arbejdes “på sagen” og at man snart vender tilbage. Signalværdien kan være høj, og det kan f.eks. forebygge usikkerhed hos kunden. Det kan også vise sig at være effektivt i den forstand, at virksomheden dermed undgår, at kunden bliver utålmodig og selv kontakter og “forstyrrer” virksomheden.

Det siger sig selv, at disse livstegn skal balanceres. Bliver de overdrevet, kan de hurtigt opleves som simpel spam.

Afslutninger

Vil en kunde afmelde et abonnement har nogle virksomheder en særlig telefonsluse, hvor ventetiden ofte er væsentlig længere end for de kunder, der vil at købe et abonnement.

Man kan helt sikkert mene, at det er helt naturligt, at en virksomhed fokuserer mere på kunder, der vil købe end på kunder, der ikke vil købe længere. Men det sidste der sker på en kunderejse, er som nævnt vigtigt. Og en særlig god behandling af kunderne netop her – hvilket få forventer – sender i det mindste kunderne videre på en god oplevelse. Og måske holdes en dør på klem i forhold til at genskabe kundeforholdet senere. Omvendt kan en dårlige slutning bekræfte kunden i at finde en anden leverandør. Så det kan være en god ide at designe det gode ophør af kundeforholdet.

I øvrigt gør mange virksomheder sig store anstrengelser for at binde kunderne tæt til sig gennem finurlige opsigelsesregler. Tænk på signalet i det. *If you make it easy to leave, you create confidence to stay.*

Ide-Sudoku

Design af kunderejsen er ofte en proces, der kræver – meget – kreativitet. Det kan i nogle organisationer være en udfordring. Fordi det ikke er tilstrækkeligt at få en enkelt ide. Man skal måske igennem mange ideer, før man har den rigtige.

Nogle har stor fordel af at sætte kreativiteten i system med en “ide-sudoku”, der er velegnet til at skabe struktur og overblik i en ide-genereringsproces. Og som kan bidrage til en motiverende ramme for at få mange ideer.

Fremgangsmåden er, at man tegner sudoku'en – se figur 15 – f.eks. på en tavle. Derefter beskrives udfordringen på en post-it som placeres i midten. Med afsæt i problemet ide-genereres derefter på post-its, som placeres i de otte felter rundt om midten. Når de er fyldt ud flyttes ideerne ud i de tilsvarende felter: A flyttes til A, B flyttes til B osv. Derefter ide-genereres igen - denne gang på de otte nye ideer. De første otte ideer bliver på denne måde uddybet i den anden runde. Og resultatet er en omfattende samling strukturerede – og naturligvis mere eller mindre brugbare – ideer.

	A		B			C	
			A	B	C		
	D		D	?	E		E
			F	G	H		
	F		G			H	

Figur 15. En "ide-sudoku" er velegnet til at skabe struktur og overblik i en ide-genereringsproces. Fungerer ofte som et værdifuldt bidrag og en motiverende ramme til at generere mange ideer.

Implementering

Man kan med god grund mene, at en god idé ikke for alvor er god, før den er implementeret. Og implementeringsfasen – uanset om der er tale om ændringer i proces eller f.eks. adfærd – er en udfordring i de fleste virksomheder. Blandt andet fordi implementering ofte drejer sig om at ændre vaner og det kan være en langvarig proces.

I arbejdet med kunderejsen er det en stor fordel at indtage det udgangspunkt, at implementeringen starter længe før, man når til implementeringen. Det vil sige, at overvejelser om implementering ikke kræver, at man er gennem en indsigts- og designfase. Venter man så længe, kan det vise sig at være for sent.

At implementeringen starter længe før implementeringen betyder i denne sammenhæng, at det er en fordel fra starten at involvere de medarbejdere, som sandsynligvis er centrale, når den nye kunderejse skal rulles ud. De kan involveres i både indsigts- og designfasen og på den måde dels bidrage konkret til processen, dels – ikke mindst – opleve et ejerskab i forbindelse med projektet. Det kan erfaringsmæssigt i høj grad lette implementeringen. Ikke mindst fordi de fleste har en tilbøjelighed til at forsvare de projekter og ideer, som de selv har en aktie i.

