

2 Vælg den rigtige rejse – hvad er vigtigst lige nu?

Tidligere er beskrevet nogle af de typiske fejl, som man kan komme til at begå, når man arbejder med rejsen. En central fejl handler om, at man bruger for meget tid på research og kører træt i kortlægning af den eksisterende rejse. Derefter er der måske ikke energi til den fremadrettede rejse. Men målsætningen er ikke en så detaljeret kortlægning som muligt, men at afdække forhold, der kan forbedres.

En anden fejl, der også handler om ressourcer, kan være, at man vil "redde verden" og arbejde med alle rejser, alle personas 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. Derfor er det vigtigt, at man dels undgår at "ville for meget", dels at man vælger at starte med "den rigtige" rejse.

Et vigtigt og indledende spørgsmål er derfor: Hvilken rejse er den rigtige at starte med?

Der er desværre ikke noget entydigt svar på det spørgsmål. For det kan afhænge af flere forskellige ting. Det kan f.eks. afhænge af, hvor mange forskellige rejser, der kan identificeres i virksomheden. Og hvor komplicerede og omfattende de er. Det kan selvfølgelig også afhænge af, hvilke rejser der fylder meget i organisationen, og som f.eks. giver anledning til tilbagevendende problemer.

Valget af rejse er vigtigt. Bliver der valgt forkert, kan det i nogle organisationer have konsekvenser for, om fokus på rejsen fremadrettet får opmærksomhed i en organisation. Derudover har valg af rejse i sagens natur også indflydelse på, hvem der skal deltage i projektet. Starter man med at invitere "alle" med henblik på at sidde i rundkreds og diskutere rejse-valg, skal man forberede sig på, at man kan komme til at sidde længe i den rundkreds.

Men man kan måske søge inspiration i det følgende, hvor forskellige rejser er beskrevet. Rejserne er kategoriseret ud fra to forskellige vinkler.

Den ene kategori indeholder en række "type-bestemte" rejser, hvor det måske især er en bestemt problemstilling, omstændighed eller udfordring i netop jeres organisation, der er årsag til, at man vælger at arbejde med rejsen.

Den anden kategori indeholder nogle generelle (men ikke desto mindre konkrete) rejser, som eksisterer i de fleste organisationer.

"Type-bestemte" rejser	"Generelle" rejser
1. Den mest udbredte rejse	10. Den samlede rejse ("End to end")
2. Den problematiske rejse	11. Den delvise rejse
3. Den mest indtjenende rejse	12. Forkøbs rejsen
4. Den mest omkostningstunge rejse	13. Den indledende rejse
5. Den samarbejdende rejse	14. "Tag-produkt/service-i-brug-rejse"
6. Den lærerige rejse	15. Reklamations- eller klagerejsen
7. Den enkle rejse	16. Den afsluttende rejse
8. Den vigtige rejse i fremtiden	
9. Den anderledes rejse	

Figur 14. Nogle af de rejser man kan overveje at starte med. Fordelt på hhv. "Type-bestemte" rejser og "Generelle" rejser.

"Type-bestemte" rejser:

1. Den mest udbredte rejse

Det kan være oplagt at kigge nærmere på den eller de mest udbredte rejser. De rejser der optræder oftest, som flest kunder sendes på, som præger virksomheden mest, som flest medarbejdere er involveret i, eller som omfatter flest kontaktpunkter. I det hele taget den rejse som "fylder mest" i organisationen. Det kan være en bestemt form for sagsbehandling i en kommune. Eller en salgs- eller leveringsproces i en privat virksomhed.

2. Den problematiske rejse

En anden rejse, der kan fylde meget, kan være den rejse, der resulterer i flest problemer, klager og utilfredse kunder. Det kan være, at organisationen har konkrete beviser for, at det er tilfældet. Andre gange sidder "nogen" måske med en intuitiv fornemmelse af, at der er fejl, der skal løses eller muligheder, der skal udnyttes. Ustruktureret reklamationshåndtering i mange virksomheder medvirker f.eks. til, at utilfredse kunder bliver endnu mere utilfredse.

