

## Kunderejsen under lup

**Kunderejsen defineres som et relativt afgrænset forløb, hvor såvel kunde som virksomhed har et klart mål med rejsen. Der er en begyndelse og en slutning, og man måler den i timer, dage eller måske uger.**

Derudover er der en række andre ting, der er med til at karakterisere kunderejsen

**Den eksisterer uanset hvad.** Selvom rejsen på mange måder er et forholdsvis nyt begreb, kan man virkelig tale om, at det er en gammel nyhed. For rejsen har altid eksisteret. I sagens natur har der altid været tale om, at mennesker er kommet gennem forskellige faser, når de i rollen som kunder har købt et produkt, i rollen som patienter har været igennem en behandling på et hospital, eller i rollen som borgere har søgt en kommune om tilladelse til at opføre en carport.

Det nye er, at der er skabt opmærksomhed omkring rejsen. At der er opstået et begrebsapparat omkring rejsen. Og at der er blevet udviklet metoder og redskaber, der kan bruges til at arbejde med rejsen.

Så det er med til at karakterisere rejsen, at den eksisterer, uanset om en virksomhed fokuserer på den, er bevidst om den eller arbejder med den.

**Den kan opdeles i forskellige faser.** Det er også med til at karakterisere rejsen, at den kan opdeles i forskellige faser eller stadier.

Man kan opdele den generelt og specifikt.

Den generelle opdeling handler især om at opdele rejsen i før, under og efter. Det betyder som regel, at man definerer "under" som den fase, hvor en kerneydelse leveres (f.eks. transport med tog, en operation på et hospital eller afhentning af et produkt i en butik). Men både før og efter sker der også noget.

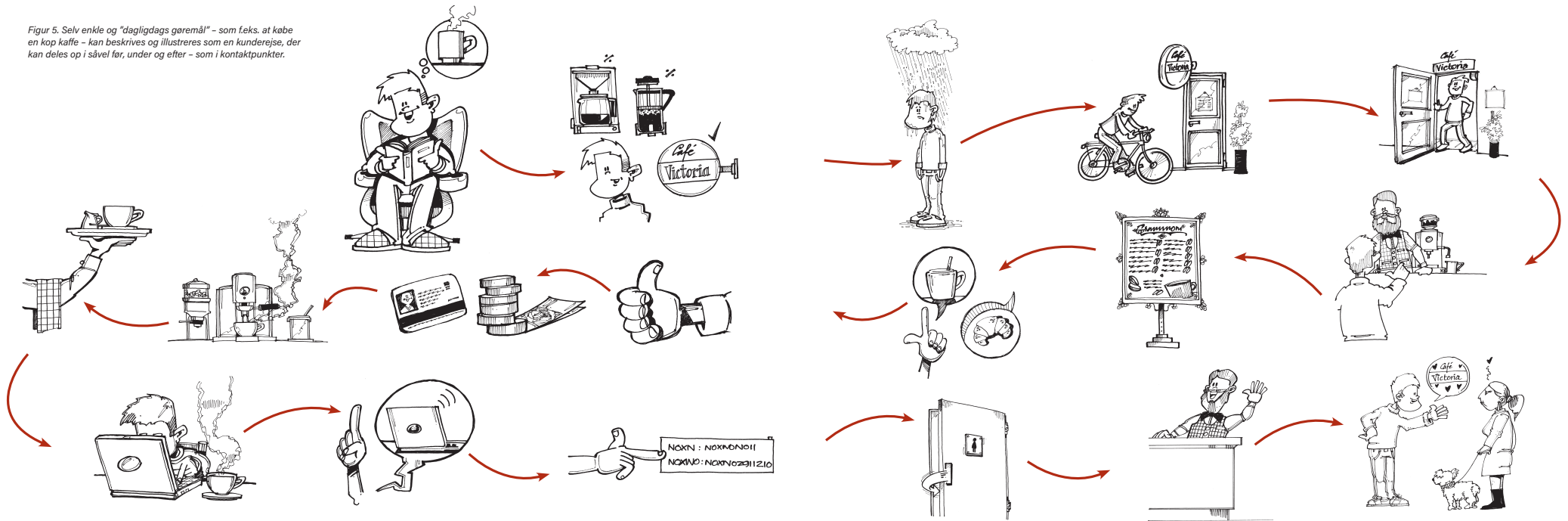
"Før" handler som regel om forberedelser og tilløb: køb af billet til togturen, undersøgelse og indkaldelse til operation samt opmærksomhed og overvejelser omkring køb af et bestemt produkt.

