

Figur 1. Kunderejsen beskæftiger sig med, at kunder bevæger sig fra A til B af en grund og med et formål. De bevæger sig f.eks. for at få en serviceydelse, en oplevelse eller f.eks. et produkt.

Hvorfor skal I arbejde med kunderejsen?

Det er åbenlyst, at flere og flere beskæftiger sig med kunderejsen. Og det er tydeligt, at antallet af hits i en søgning på internettet – både på engelsk og dansk – har været støt stigende de senere år.

Men selvom rejsen er oppe i tiden, er det ikke i sig selv et argument for, at man som virksomhed skal beskæftige sig med den. Så hvorfor skal man egentlig arbejde med kunderejsen?

Indledningsvis vil jeg påstå, at kunderejsen eksisterer, uanset om man som virksomhed er bevidst om eller interesseret i rejsen – det gælder også hos jer. Kunder sendes hver eneste dag på en rejse, der gennemgår et bestemt forløb, og som kan inddeles i før, under og efter – for at få en serviceydelse, en oplevelse eller et produkt. Og sådan har det naturligvis været i mange år.

Man kan hævde, at kommercielle virksomheder "altid" har haft en vis målsætning om, at det gerne måtte være en god oplevelse, når kunderne købte serviceydelsen, oplevelsen eller produktet – fordi der er en vis kamp om kunderne. Så hvis ikke oplevelsen var særlig god, kom kunderne ikke igen.

Men de senere år har også kommuner, regioner, styrelser etc. haft et stadigt stigende fokus på, at det også godt måtte være en god oplevelse, når en borger eller virksomhed var i kontakt med dem. At det f.eks. var nogenlunde enkelt, at kommunikationen var forståelig, og at kommunens, regionens og styrelsens medarbejdere i en eller anden grad var udstyret med et vist "service-mindset" Selvom hverken borger eller virksomhed havde et valg.

Desuden skubber udfordringer med at dokumentere effekten af traditionelle marketingaktiviteter til en forståelse for, at rejsen 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 den måde, som virksomheden organiserer sig på.

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

Endnu en årsag til at rette fokus på rejsen hænger sammen med, at antallet af kontaktpunkter vil vokse. Og virksomheder vil lede efter måder, hvorpå de kan integrere kontaktpunkter med henblik på at tilrettelægge en sømløs, men også en personaliseret kunderejse.

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

Men processen er ofte kompliceret. Og udfordringen i forhold til at identificere og designe rejsen er udfordret af, at det digitale landskab forandrer sig. Jo flere kontaktpunkter, jo mere kompliceret, men også nødvendigt bliver det at beskæftige sig med kunderejsen.

Det korte af det lange: Der er flere gode grunde til at arbejde med kunderejsen. Mindst 12.



Figur 2. Der er mindst 12 gode grunde til at arbejde med kunderejsen.

1. Skaber en bedre kundeforståelse

Det helt centrale argument for at arbejde med rejsen hænger sammen med, at det skaber den reelle forståelse for, hvad det i virkeligheden er, at en kunde oplever i interaktionen med virksomheden. Herunder nok så vigtigt: Hvad er overhovedet kundens formål med at være i kontakt med virksomheden?

Der er brug for et "reality check": Hvor og hvordan står det ærligt og objektivt til med virksomheden.

Når man arbejder med rejsen, får man en større forståelse for sine kunders behov, problemer, udfordringer, adfærd, følelser og handlinger. Udefra og ind-perspektivet er ikke på valg. Det "tvinger" os til at betragte verden med kundens øjne. På den måde får man et overblik over de problemer, som kunden oplever, når der købes en serviceydelse, en oplevelse eller et produkt. Og dermed et overblik over de muligheder som virksomheden har i forhold til at forbedre kundetilfredsheden og skabe loyalitet.

Det er indsigter, som man kan bruge til at indrette og tilpasse sin forretning på, så man bedre kan dække behovene og løse problemerne. Man kan fokusere på det vigtige og på at tilrettelægge kundeoplevelser, som er attraktive for kunderne. Rejsen kan bruges til at tiltrække, fastholde og udvikle kunder. Få dem til at huske virksomheden, komme tilbage, købe igen og købe mere. Og ikke mindst: tale pænt om virksomheden til andre. På den måde bliver arbejdet med kunderejsen en genvej til bedre kundetilfredshed.

