

Udfordringer i arbejdet med kunderejsen

Der er mindst fem udfordringer ved at arbejde med kunderejsen:

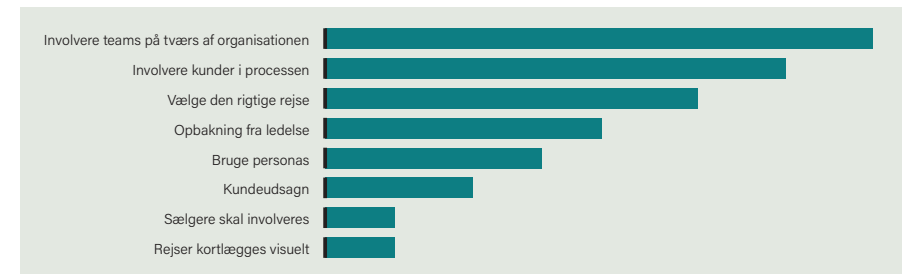
1. Processen kan både være tids- og investeringskrævende – ikke mindst hvis der er behov for at involvere eksterne parter.
2. Kunderejsen kan være kompleks og det kan medvirke til usikkerhed i forhold til, hvor man starter, hvor mange rejser man skal kigge på, hvor "granulerede" kontaktpunkter man skal tage med etc.
3. De nødvendige kompetencer kan mangle i organisationen. Så enten skal kompetencerne etableres eller tilføres udefra.
4. Kunderejse-projekter "afsluttes" ikke i den forstand, at de har en ultimativ deadline. Der er mere tale om en løbende proces, hvor kunderejsen gen-besøges. Det kan f.eks. være aktuelt, når der er behov for at holde trit med kundernes ændrede adfærd og behov. En pandemi kan også skabe behov for et gen-besøg.
5. Endelig tøver man nogle steder med at arbejde med kunderejsen, fordi processen også vil afsløre svagheder i organisationen. Selvom det 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 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.



Typiske fejl som du helst vil undgå

Selvom der fokuseres mere og mere på at arbejde med kunderejsen og selvom der på den måde samles mere og mere erfaring op, er det alligevel tydeligt, at der begås en lang række fejl, som næsten kan sabotere arbejdet. Eller under alle omstændigheder medvirker til, at man ikke får de ønskede resultater ud af anstrengelserne.

I kraft af mit arbejde med en lang række organisationer – store og små, private og offentlige – er jeg stødt på en række typiske fejl. Faktisk hele 16 forskellige. De kommer her – i delvis prioriteret rækkefølge. Det vil sige: de første fem fejl bygger faktisk på en amerikansk analyse, der udpegede de faktorer, der var vigtigst for at få succes med arbejdet med rejsen. Se figur 11.



Figur 11. Hvad er det vigtigste for at få succes med at kortlægge kunderejser – uddrag fra en amerikansk analyse.

De rigtige personer er ikke involveret

Man involverer ikke de rigtige interessenter og f.eks. medarbejdere på tværs i organisationen. "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. Og man undgår måske at involvere dem, som er relevante og dygtige – men som samtidig er kritiske overfor projektet. Måske fordi man ikke kan overskue de diskussioner, som man ser for sig i horisonten.

En fejl i et rejse-projekt være mangel på governance. Det vil sige, at der skal eksistere regler og procedurer, som medvirker til de bedste resultater til organisationen. Når en rejse så ofte bevæger sig på tværs af en organisation, kan det være værdifuldt at etablere tværororganisatoriske grupper, som kan repræsentere synspunkter og viden. Men som også hurtigt kan aktiveres, når noget skal ændres.

Kundeperspektivet er ikke repræsenteret

En fejl kan være, at fokus er forkert, og at man ikke arbejder med rejsen udefra og ind. Måske fordi det er besværligt og f.eks. kræver at kunder involveres. Eller fordi man hurtigt bekræfter hinanden i, at man jo godt kender kunderne og brugerne – f.eks. fordi man "... jo taler med dem hver eneste dag". På den måde kan kortlægningen af en rejse hurtigt blive baseret på synspunkter og holdninger, der i realiteten har et indefra-ud afsæt. At lave en rejse baseret på ubekræftede antagelser, er naturligvis uholdbart.

Man arbejder med den forkerte rejse

Det er vigtigt at arbejde med den rigtige rejse. I nogle projekter er det mere eller mindre tilfældigt, hvilke rejse man starter ud med. I lutter begejstring over grønt lys i organisationen går man blot i

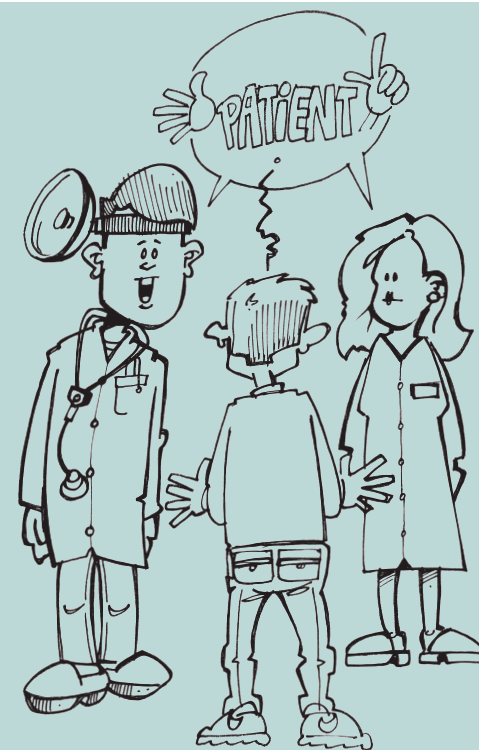
gang. Og ender måske med et resultat som er mere eller mindre værdiløst. Blandt andet fordi man ikke har brugt energi på at sikre sig, at det netop er den for organisation og projekt rigtige rejse. Læs mere om, hvordan man starter med den rigtige rejse på side 52.