Endelig kan "efter" omfatte ankomst og videre-transport, efterfølgning på operation eller brug og evaluering af et produkt.

Til denne overordnede opdeling kan man med stor fordel strække rejsen yderligere og se på "før-før" og "efter-efter". Det vil som regel sige, at man kigger på de dele af rejsen, som virksomheden bag rejsen ikke direkte har hverken kontrol over eller indflydelse på. Det kan f.eks. være kontaktpunkter som kollektiv transport, vejret og offentlige parkeringspladser. Men det kan også handle om, at f.eks. en potentiel kunde søger viden om et produkt ved at tale med venner og kollegaer.

Men uanset om virksomheden har kontrol eller ej, ændrer det ikke på, at de pågældende kontaktpunkter kan indgå i kundens virkelighed og spille en rolle for kunden. Måske endda en vigtig rolle.

Figur 5. Selv enkle og "dagligdags gøremål" – som f.eks. at købe en kop kaffe – kan beskrives og illustreres som en kunderejse, der kan deles op i såvel før, under og efter – som i kontaktpunkter.

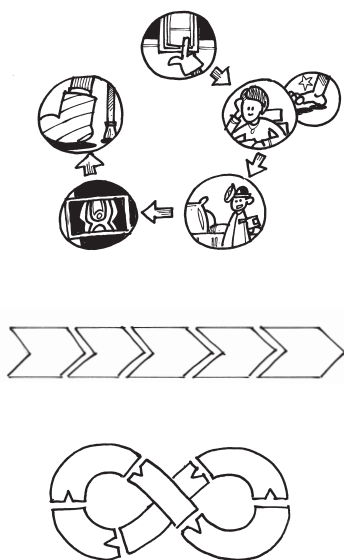


Ved at interessere sig for "før-før" og "efter-efter" kan der yderligere skabes en indsigt, indlevelse og forståelse for, hvordan en proces og rejse indgår i kundens og brugerens liv i øvrigt. Og selvom virksomheden altså hverken har kontrol over eller indflydelse på nogle af disse kontaktpunkter, kan forståelse for, at de eksisterer måske alligevel bruges til noget. En virksomhed kan f.eks. sørge for adgang til køreplaner for kollektiv transport, udlåne paraplyer og på en hjemmeside advare om, at det måske er vanskeligt at parkere tæt på, når man kommer i bil.

Den mere specifikke opdeling af rejsen afhænger en hel del af, hvilken rejse man arbejder med. En marketing- og salgsrejse (hvordan en virksomhed skaber opmærksomhed og salg i forhold til et produkt) bygger måske på mere eller mindre velkendte modeller som f.eks. AIDA: Attention (opmærksomhed), Interest (interesse), Desire (ønske/behov) og Action (handling).

Og dele af f.eks. en patients rejse i sundhedssystemet kan også bygge på nogle meget konkrete og specifikke faser. Måske bygger et genoptræningsforløb efter et brækket ben på nogle meget konkrete og "standardiserede" faser.

Både de overordnede og de specifikke faser kan bruges, når rejser illustreres.



Figur 6. Man kan illustrere kunderejser på flere forskellige måder.

**Den starter og slutter, når kunden siger det.** "Udefra og ind-perspektivet" styrer kunderejse-projekterne. Det betyder, at rejserne kortlægges og forbedres med afsæt i kundernes behov, ønsker, problemer og sunde egoistiske interesser. Dette perspektiv betyder også, at en rejse starter og slutter, når kunden siger, at den starter og slutter. Og *ikke* når virksomheden bag rejsen synes det.