3. Den mest indtjenende rejse

Mange virksomheder vil som det første kaste sig over de rejser, der i forvejen tjenes flest penge på. Det er rejser, der har stor værdi for virksomheden, og som derfor simpelthen skal fungere. Der kan være tale om rejser, hvor indtjeningen er eller kan blive stor. Vi har mødt en del virksomheder, hvor 80/20 reglen har været gældende. For eksempel ved at 20% af kunderne medvirker til 80% af indtjeningen – men at en stor del af virksomhedens fokus ikke desto mindre er rettet mod de kunder, som bidrager til 20% af indtjeningen.

4. Den mest omkostningstunge rejse

Det kan naturligvis give mening at fokusere på den mest "kostbare" rejse. Det vil her sige den rejse, der simpelthen har det største resourcetræk, som lægger beslag på flest medarbejdere, tager længst tid og koster flest penge. Fokus på at designe en effektiv og sømløs kunderejse hér, kan have stor økonomisk effekt. Der kan spares tid, personale, ressourcer og penge.

5. Den samarbejdende rejse

I de fleste tilfælde bringer kunderejsen kunden på tværs af en organisation. Det vil sige, at kunden kommer i berøring med forskellige dele af organisationen og forskellige afdelinger (og i øvrigt uden at kunden nødvendigvis er klar over, hvilke afdelinger man er i berøring med). Konsekvensen er ofte, og som allerede nævnt, at hvis ikke organisationen er i stand til at samarbejde på tværs, kan kunden tydeligt mærke det. Det betyder med andre ord også, at hvis der er deciderede samarbejdsvanskeligheder i en organisation, kan den samarbejdskrævende kunderejse være med til at blotlægge, hvor der er særligt behov for en indsats.

6. Den lærerige rejse

Når man kigger på de andre forslag til rejser, kan man måske overveje dem alle – og så beslutte sig for den af dem, som man tror, er mest lærerig. Det vil sige lærerig for organisationen i almindelighed og for projektgruppen i særdeleshed. Er der en af rejserne, som er mest velegnet til at få afprøvet metoder med? Er der en rejse, hvor der særligt er behov for at forstå kundeudfordringer, -problemer og -behov? Eller er der f.eks. en rejse, som vil "afsløre", hvilke særlige udfordringer, som gør sig gældende i din virksomhed?

7. Den enkle rejse

Man kan vælge den helt enkle rejse til at starte med. Fordi den netop er enkel, overskuelig og f.eks. består af relativt få kontaktpunkter. På den måde kan man hurtigt komme i gang, videre og få afprøvet metoden. Man kan måske få afprøvet, hvordan organisationen reagerer på, at der arbejdes med kunderejser – og på den måde overbevise evt. skeptiske dele af organisationen. Men man kan afprøve projektgruppens kompetencer og få afdækket, hvad man evt. mangler eller har for meget af. Og så kan man simpelthen designe en god enkel rejse, der hurtigt kan komme i drift.

8. Den vigtige rejse i fremtiden

Mange taler om "den digitale kunderejse". Som nævnt tidligere er det ofte noget sludder: Der findes mange forskellige rejser, og nogle af dem har et større eller mindre antal digitale kontaktpunkter. Men at tale om deciderede digitale rejser giver sjældent mening. Når det så er sagt, er der jo ingen tvivl om, at flere og flere rejser bliver mere og mere digitale. At balancere det digitale og det menneskelige i fremtidens rejser er en af de helt store udfordringer. Digitale løsninger kan være effektive. Men de kan også være distancerende og fremmedgørende. Og den slags fremtidsrejser kan man selvfølgelig vælge at kigge nærmere på.