2. Afdækker hvad der er behov for at gøre

En kernefordel ved at arbejde med kunderejsen består i, at arbejdet vil medvirke til at afsløre, hvilke initiativer og handlinger, der skal igangsættes for at imødekomme reelle kundebehov, -forventninger og -følelser. Kortlægning af en rejse vil afsløre, om virksomhedens løfte til kunderne overhovedet bliver indfriet. Hvis en virksomhed f.eks. i den kommercielle kommunikation lover, at det er nemt at være kunde i virksomheden, vil en ædruelig og konkret kortlægning af kundens reelle rejse afsløre, om det er et løfte, som virksomheden faktisk står på mål for.

Den vil også afdække, om visionen for kundefokus er tydelig og tilstrækkeligt robust. Kortlægningen vil afdække præcist, hvor der skal udvikles, og hvilke punkter der evt. skal måles på. Eller hvordan der f.eks. er behov for at kommunikere mere og bedre for at få ting til at ske.

3. Samler "det hele"

Arbejdet med kunderejsen samler "det hele" i den forstand, at rejse-perspektivet f.eks. ikke er begrænset til de områder, der traditionelt har været betragtet som kundevedtæ.

I den private virksomhed omfatter rejsen således ikke alene salgs- og marketingfunktionen, hvor virksomheden muligvis får lovet lige rigeligt. Rejsen omfatter i høj grad også, at der skal leveres på løfterne – herunder f.eks. leverance af det pågældende produkt, fakturering, telefonsupport eller den måde, der bliver rykket på, når betaling af en faktura ikke er sket til tiden.

Rejsen omfatter ikke kun den sømløse og effektive digitale proces i forbindelse med et køb i en webshop. Rejsen omfatter også, når

en uforkammet skidespræller af en fragtmænd smider pakken i hækken.

På Aarhus Universitetshospital omfatter rejsen ikke kun venlig modtagelse og omhyggelig undersøgelse i kirurgisk ambulatorium. Rejsen omfatter også, at det f.eks. regner, at det er svært at finde en parkeringsplads, og at det i det hele taget er svært at finde rundt på Danmarks største hospital.

Og rejsen omfatter ikke kun en telefonsamtale med en venlig sagsbehandler i en kommune. Rejsen omfatter også en uforståelig sagsbehandlings-ventetid i den samme kommune. Eller en besked i e-boks, som sagsbehandleren hverken har kendskab til eller indfyldelse på.

Rejsen omfavner det hele. Den skal omfavne det hele, og den skal indeholde alle kontaktpunkter – før, under og efter. På den måde kan kunderejse-projekter være med til at involvere "alle" i en organisation, og man tvinges til at tænke og arbejde mere sammenhængende og medvirke til at sikre, at der er en rød tråd i kundeoplevelsen.



Figur 3. At finde rundt – f.eks. på et hospital – kan i høj grad spille en rolle i forbindelse med patientoplevelsen. Og på den måde udgøre en ikke uvæsentlig del af rejsen.

4. Skaber internt overblik

Oftentimes contributes to most departments in an organization to the customer journey. And contributes to the indirect and has concrete contact with the customer, contributes to the indirect in the board, that a department can support the other department, which has the concrete contact.

The marketing department is responsible for the introductory contact. IT ensures that the home page works. Sales ensures that the phone is taken, when the customer rings. And finally on the journey handles some complaints simultaneously, and the economy sends an invoice and checks for payment.

When you work with the customer journey is created an internal overview, who in the organization contributes to the journey – and how they contribute. It also means, that you get an overview, who the "owner" is and is responsible for the concrete contact points on the journey.

Work with the customer journey also means, that the participants probably will learn something new about the organization. How it works – and does not work. Where the money is spent. Where the money is used. And not least how specific challenges are handled.

5. Holder ledelsen til ilden

Mapping of a customer journey and the following deep insight into customer- and user experience, -needs, -problems and -wishes can be of great value to the organization, that it is aware of its own role. And in an organization, where the leadership (maybe in a leadership role) has a focus on the customer, the work – so the insights and ideas – are used to improve the work – used to hold the leadership responsible. And the work can be used to challenge the real responsibility in relation to be a real customer-focused.