Det gør det ekstra vigtigt, at være opmærksom på overvejelserne om "før-før" og "efter-efter". Men det betyder også, at virksomheden skal forholde sig bevidst til, at rejsen kan have en anden karakter og længde, hvis ikke kunder involveres i kortlægningen. Så virksomheden skal dels være nysgerrig i forhold til kundeopfattelser – dels forholde sig til designet af de kontaktpunkter, der indgår i en evt. forlængelse af rejsen.

**Den efterlader et aftryk.** Kunderejsen er i høj grad med til at efterlade et aftryk hos det menneske, der sendes på den. Den elendige, skødesløse og dårligt tilrettelagte rejse kan medvirke til, at kunder fravælger virksomheden næste gang. Og kan der ikke fravælges, som tilfældet er med f.eks. styrelser, kommuner eller SKAT, så medvirker den elendige rejse måske til nedsættende og dårlig omtale af organisationen. Måske udløses der en decideret shitstorm.

Omvendt kan den gennemtænkte rejse bruges til at skabe markante og kopi-resistente forskelle, og på den måde udgøre centrale elementer i private virksomheders differentiering og positionering på markedet. Der er mange eksempler på, at kunder i høj grad vurderer, husker og anbefaler en virksomhed ud fra virksomhedens adfærd og handlinger. Ud fra det, som virksomheden gør, og f.eks. ud fra den service, som den yder. Fremfor at vurdere virksomheden ud fra det, som virksomheden siger, tror eller lover, at den vil gøre.

Derfor kan man også tale om, at rejsen er et uhyre centralt element i en organisations kommunikation og marketingaktiviteter.

Derfor kan man også tale om, at rejsen er et "brand in action". Det er hér, at brandet er i bevægelse og kommer til udtryk i handlinger og adfærd. Og der er en væsentlig tendens til, at netop handling og adfærd til enhver tid trumfer kommunikationen og løfterne.

**Den var enklere engang.** Før i tiden var rejsen et lineært forløb fra f.eks. identifikation af behov, overvejelse, indsamling af information, afprøvning, beslutning og køb.

I dag er der som regel tale om et kompliceret netværk på tværs af kanaler. Der er mange flere muligheder for at søge informationer og springe fra den ene kanal til den anden. I mange sammenhænge er antallet af personlige kontaktpunkter styrtdykket. I forbindelse med et bilkøb besøgte man måske bilforretningen tre eller fire gange. I dag besøges forretningen i gennemsnit lidt mere end en gang.

Tidligere spillede sælgeren den væsentligste rolle i en salgsproces – mens kundens rolle var beskedent. I dag er det omvendt.

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 kontaktpunkter, 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" – eller nærmere de stier – frem mod købet, som kunderne tager eller sendes ad. Traditionelt har fokus derfor været på at kortlægge kontaktpunkter.

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

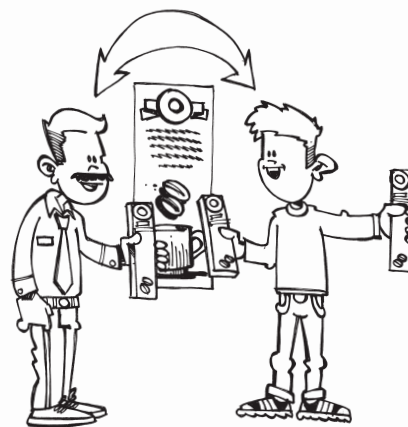
Men ikke mindst overser man, at en del kontaktpunkter ikke direkte involverer en virksomhed, som derfor heller ikke kontrollerer dem.

Så snart en virksomhed overdrager og -lader en del af en rejse til en tredjepart – f.eks. når en webshop lader PostNord stå for pakkelevering, eller når en virksomhed engagerer ISS til at bemande en reception – så vil der, uanset hvor dygtige både PostNord og ISS er, ofte forekomme en vis grad af "kontroltab".

En anden udfordring er, at kunder har deres egen opfattelse af, hvornår en rejse starter og slutter. Det kan også betyde, at rejsen omfatter kontaktpunkter, som virksomheden ikke har indflydelse på.