9. Den anderledes rejse

I mange sammenhænge kan man tale om, at service er den bedste form for markedsføring, der findes. Fordi vi selvfølgelig tror på det, som vi helt konkret oplever. Den form for oplevelser er brandet "in action". Og derfor er vi måske heller ikke tøvende i forhold til at anbefale en virksomhed til andre på baggrund af netop den op-

levelse, som vi har haft. Af samme grund kan man overveje, om en af de første rejser man kan kaste sig over, skal være den rejse, der medvirker til den største form for differentiering. En rejse skal være attraktiv for kunderne. Og den skal være effektiv for virksomheden. Men den kan også gøres anderledes, så den simpelthen er anderledes. Og på den måde adskille rejsen fra de rejser, som man kan opleve hos konkurrenterne. Det kan medvirke til at styrke erindring hos kunderne.

"Generelle" rejser:

Den anden kategori indeholder nogle generelle, men fortsat konkrete rejser, som man finder i de fleste virksomheder.

10. Den samlede rejse ("End to end")

Den samlede rejse er en oplagt måde at komme i gang på. Og det anbefales altid at arbejde med en samlet rejse, fordi der er en risikoforbundet med at arbejde med del-rejser (se nedenfor).

Arbejdes der med kunder vil kortlægningen afsløre et samlet forløb hvor kunden bevæger sig gennem "Awareness", "Consideration", "Purchasing" og efter-købs aktiviteter. På den måde skabes der et overblik over, hvor kunderne forhåbentlig oplever kontaktpunkter hvor kunder overraskes positivt og forkæles – eller kontaktpunkter, der giver anledning til frustration og irritation. Denne form for kortlægning skaber en generel diagnose og det bliver identificeret, hvor der umiddelbart er mest brug for at sætte ind.

11. Den delvis rejse

I denne bog anbefaler jeg flere steder, at man skal passe på med et "kontaktpunkts-fokus" på bekostning af helheden eller den røde tråd. Fordi man i fokus på et enkelt eller få kontaktpunkter risikerer at tabe overblikket. Det enkelte kontaktpunkt fungerer måske fint, men det er uden sammenhæng med helheden.

Ikke desto mindre kan der være grund til at se nærmere på og gå i dybden med dele af en samlet rejse. Især hvis det er væsentlige og vigtige del-rejser. På den måde kan der være en tendens til, at rejsen ofte bliver mere granuleret end den samlede rejse. Det vil sige, at man muligvis har en tilbøjelighed til at gøre den mere detaljeret, og at man "zoomer" tættere på detaljerne i rejsen. (At arbejde med den samlede rejse må imidlertid aldrig blive en undskyldning for ikke at gå tæt på detaljerne.)

De næste rejser er eksempler på del-rejser.

12. Forkøbs rejsen

En delvis rejse kan være forkøbs-rejsen, der typisk omfatter den fase, hvor kunden bliver opmærksom på et produkt eller en serviceydelse. Her overvejes alternativer, information indsamles og en beslutning træffes. Det er en rejse, der i vid udstrækning kan omfatte kontaktpunkter, som virksomheden ikke selv har indflydelse på; konkurrenter opsøges, hjemmesider besøges, og man taler måske med familie og venner om deres erfaring med et givent produkt eller en bestemt virksomhed.

I sagens natur er det en rejse, som omfatter en stor del af virksomhedens markedsføringsaktiviteter. Og i den forbindelse kan der være tale om en ganske særlig rejse. Den er illustreret i figur 15 og peger på sammenhængen mellem forskellige medier og de muligheder og roller, som de kan spille.

Modellen anerkender, at alt kommunikerer. Men også at ethvert kontaktpunkt som udgangspunkt indeholder særlige egenskaber, som gør det mere eller mindre anvendeligt til forskellige formål. Man kan bruge modellen til at skabe et overblik over, hvilke former for medier en virksomhed har aktiveret. Men ikke mindst til at få et overblik over, hvilken rolle de enkelte medier skal spille i forhold til hinanden. Et tv-spot skal med andre ord ikke blot skabe opmærksomhed; formålet kan i lige så høj grad være at sende kunden videre til en kampagne-hjemmeside. Den skal kommunikere i tråd med tv-spottet og forstærke kundens interesse, så kunden fastholdes og er interesseret i at blive sendt videre til f.eks. virksomhedens hoved-hjemmeside. Og så videre.