Implementering er et omfattende emne, og der er ikke plads til at komme i dybden med her. Det skal dog ikke forhindre at beskrive en række forslag, som blandt andet er opsamlet i forskellige virksomheder, der har haft succes med forandringsprocesser – især i forbindelse med kunderejser.

11. Skridt: Ledelse

At ledelse her er det 11. skridt kan virke helt forkert. Seriøst arbejde med kunderejsen kræver ledelsesindvolvering, så ledelsesforankring er på mange måder første skridt. For selv om man nogle gange kan og bør forsøge at “lokke” eller måske ligefrem “nudge” medarbejdere til at synes godt om forandringsprocesser, drejer forandring sig også i vid udstrækning om ledelse. Om at ledelsen træffer en beslutning, står bag beslutningen, forlanger den implementeret og selv går forrest.

De færreste virksomheder kan udvikle sig ud over virksomhedens ledelse. Det betyder, at ledelsen også skal kunne lede med afsæt i kundeoplevelsen på en måde, så kunderejsen konsistent leveres på en måde, der opleves som harmonisk, fejlfri og rigtig for kunderne.

I de fleste tilfælde leveres en kunderejse på tværs af en organisation med bidrag fra mange forskellige funktioner. Af samme grund er det vigtigt, at kompleksiteten håndteres ledelsesmæssigt i planlægning, eksekvering og evaluering med et tilbagevendende fokus på at forbedre oplevelsen. Derfor er en stærk topledelsesforankring som regel en forudsætning for at lykkes med projektet.

Når kunderejsen bevæger sig på tværs af virksomheden med bidrag fra forskellige dele af organisationen, kommer brandet også til udtryk mange forskellige steder. Af samme grund giver det ikke nødvendigvis mening at tale om at brandet primært hører til i marketingafdelingen, som traditionelt “ejer” brandet. Der kan af samme grund være brug for et paradigmeskift, og man kan overveje, om det er muligt at organisere virksomheden omkring rejsen. Frem for, som det ofte er tilfældet, omkring touchpoints.

Hvis en organisation arbejder med opdeltede KPI'er – som der måske ovenikøbet er knyttet bonusmuligheder op på – kan det tilsvaren-

de være en udfordring for kunderejsen. Fordi det er nærliggende at afdelingens fokus primært vil være at opnå de lokale mål uden fornemmelse for den samlede kundeoplevelse.

Derfor kan det ofte styrke kunderejsen, hvis der opstilles tværorganisatoriske KPI'er bundet op på den samlede kunderejse frem for isolerede afdelinger eller touchpoints. At KPI'erne er synlige og at tilbagevendende dialog om KPI'erne er vigtige i forhold til generel kulturændring.

I og med at så stor en del af oplevelsen – og ikke mindst den følelsesmæssige del – ofte leveres af mennesker, er det centralt, at ledelsen simpelthen ansætter medarbejdere med de rigtige kompetencer. I den forbindelse oplever nogle virksomheder en vis modsætning mellem medarbejdere med et stort sælger-gen og medarbejdere med et stort service-gen. Målsætningen kan i den forbindelse være at få skabt en balance, hvor øget kundetilfredshed ikke er ensbetydende med nedadgående salg.

I sidste ende falder det tilbage på ledelsen: oplevelsen er en del af hele organisationens DNA, og det er ledelsens ansvar, at der i hele organisationen er ansat medarbejdere med relevante færdigheder og den rigtige indstilling og attitude. Intern og ekstern kundeservice er tæt beslægtet og begge dele vigtige.

12. Skridt: Prototype

En designer med repekt for sig selv, kunne ikke drømme om at udvikle et produkt uden før eller siden at lave en prototype. Men når det drejer sig om u håndgribelige kunderejser og serviceydelser/-oplevelser, er der ikke tradition for, at en virksomhed laver en prototype før rejsen eller ydelsen slippes løs på kunderne. Det betyder, at medarbejderne ikke nødvendigvis får mulighed for at øve sig og begå

de fejl i kontrollerede omgivelser, som man kan lære så meget af. Og det på trods af at det ofte kan være både relativt nemt og billigt at lave en "kunderejse-prototype".