Projektet er ikke forankret i ledelsen

Rejseprojekter resulterer i forandringer. Og da mange rejser bevæger sig på tværs af en organisation, kan der være behov for deltagelse af nogen, som kan tage beslutninger "på tværs af siloer". Og det kan topledelsen jo alt andet lige. Så uden markant interesse og opbakning fra topledelsen, vil mange rejse-projekter hurtigt strandes.

Uklart billede af målgruppe

Det er overraskende, hvor ofte en projektgruppe kan gå i gang med at kortlægge en kunderejse uden et klart billede af, hvem kunden egentlig er. Hvis ikke målgruppen er valgt – eller bedre endnu: at der er beskrevet en konkret persona (se side 62) – vil der kunne opstå mange spørgsmål og uklarheder i forbindelse med kortlægningen. Blandt andet fordi rejsen – selvom den omfatter den samme serviceydelse, oplevelse eller produkt – naturligvis kan opleves forskelligt af forskellige kunder. Turen igennem en lufthavn er forskellig og opleves forskelligt afhængigt af, om passageren er ung eller gammel, erfaren eller uerfaren med at rejse, charterturist eller forretningsrejsende.



Taler konstant med patienter – men sjældent om at være patient

I forbindelse med en workshop på et hospital oplevede vi, at der var etableret en "fælles sandhed" og opfattelse af, at det kliniske personale – læger og sygeplejersker – på alle måder jo talte med patienter hver dag og hele tiden. Det var i sagens natur også tilfældet: Man talte med patienterne om deres sygdom, medicin, behandling etc. Men man talte sjældent med patienterne om, hvordan det var at være patienter. Eller f.eks. om, hvilken rejse patienterne var på.

Organisationen er ikke orienteret

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

Organisationen ved ikke hvorfor

Organisationen ved ikke, hvad man vil opnå med kortlægning og forbedring af rejsen. Der er muligvis enighed om, at det er en god ide – men ikke om *hvorfor* det er en god ide. Og det er måske heller ikke helt diskuteret, hvad man konkret ønsker at opnå.

Der er ikke afsat tilstrækkelige ressourcer

Man betragter arbejdet med rejsen som en workshop, der kan preses ind mellem hverdagens øvrige gøremål og der afsættes derfor ikke tilstrækkelige ressourcer. Projektet bliver på den måde ikke et praktisk og dynamisk redskab, hvor medarbejdere er trænet i og har en forståelse for metoden.

De rigtige kompetencer mangler

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

Man kører træt i kortlægning

Det sker ofte, at man bruger for meget tid på research og kører træt i kortlægning af den eksisterende rejse. Hvorefter der ikke er den tilstrækkelige energi til at arbejde med den fremadrettede rejse. Målsætningen er ikke en så detaljeret kortlægning som muligt, men at afdække forhold, der kan forbedres.

Kortlægningen er ikke tilstrækkelig detaljeret

Det er min erfaring, at en "klassisk fejl" er, at man i forbindelse med kortlægningen ikke er tilstrækkelig detaljeret. Det kan være fristende at tage nogle hurtige og ikke nødvendigvis dokumenterede beslutninger om, hvordan verden hænger sammen. Men på den måde kan man blive for overfladisk og ukritisk. Samtidig med at man måske samler og grupperer kontaktpunkter fremfor at folde dem ud, hvorefter man risikerer, at bevæge sig for langt væk fra detaljen.

Forbedring af rejsen undervurderes

Man undervurderer forbedring af den fremadrettede rejse. Det sker især, fordi denne form for arbejde sjældent kan sættes på formel. Kreative processer og ide-generering kan gøre en organisation usikker i og med, at der ikke findes entydige svar. Man kan ikke slå den gode ide op nogle steder – i stedet kan der være behov for, at man arbejder systematisk med ide-generering og i øvrigt lytter til sin intuition og mavefornemmelse.

Man vil redde verden

Man vil arbejde med alle rejser, alle målgrupper og alle udfaldsrum – på én 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. Der er mange eksempler på, at man vil "boil the ocean" og på den måde påtage sig en alt for stor og potentielt umulig opgave – f.eks. i betragtning af de ressourcer, der er til rådighed.

Implementering undervurderes

Det er en udbredt fejl, at man i rejse-projekter undervurderer implementering. Og at man f.eks. ikke får indtænkt implementering tilstrækkelig tidligt i et forløb. Men også at man undlader at implementere lette og hurtige "gevinster" straks, hvilket ellers kan medvirke til at skabe synlighed, interesse og forankring af et projekt i organisationen. Implementering starter som regel længe før implementeringen.

Sammenblanding af kontaktpunkter og rejser

Man får blandet kortlægning af kontaktpunkter og kortlægning af rejser sammen. Det kan f.eks. medføre, at selvom man ser på konkrete kontaktpunkter, får man ikke set på den samlede rejse – før, under og efter.

Man lytter ikke til alle

Man lytter ikke til og involverer ikke alle – kunder, brugere, medarbejdere, partnere, leverandører og alle mulige andre interessenter. Det forekommer af og til, at man måske mere eller mindre bevidst undgår at lytte til de synspunkter, der ikke understøtter et flertal og et fremherskende synspunkt. Fordi det opleves som besværligt eller irriterende. På den måde kan der opstå en projekt-kultur, hvor der primært fokuseres på synspunkter, der blot medvirker til, at man får bekræftet sine egne synspunkter.