6. Forbedrer samarbejdet

When most departments in an organization contribute to the customer journey, it also means, that the departments need to work together for the journey to be successful. The one hand should know, what the other does. When something is promised in one place on the journey to another place, it requires, that the involved parties know, what is promised, and when and how it will be delivered.

Focus on customer experience can be used to create a cross-departmental challenge in relation to organization and collaboration – because a customer journey often brings the customer across the organization. It should be simple, smooth and frictionless, requires collaboration across the organization. If the organization is not good at collaboration, it can result in, that you focus on contact points – but not on the overall journey.

Work with the customer journey should be a project group with participants from different parts of the organization. It will be a good idea, that the participants learn from each other to know the other way. Simultaneously with the individual participants in the project group potentially can get a new understanding, how you can pass on the information to the general picture in the organization.

Collaboration in the project group can also mean, that the individual participants get a new understanding, that there is a possibility for the individual participant's opinion to be heard. There is also a possibility for the participants to improve the conditions for the individual employees.

7. Enkel og konkret metode

At arbejde med kunderejsen er i sig selv en meget konkret og håndgribelig metode. Det er ikke raketvidenskab. Tværtimod kan det ofte være relativt enkelt at komme i gang med arbejdet.

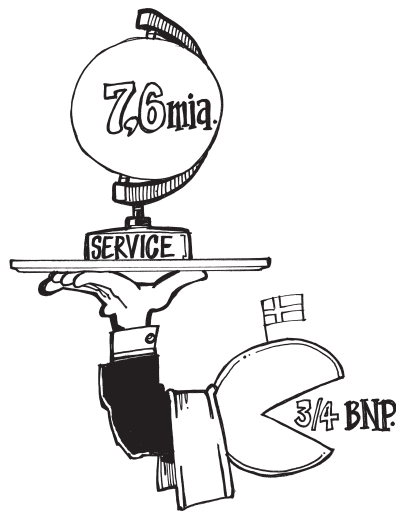
Det er samtidig en metode, som får dig til at huske på, at dine kunder skal gennem forskellige stadier, for at få det som de kommer efter – en serviceydelse, en oplevelse eller et produkt.

Desuden er det faktisk et enkelt værktøj. Metoden er nem at gentage med forskellige personas (læs mere side 60) i forbindelse med forskellige rejser. De udviklede personas kan være forskellige kundetyper, men det kan også være medarbejdere, partnere, leverandører og andre stakeholders.

8. Service breder sig

En virkelig god grund til at arbejde med rejsen er, at meget bevæger sig i retning af serviceydelser. Mere og mere handler om service; 75% af Danmarks BNP udgøres af service og offentlig sektor. Udviklingen går på mange områder fra, at vi køber og ejer et produkt til, at vi i stedet f.eks. låner, leaser eller lejer produktet. Altså en bevægelse fra den kølige transaktion til en forhåbentlig varmere relation. Det er med til at understøtte bevægelsen i retning mod flere serviceydelser og flere (komplicerede) kunderejser.

For det er en del af serviceydelsens natur, at en serviceydelse er en proces – eller en rejse. Alene derfor er arbejdet med at kortlægge, udvikle og implementere kunderejser vigtigt. Og der er kun grund til at tro, at arbejdet i fremtiden vil blive stadigt mere udbredt.



Figur 4. Hvad laver 76 mia. mennesker? En stor del af dem er direkte og indirekte beskæftiget inden for serviceerhverv. I Danmark og mange af de lande, som Danmark sammenligner sig med, udgør servicesektoren sammen med den offentlige sektor meget ofte omkring 75% af BNP.

9. Reklameirritation og dokumentationsproblemer

Det er en gammel nyhed, at de fleste kunder ikke tror på reklamerne floskler, og at de bliver mere og mere irriterede over de farverige løfter. Derfor virker reklame dårligere og dårligere, hvilket blandt andet hænger sammen med, at reklamerne ligner hinanden til forveksling. Men det hænger også sammen med, at selvom en meget stor del af den kommercielle kommunikation nu er flyttet på internettet, har det ikke ændret ret meget i forhold til hverken det, der bliver sagt eller måden, det bliver sagt på.

Der mangler ganske enkelt dialog og interesse for den enkelte.