Formålet med at lave en prototype er at afprøve en idé eller et design. Prototypen er en "model" af den endelige kunderejse. Og afprøvnin-gen foregår ved at kunder afprøver eller tester de funktioner prototy-pen repræsenterer. Prototypen kan have forskellige færdighedsgrader i forhold til, hvor i processen den anvendes. Er det tidligt i processen kan prototypen være meget primitiv og måske kun repræsentere et delement i den endelige løsning. Detaljeringsgraden øges i takt med, hvilke elementer man ønsker at teste. Når prototypen nærmer sig den endelige løsning, taler man om en høj opløsnings-prototype.

Det er som regel målet for prototypen at teste med kunder. Men prototypen kan også testes med andre interessenter, kolleger, med-designere etc.

En prototype kan skaleres i henholdsvis tid og omfang. Den kan involvere mange kunder over en kort tidsperiode eller få over en læn-gere. Jo mere omfattende prototypen testes, jo mere viden kan man i sagens natur høste. Men processen bliver dermed også mere res-sourcekrævende, og det skal naturligvis tages med i overvejelserne.

I forhold til en kunderejse kan en prototype have flere forskellige for-mer. Det kan være en drejebog, et storyboard, en fortælling eller et rollespil. Måske er en del af et butiksmiljø bygget op i papkasser. Eller rejsen er opbygget med LEGO-klodser og -figurer, hvorefter kundens bevægelser rundt i miljøet filmes med en mobiltelefon. Der er mange muligheder.

Prototypen sættes i spil og kundereaktioner observeres og registre-res. Video kan her være værdifuldt, fordi alle detaljer på den måde samles op og f.eks. også efterfølgende kan deles med andre.

Resultatet er ny viden om, hvordan ideen fungerer i praksis og man har testet en løsning på et tidspunkt, hvor det stadig er muligt og enkelt at forbedre den. Der kan således laves mange prototyper, inden den helt rigtige løsning er fundet, og det er langt mindre ressourcekrævende sammenlignet med at ændre på en allerede implementeret løsning.

Man skal overveje, om det er hensigtsmæssigt, at kunden informeres om prototype eksperimentet. Hvis man ønsker at interviewe kunden i eller efter forløbet, er det ofte hensigtsmæssigt at informere om prototypen. Er kunden ikke informeret, skal man naturligvis sikre sig, at der ikke er nogen form for risiko forbundet med testen.

Principielt bør en virksomhed aldrig holde op med forsøg på at forbedre kunderejsen. En kunderejse kan betragtes som en "kronisk prototype" fordi kundebehov, -ønsker og -forventninger alt andet lige altid udvikler sig, hvilket kan – og måske bør – medvirke til, at rejsen løbende justeres. Selvom man har en målsætning for designet af en kunderejse, betyder det ikke, at hvis målsætningen er nået, er der ikke noget, der skal ændres eller kan forbedres.

Man kunne også...

Andre modeller, metoder og værktøjer der kan bruges i forbindelse med implementering af den fremadrettede kunderejse.

Tværororganisatorisk gruppe

Selvom en ledelse er meget interesseret i kunderejsen og både kan og vil træffe beslutninger på tværs af organisationen, kan det være en stor fordel, hvis der er udpeget deltagere i en eller flere tværororganisatoriske grupper. Deltagerne behøver ikke være involveret i det daglige arbejde eller være involveret i alle detaljer. Men de ansvarlige for kunderejsen har på denne måde kontaktpersoner på

tværs af organisationen, som de nu kender, hurtigt kan komme i kontakt med og nemt kan involvere. Og det gælder både både i forhold til spørgsmål til, hvordan verden ser ud, og til hvordan den kunne se ud – herunder hvad der skal til for, at man kan få den til at se sådan ud.