På modellens horisontale akse (x-aksen) placeres medier eller kontaktpunkter, afhængigt af, hvorvidt de skaber kortvarige, hurtige interaktioner, som ikke kræver særlig stor involvering fra kunden. Eller om der er tale om langvarige, relationsskabende interaktioner.

Vertikalt (på y-aksen) placeres kontaktpunkter, afhængigt af om der er tale om massekommunikation, der bruges til generel *image building* og *awareness*. Eller om der er tale om personligt tilpasset interaktion, hvor det også er muligt såvel som nødvendigt at skabe den helt personlige oplevelse. Med andre ord: Et tv-spot med placering i modellens nederste venstre hjørne vil nå bredt ud og påvirke mange mennesker uden at være specielt værdiskabende eller involverende. Hvorimod en kundeportal eller et reklamlationsforløb,

der skal placeres i øverste højre hjørne, ganske vist vil nå færre mennesker, men til gengæld vil de få en meget individuel, personlig oplevelse.

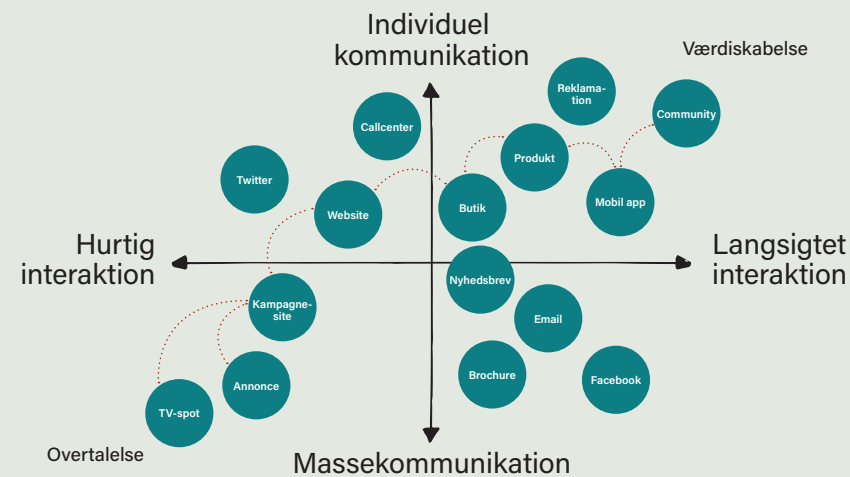
Så ud over at indplacere de forskellige medier, som en virksomhed har valgt at bruge, kan modellen bruges til at tilrettelægge den overordnede kunderejse, som man ønsker at sende kunden på. Uvilkårligt betyder det altså, at virksomheden skal forholde sig til, hvordan kunden kommer videre fra det ene kontaktpunkt til det næste, en slags *call-to-action*, så kunden ender i modellens øverste højre hjørne.

13. Den indledende rejse

På den indledende rejse "onboardes" kunden, og kommer igennem de forskellige processer, der er nødvendige for, at kunden f.eks. får den rigtige ydelse og oplevelsen af ydelsen. Nye kunder er unikke, og de har måske aldrig været på denne rejse før. Derfor har de ingen anelse om, hvad der skal ske, hvem der gør hvad, eller hvilke forventninger de kan have til forløbet. Bemærk i øvrigt at "onboarding" i høj grad også kan omfatte f.eks. onboarding af medarbejdere.

14. "Tag-produkt/service-i-brug-rejse"

Endnu en relevant delrejse handler om det forløb eller den proces, hvor en kunde tager et nyt produkt i brug. Hvor en borger f.eks. første gang får en offentlig ydelse. Eller hvor en patient påbegynder et behandlingsforløb.