Krævende, forvante og kritiske kunder stiller samtidig større krav. Og de har ikke nødvendigvis nogen særlig forståelse for, at det er vanskeligt at skabe overblik over en rejse. Eller at dele af rejsen ikke er kontrolleret af den virksomhed, som de har valgt.

Der er med andre ord ingen vej udenom. Langt de fleste organisationer – private og offentlige – er nødt til at forholde sig til rejsen, til den samlede kunde- og brugeroplevelse og til summen af alle de interaktioner, som en kunde eller bruger har med en organisation.



Figur 7. Tidligere var det sælgeren, der spillede den væsentligste rolle i en salgsproces – mens kundens rolle var beskedn. I dag er det omvendt. Tidligere besøgte den gennemsnitlige bilkøber en lang række butikker, før der blev købt en ny bil. I dag prøver køberen i gennemsnit blot "1,2 bil" før valget træffes. Til gengæld bruges der meget mere tid på internettet end tidligere – mere end 14 timer.

## Livscyklus ... er ikke det samme som kunderejse

Kunderejsen og kundens livscyklus blandes af og til sammen.

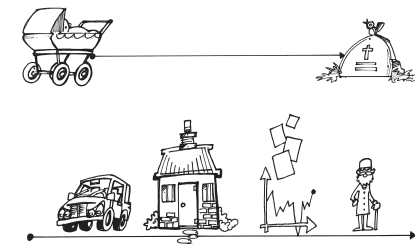
Men hvor jeg definerer en kunderejse som et afgrænset forløb omkring f.eks. et køb af en serviceydelse, en oplevelse eller et produkt, så omfatter kundens livscyklus summen af alle de interaktioner, som en kunde har med en virksomhed. Det vil altså sige kundens samlede kontakt og relation til virksomheden – fra den første til den sidste kontakt.

Det er en sidste kontakt, der i nogle sammenhænge først forekommer, når der foreligger en dødsattest eller en konkursbegæring. Derfor måles kundens livscyklus ofte i år. Og så er den i øvrigt sammensat af et (ofte) stort antal kunderejser.

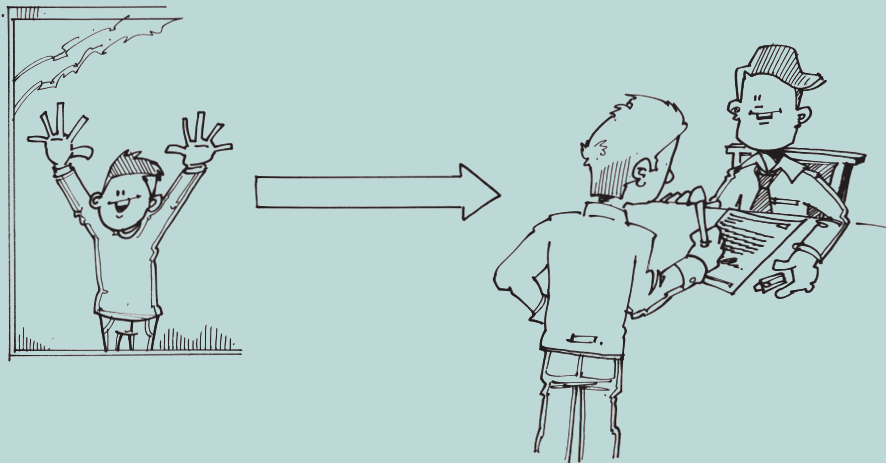
Så det er som regel en misforståelse, når kunderejsen og kundens livscyklus blandes sammen. Dog kan man naturligvis tale om et sammenfald, når en kunde kun en enkelt gang i verdenshistorien er kunde i en virksomhed.

Et forførende, men også farligt aspekt af kundens livscyklus, er idéen om, at en livscyklus aldrig slutter. Noget der nærmest understreges med ordet livscyklus. Det er her, at nogle vælger f.eks. at bruge cirkler eller måske uendelighedssymboler ("infinity models") for at illustrere en "cyklus". Det kan også handle om at en virksomhed svæver i den vildfarelse, at kundernes aldrig forlader virksomheden. Men det gør de. Før eller siden.