Touchpoint ansvarlig

For at sikre tilbagevendende fokus på konkrete touchpoints kan det – især i mindre organisationer – ofte være en god ide at udnævne touchpoint ansvarlige. Den ansvarlige skal have ærligt fokus på og ansvar for del-kunderejser eller specifikke touchpoints. Og den ansvarlige bliver gjort til “intern vagthund” med fokus på den besluttede adfærd udleveres i frontlinjen og f.eks. at de relevante servicebeviser anvendes.

De involverede medarbejdere kan med fordel have været involveret i arbejdet med kunderejsen fra starten – evt. har de selv en aktie i ideen til adfærd omkring det pågældende kontaktpunkt. Desuden skal de have en særlig træning i, hvordan kolleger, der ikke følger en beslutning, håndteres. Med andre ord skal der bruges energi på at formulere den ansvarliges mandat.

Ved på denne måde at bryde kunderejsen ned og udnævne forskellige ansvarlige, øges sandsynligheden for, at fokus bevares. Men også for at man lærer af hinanden.

Serviceskole og rollespil

Afhængig af organisationen og organisationens størrelse, kan det være en god idé at etablere en “serviceskole” for yderligere at skabe og fastholde fokus på kunderejsen. Det kan være i forbindelse med morgenmøder eller andre tidspunkter, hvor hele eller dele af personalet er samlet, hvor der kan bruges “fem minutter” på kunderejsen. Det kan f.eks. være “denne uges kontaktpunkt” eller andre ting, som kan være med til at sikre, at den ønskede rejse opleves af kunden, som det er planlagt for kunden.

Desuden kan det, som i så mange andre forhold, være en god idé at øve sig på den adfærd, som man ønsker, at kunderne skal opleve. Og på den måde begå de fejl i kontrollerede omgivelser, som man kan lære så meget af. Derfor kan rollespil – eksempelvis i forbindelse med serviceskolen – være en rigtig god ting at afprøve. Og ja, det kan både være akavet og småpinligt. Men det går over.

Formulér en Pep...!

Man kunne også formulere en “Pep”. Morten Sehested skriver om, at strategier skal gøres lette at handle på. Da Pep Guardiola trænede fodboldklubben FC Barcelona, fokuserede han på korte, adfærdsorienterede instrukser til spillerne, der gjorde det nemt for en spiller at handle. I stedet for råbe til spillerne, at de skulle “presse noget hårdere” osv., formulerede træneren regler, der ikke skulle fortolkes. De blev døbt “Peps”. F.eks. “Hellere en sikker aflevering på tværs frem for en risikabel i dybden” eller: “Hvis du er i tvivl, så spil Messi.” Det var i sagens natur regler, som hang sammen med trænerens overordnede spillestil og plan for, hvordan klubben skulle spille.

Tivoli i København har en “Pep”: I en radius af tre meter har alle medarbejdere ansvar for Tivoli – uanset hvor de står eller går: De skal sikre en god stemning, løse de problemer de møder og rydde op. Helt enkelt og handlingsorienteret.

Medarbejder co-creation

Implementeringen starter altså lang tid før implementeringen. Fra første “arbejdsdag” kan man med stor fordel overveje, hvordan den endelige implementering skal foregå. Det er simpelthen en god ide fra starten at involvere de medarbejdere, der i sidste ende selv skal levere forandringerne.

Sammensætningen af en arbejdsgruppe i den tidlige informationsindsamlings fase kan være afgørende for, om projektet lykkes. Det hænger sammen med, at de involverede naturligt vil føle et større ansvar, hvis de har haft indflydelse på projektet. Der er blandt andet også derfor, at optikerkæden Zeiss Nyt Syn valgte, at samtlige medarbejdere er involveret i arbejdet med kunderejsen i kæden.

Små skridt

Implementering af nye kunderejser drejer sig ofte om at dele projektet op i overskuelige dele og så i organisationen forholde sig realistisk til, at ændringer sjældent sker på een gang. Men derimod med små skridt ad gangen. Keith Cunningham taler om at: *Ordinary things done consistently, can produce extraordinary results.*

Og han peger på en central faktor i forbindelse med implementering af forandring: At det ofte og mest af alt er et spørgsmål om at blive ved. Fremfor at tro, at man fra den ene dag til den anden kan forandre alting.