Selvom det påstås, at internetmarkedsføring og de digitale kanaler er uhyre effektive og meget anderledes end de traditionelle medier og kanaler, så er der mange, der ikke oplever den helt store forskel. Blandt andet fordi kommunikationen sjældent er blevet mere personlig.

Mange kunder har oplevet, at de har købt en serviceydelse, en oplevelse eller et produkt på nettet, hvorefter budskaber om det samme produkt, den samme ydelse og den samme oplevelse forfølger kunderne i deres videre færd på nettet. Det giver ingen mening. Det er virkelig irriterende, og det medvirker til at øge reklameirritationen.

Kortlægning af kunderejsen er med til at afsløre, hvad kunderne i virkeligheden oplever. Og kortlægningen kan bruges til at fokusere på, hvor der skal dokumenteres effekt af marketingindsatsen.

Arbejdet med kunderejsen skal medvirke til, at kunden har en samlet god oplevelse på tværs af kanaler.

10. Flere kontaktpunkter

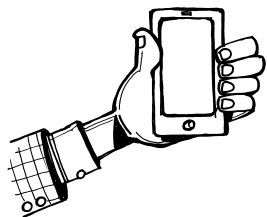
I forbindelse med et projekt for en bank mødte jeg på et tidspunkt en bankdirektør, som gav udtryk for, at antallet af kontaktpunkter mellem en bankkunde og banken aldrig har været større. Det hænger bl.a. sammen med, at den teknologiske udvikling (for længst) har muliggjort en række nye måder at være bankkunde på. Men direktøren pegede samtidig på, at den personlige kontakt mellem kunderne og banken samtidig er meget beskedent. Og dét udfordrer i høj grad relationen – fordi banken et stykke hen ad vejen har tabt "kontrollen" over kunden.

En yderligere grund til at komme i gang med at kortlægge og især forbedre kunderejsen er derfor, at antallet af kontaktpunkter vokser. De fleste virksomheder vil derfor lede efter måder, hvorpå de kan integrere kontaktpunkter, så de f.eks. kan tilrettelægge en sømløs og effektiv – men også en attraktiv og personaliseret – kunderejse.

11. Kundeloyaliteten er udfordret

Det er en gammel nyhed, at det er meget billigere at holde på en eksisterende kunde fremfor at forsøge at tiltrække en ny. Ikke desto mindre er der mange virksomheder, der ikke for alvor beskæftiger sig med kundeloyalitet eller har egentlige loyalitetsprogrammer.

Forskellige analyser peger på, at når kunder skifter virksomhed, hænger det ofte sammen med, at de føler sig overset og ikke oplever en særlig god service i virksomheden. Virksomhederne mener omvendt, at det er prisen, der er den afgørende årsag til at kunderne har forladt virksomheden. På den måde kan kundeloyaliteten – herunder forståelse for kundeloyalitetens rolle – mange steder være udfordret.



Desuden medvirkede corona-pandemien i 2020 blandt andet til en vis holdningsændring i forhold til e-handel. Mange, der enten ikke tidligere for alvor havde handlet på nettet, eller som havde været decideret skeptiske i forhold til e-handel, oplevede nu, at e-handel fungerer. Det kunne sætte deres loyalitet overfor tidligere leverandører under pres. Og det betyder under alle omstændigheder, at de brands, som ikke i tilstrækkelig grad har kunderejsen på plads, kan blive udfordret i forhold til kundepræference og -loyalitet. Derfor er arbejdet med rejsen også vigtigt hér.

12. Den teknologiske udvikling påvirker rejsen

Den teknologiske og digitale udvikling er med til konstant at udfordre rejsen. Det digitale landskab forandrer sig hele tiden og med-



virker til nye muligheder, men f.eks. også til flere kontaktpunkter. Og jo flere kontaktpunkter, jo mere kompliceret, men også nødvendig, bliver rejsen.

For eksempel medvirker sociale medier i den forbindelse til yderligere kompleksitet. Der er store forandringer i forhold til, hvad der påvirker kunderne – herunder hvad der kan medvirke til at skabe forventninger hos kunderne. 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 rejsen. Kunderne påvirkes nu også af mennesker, som de ikke kender – f.eks. på Trustpilot, Yelp og Trip Advisor. Denne proces, hvor kunder researcher og lærer om brands på nye måder, skal I naturligvis medtage og adressere i arbejdet med kunderejsen.