Figur 15. Sammenhængen mellem forskellige kontaktpunkter – eller forskellige mediers styrker og evner. Og et eksempel på den sti som en virksomhed kan ønske sig, at en kundes ledes ad – fra første kontaktpunkt til købsbeslutning.

Igen kan det være rejser, hvor kunden, borgeren og patienten aldrig tidligere har stået i situationen. Og de behøver derfor hjælp til at forstå situationen. Det er med til at understrege behovet for, at virksomheden bag rejsen får tilrettelagt en relevant, attraktiv og effektiv rejse.

15. Reklamations- eller klagerejsen

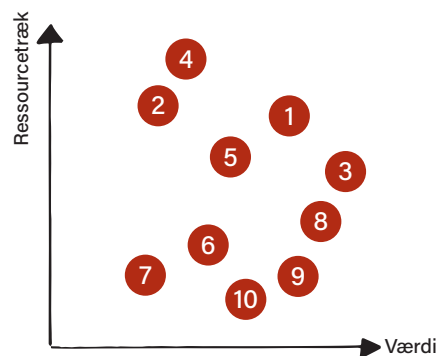
Uanset hvor kundefokuseret en virksomhed er – eller, for den sags skyld, uanset hvor proceseffektiv en virksomhed er – sker fejl før eller siden. Og fejlene i sig selv er for så vidt ikke problemet. Problemet opstår især, hvis man som utilfreds eller måske endda klagende kunde sendes på en rejse, som kun medvirker til at gøre det hele meget værre.

Der er mindst fem gode grunde til at beskæftige sig med at kortlægge og efterfølgende tilrettelægge en god reklamations- eller klagerejse. De er beskrevet på side 144.

16. Den afsluttende rejse

Den rejse, der har med afslutning af et kundeforhold eller et samarbejde at gøre, er også en relevant kunderejse. Og det er en af de rejser, som der sjældent bliver brugt særligt mange kalorier på. Mange kunder får f.eks. fornemmelsen af, at det er en hel del nemmere at komme igennem til et teleselskab, hvis man vil købe et abonnement, end hvis man vil opsig abonnementet.

Man kan bruge rejsen til at afprøve, om det er muligt at holde på kunden – trods alt. Og så kan man under alle omstændigheder med rejsen sikre sig, at kunden sendes afsted med en god oplevelse. Og hvem ved: Måske bliver kunden ikke glad det nye sted ...?



Figur 16. I bestræbelserne på at afdække hvilken rejse, der især kunne være relevant at vælge, kan man prøve at placere rejserne i et diagram som dette. På den måde kan man skabe overblik over, hvilke rejser der har størst værdi i forhold til, hvor store ressourcer de trækker ud af virksomheden. Bemærk at der i dette diagram er tale om en mere eller mindre tilfældig placering af de 10 rejser. Man kan ikke tale om en generel placering.
1: Den mest udbredte. 2: Den mest problematiske. 3: Den mest indtjenende. 4: Den kostbare. 5: Den samarbejdende. 6: Den lærerige. 7: Den enkle. 8: Den vigtige i fremtiden. 9: Den anderledes. 10: Den afsluttende.

Vælg den rigtige rejse

- Hvilken rejse er umiddelbart den mest relevante eller vigtigste at starte med? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den udbredte rejse? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den mest problematiske rejse? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den mest indtjenende rejse? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den mest kostbare rejse? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den samarbejdende rejse? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den lærerige rejse? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den enkle rejse? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den vigtigste rejse i fremtiden? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den rejse, der bedst kan medvirke til at differentiere virksomheden? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den samlede rejse ("End to end")? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den delvise rejse ("Sub-end to end")? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den indledende rejse ("Set up/onboarding")? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på for-købs rejsen? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på "tag-produkt/service-i-brug-rejsen"? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på reklamations- eller klagerejsen? Hvorfor?
- Er det vigtigt og relevant at se på den afsluttende rejse? Hvorfor?