Sådan kommer du igang...

1.

Definer klare mål og formål (side 20).

2.

Skab tydeligt overblik over, hvem der er relevant involvere i projektet (side 32).

3.

Kortlæg den eksisterende rejse – men fordel energien og kør ikke træet i kortlægningen. Man kan altid udvide projektet senere (side 33).

4.

Formuler et forpligtende serviceløfte, der kan fungere som ledestjerne for designet af den nye rejse (side 49).

5.

Design en enkel rejse (side 49) med indbyggede overraskelser (side 53), et relevant peak, en god slutning (side 56) og konkrete servicebevis (side 58).

6.

Fejl sker før eller siden – tænk design af håndtering af fejl og kundeklager ind i rejsen (side 59).

7.

Og så begynder implementeringen længe før implementeringen (side 66)...

Typiske fejl

Selvom arbejde med kunderejsen bliver mere og mere udbredt, begås der ofte en række fejl, som saboterer arbejdet og medvirker til, at man ikke får de ønskede resultater. Her er nogle af de typiske fejl – i uprioriteret rækkefølge:

1.

Virksomheden ved ikke, hvad man vil opnå med kortlægning og design af kunderejsen. Der er muligvis enighed om, at det er en god ide – men ikke om, hvorfor det er en god ide. Og det står måske heller ikke helt klart, hvad det helt konkret er, som man ønsker at opnå.

2.

Organisationen er ikke fra starten tilstrækkelig informeret. Ingen ved for alvor, hvorfor man arbejder med kunderejsen, hvad målsætningen er, eller hvordan den enkelte evt. forventes at bidrage til arbejdet.

3.

Der er ikke afsat tilstrækkelige ressourcer. Man betragter arbejdet med kunderejsen som en workshop, der kan presses ind mellem hverdagens øvrige gøremål. Fremfor et praktisk og dynamisk redskab, som kræver at medarbejdere er trænet og har en forståelse for metoden.

4.

Man har ikke de tilstrækkelige kompetencer – hverken internt eller eksternt. Og internt har man sat det forkerte hold – som hverken er tilstrækkeligt informeret eller inspireret.

5.

Man bruger for meget tid på research og kører træt i kortlægning af den eksisterende rejse. Derefter er der ikke energi til den fremadrettede rejse. Målsætningen er ikke en så detaljeret kortlægning som muligt, men at afdække forhold, der kan forbedres.

6.

Fokus er forkert, og man arbejder ikke 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.

7.

Man involverer ikke 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 ikke er blevet involveret. Eller spurgt.

8.

Arbejdet er ikke forankret i ledelsen. Uden markant interesse og opbakning fra den ledelse, der blandt andet er i stand til at gå på tværs af organisationen, vil mange kunderejse-initiativer hurtigt strandes.

9.

Man undervurderer design af den fremadrettede rejse – blandt andet fordi arbejdet sjældent kan sættes på formel. Og fordi kreative processer kan gøre en organisation usikker; der findes ikke entydige svar, og man kan få brug for at lytte til sin intuition.

10.

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.

11.

Man undervurderer implementering – og får ikke indtænkt implementering tidligt i forløbet. Eller man undlader at implementere lette og hurtige “gevinster” straks, hvilket ellers kan medvirke til at skabe synlighed, interesse og forankring i organisationen.

12.

Man får blandet kortlægning af touchpoints og kortlægning af kunde-rejsen sammen. Det kan f.eks. medføre, at selvom man ser på konkrete touchpoints, får man ikke set på hele rejsen – før, under og efter.

13.

Man lytter ikke til alle interessenter. Mere eller mindre bevidst undgår man måske 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.

Afslutningsvis

Mange mener, at arbejdet med kortlægning, design og implementering af kunderejsen vil blive yderligere udbredt. På trods af ressourcetræk, mangel på interne kompetencer eller nogle af de andre udfordringer.