Så en kundes livscyklus har en slutning, på samme måde som en kunderejse (i endnu højere grad) har det. Når en kunde er nået i mål, har fået løst en opgave, har fået dækket et behov eller fået en oplevelse, så er rejsen ovre. Kunden har tegnet en forsikring, er blevet behandlet på et hospital, har købt nye løbesko, eller har tilbragt en dag i Tivoli. Det betyder ikke, at kunden ikke vil få flere interaktioner med virksomheden. Men interaktionerne vil finde sted i en ny og anderledes rejse.



Figur 8. En livscyklus er kundens samlede kontakt og relation til virksomheden. Fra den første til den sidste kontakt. Af samme grund består en livscyklus ofte af en lang række kunderejser. Og måles ofte i år.



## 17 år lange kunderejser?

Et eksklusivt bilmærke var nået frem til, at de havde eksempler på kunderejser, der varede op mod 17 år. Det var rejsen, der startede når en ung kunde første gang blev opmærksom på bilmærket og begyndte at drømme og fantasere om engang at eje bilen. Og den sluttede den dag, hvor den nu 17 år ældre kunde endelig skrev under og købte drømmebilen.

Man kan naturligvis ikke afvise, at verden hænger sådan sammen. Men hvis man definerer og forsøger at kortlægge så lange kunderejser, bliver det rejsen, som vil være uhyre vanskelige at tilrettelægge og ikke mindst kontrollere for virksomheden. Jeg vil til enhver tid anbefale, at rejsen brydes ned i overskuelige forløb, som er til at kontrollere.

## Kontaktpunkt – det er her, det sker!

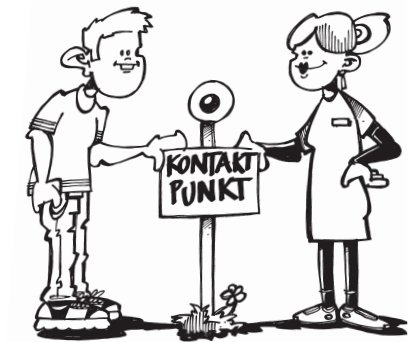
En rejse består af de helt centrale kontaktpunkter, som ofte kaldes "touchpoints", men som i denne bog kaldes kontaktpunkter.

Et kontaktpunkt defineres som enhver kontaktsituation mellem på den ene side et menneske – i rollen som f.eks. kunde, bruger, borger, gæst og patient. Og på den anden side en organisation – f.eks. en butik, et fitnesscenter, en kommune, et hotel og et hospital.

Tilsvarende findes kontaktpunkter naturligvis også mellem to organisationer: to virksomheder der handler med hinanden, to virksomheder der samarbejder, en virksomhed der søger om byggetilladelse i en kommune eller f.eks. en virksomhed, der bliver kontrolleret af en styrelse.

Hvor en rejse måske måles i dage eller uger og en livscyklus måles i år, bruges der en væsentlig mindre målestok til kontaktpunktet. Et skilt aflæses i en brøkdelf af et sekund, en e-mail læses måske i løbet af et halvt minut, og en telefonsamtale afvikles i løbet af nogle få minutter.

I en rejse er der ofte et stort antal kontaktpunkter – og ofte væsentlig flere end man skulle tro. Samtidig kan den måde som kontaktpunkter er designet, udformet, tilrettelagt og sammensat på, have stor indflydelse på kundens eller brugerens oplevelse, reaktion og evaluering.



Figur 9. Et kontaktpunkt defineres som enhver kontaktsituation mellem på den ene side et menneske – i rollen som f.eks. kunde, bruger, borger, gæst og patient. Og på den anden side en organisation eller virksomhed – f.eks. en butik, et fitnesscenter, en kommune, et hotel og et hospital.

Et kontaktpunkt indeholder kommunikation og medvirker til at udløse en reaktion hos modtageren. Desuden indeholder et kontaktpunkt en mulighed for at skabe, fastholde og udvikle en relation til en kunde.