Udfordringer i forhold til at dokumentere effekt og ROI på traditionelle marketingaktiviteter skubber til en forståelse for, at kunderejsen er vigtig. Det samme gør kanalspredningen og -udviklingen. Det har forbindelse til behovet for at sikre, at kunden har en samlet god oplevelse på tværs af kanaler og på tværs af organisationen.

Udviklingen går også i retning af, at mange organisationer vil få flere medarbejdere, der fokuserer på kunderejsen og -oplevelsen. Samtidig med at ansvaret vil blive mere udtalt og placeret i den øverste ledelse.

En anden årsag til yderligere fokus på kunderejsen hænger sammen med at antallet af touchpoints vil vokse. Og virksomheder vil lede efter måder, hvorpå de kan integrere touchpoints med henblik på at tilrettelægge en sømløs men også en personaliseret kunderejse.

Kunderne vil fortsat bestemme hastigheden inden for e-handel, mobil shopping og f.eks. nye betalingsmetoder. Og de brands som ikke i tilstrækkelig grad har kunderejsen på plads kan blive udfordret i forhold til kundepræference og -loyalitet.

Men processen er ofte kompliceret. Og udfordringen i forhold til at identificere og designe kunderejsen er udfordret af, at det digitale landskab forandrer sig hele tiden. Jo flere touchpoints, jo mere kompliceret, men også nødvendig, bliver kunderejsen.

Sociale medier medvirker i den forbindelse til yderligere kompleksitet. Der er store forandringer i forhold til, hvad der påvirker kunderne – herunder hvad der kan medvirke som forventningskilder. Kundeadfærd kan godt være nogenlunde den samme. Og mundtlige anbefalinger spiller fortsat en central rolle. Men sociale netværk medvirker til en ny dynamik, som også påvirker kunderejsen. Kunderne lytter nu også til og bliver påvirket af mennesker, som de simpelthen ikke kender. Det er tilfældet med f.eks. Trustpilot, Yelp og Trip Advisor. Denne proces, hvor kunder researcher og lærer om brands på nye måder, skal naturligvis medtages og adresseres i arbejdet med kunderejsen.

Hvis du vil vide mere...

Læs mere om touchpoints, kunderejser, service og servicedesign her:

Bechmann, Søren & Pernille Hirshals:

“Gør kunden god igen”

Gyldendal Business, 2014.

Bechmann, Søren:

“Servicedesign”

Hans Reitzels Forlag, 2010.

Bechmann, Søren:

“Service er marketing”

Gyldendal Business, 2012.

Maeda, John:

“The laws of simplicity”

MIT Press, 2006.

Manning, Harley & Kerry Bodine:

“Outside in”

Forrester Research, 2012.

Münster, Morten Sehested:

“Personlig indflydelse”

Frydenlund, 2013.

www.sorenbechmann.com

KUNDEREJSEN – De første skridt

Kunderejsen kan også kaldes brugerrejsen, borgerrejsen, patientrejsen, medlemsrejsen eller noget sjette. Hvad personen kaldes er for så vidt ligegyldigt. Det centrale er, at der er tale om et menneske, som, for at få en ydelse, et produkt eller en oplevelse, bliver sendt på en rejse.

Bag den rejse står en virksomhed, som mere eller mindre bevidst tilrettelægger rejsen.

Denne bog peger på, hvordan rejsen kan kortlægges, designes og implementeres. Og bogen beskriver hvordan man kan tage de første 12 skridt. Det betyder ikke, at der ikke er flere. Men der er fokuseret på skridt, som erfaringsmæssigt er gode at starte med. Så kan man altid udvide og tage andre skridt senere. Målsætningen har under alle omstændigheder været at lave en konkret opskrift, så man kan komme igang!



Søren Bechmann er konsulent, foredragsholder og grundlægger af Service Design Institute. Han er forfatter til bl.a. "Service er marketing", der udkom på Gyldendal Business i 2012. Bogen blev i Berlingske kaldt "... en af de vigtigste ledelsesbøger, som er skrevet på dansk." Han har indtil videre skrevet seks bøger, inkl. den første danske bog om servicedesign.