Kontaktpunkter omfatter enhver interaktion, online og offline, passivt eller aktivt, direkte eller indirekte. Et kontaktpunkt kan være digitalt (f.eks. en hjemmeside, en e-mail eller en app) eller analogt (f.eks. et skilt, en faktura eller en brugsvejledning). Det kan være personligt (f.eks. kontakt til en medarbejder i en butik, en telefonsamtale eller et møde) eller upersonligt (f.eks. selvbetjening).

Hvis man definerer et kontaktpunkt på denne måde, kan man argumentere for, at der imidlertid ikke altid er tale om, at kontaktpunkter er konkrete, bevidste og positive valg. Eller at de altid er designet – eller at de for den sags skyld altid fungerer efter hensigten.

For dels omfatter rejsen, jf. definitionen tidligere, også elementer, som en organisation ikke har kontrol over f.eks. i før-før og efter-efter stadierne. Samtidig er der ikke nødvendigvis fuld kontrol, når en del af en rejse er overladt til andre. (Hvad betyder det for oplevelsen, når en webshop sender en pakke til en kunde med f.eks. PostNord, og pakken leveres senere end forventet?)

Og dels kan et kontaktpunkt i princippet være et manglende kontaktpunkt: et skilt, der viser vej indeholder kommunikation og lever op til definitionen. Men et kontaktpunkt kan også være et manglende skilt, en manglende e-mail, problemer med at finde en parkeringsplads eller sagsbehandleren, der lovede at vende tilbage, men aldrig gjorde det.

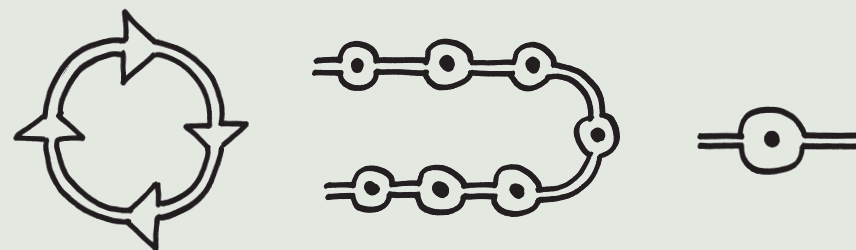
Nok så vigtigt kan man sige (inspireret af Disney), at mens ingen "ejer gæsten", er der altid nogen, der "ejer øjeblikket". Det vil blandt andet sige, at man ejer muligheden for at gøre en forskel. At man kan tage ansvar for det enkelte kontaktpunkt, sørge for at det fungerer, måske forenkle det og i det hele taget gøre det bedre. I øvrigt er det vist nok samme Disney, der første gang talte om "touchpoints" og kontaktpunkter.

På den måde er vi nået frem til denne bogs definition på en livscyklus, en kunderejse og et kontaktpunkt:

En **livscyklus** defineres som summen af alle de interaktioner, som en kunde/bruger har med en virksomhed. Og det vil også sige, at en livscyklus består af en lang række rejser. En livscyklus måles typisk i år.

**Kunderejsen** defineres som det mere afgrænsede forløb, hvor såvel kunde og bruger som organisation/virksomhed har et klart mål med rejsen. Der er en begyndelse og en slutning. Af samme grund er rejsen relativt kort, og den måles måske i timer eller dage.

Og endelig defineres **kontaktpunkter** som enhver kontaktsituation mellem kunde/bruger på den ene side og organisation/virksomhed på den anden side. Her kan designet og tilrettelæggelsen (eller det modsatte) af kontaktpunktet have stor indflydelse på kundens/brugerens oplevelse, reaktion og evaluering.



Figur 10. En livscyklus omfatter den samlede relation mellem kunde/bruger og organisation, som leverer en serviceydelse, en oplevelse eller et produkt. Det måles som regel i år.

Kunderejsen er mere afgrænset og omfatter f.eks., at kunden søger efter, køber, bruger eller anbefaler en serviceydelse – før, under, efter. Kunderejsen måles som regel i timer eller dage.

Endelig defineres det enkelte kontaktpunkt som enhver kontaktsituation mellem kunde og virksomhed – som kan være fysisk, personligt, digitalt, online og offline, passivt eller aktivt, direkte eller indirekte. Det enkelte kontaktpunkt måles måske helt ned i sekunder.