

Brug kundernes sprog – undgå fagtermer

Det er en fordel at bruge kundernes eget sprog og "jeg-formen" i beskrivelsen af, hvad der sker i et kontaktpunkt. Det kan medvirke til at ændre perspektivet og forståelsen for kontaktpunktet og ikke mindst sammenhængen. For det vil tvinge dem der arbejder med kortlægningen til – i højere grad – at forholde sig til og tænke på, hvad jeres kunde oplever, tænker, gør og har behov for.

Hvis I benytter det sprog, som virksomheden normalt bruger – herunder indforståede termer og ikke mindst forkortelser – kan det forhindre deltagerne i en workshop i at få en egentlig forståelse for kundens situation.

I workshoppen bliver det derfor en af facilitatorens opgaver at sørge for, at deltagerne ikke forfalder til indforståede forkortelser og internt lingo i det hele taget.

Et transportselskab kortlagde forretningsrejsendes brug af selskabets tog. Vinklen og perspektivet viste sig at være meget internt. Og selvom de kortlagte stadier i rejsen i første omgang virkede enkle og logiske, var de præget af indforståethed og af, at rejsen mest af alt blev kortlagt indefra og ud.

Stadierne blev beskrevet som: Book og betal > Anvendelse af stationens område > Ombordstigning og salg > Kundeservice

Desuden var det sprog, der blev anvendt, ofte ret antikveret. Og det var under alle omstændigheder ikke det samme sprog, som en kunde ville bruge. Sproget var baseret på virksomhedens drift og

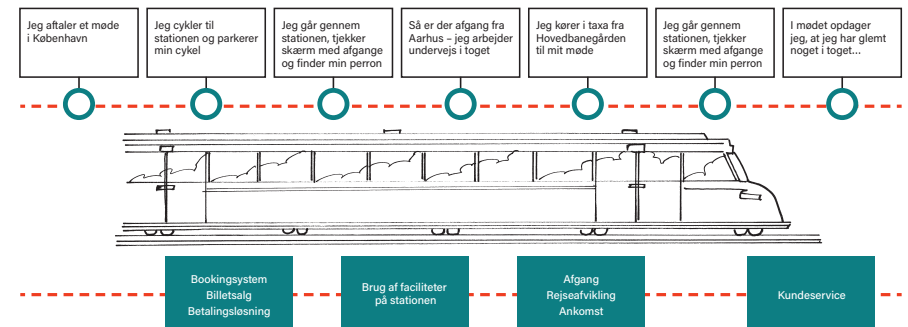
organisationens struktur. Og konsekvensen blev, at der udelukkende blev fokuseret på at "fixe" eksisterende processer.

Man kan argumentere for, at det var bedre end ingenting. Men en efterfølgende analyse af den kortlagte rejse ændrede perspektivet. Ved at kigge på rejsen med kundens øjne, blev udfaldet noget anderledes: Jeg planlægger rejse og møde > Jeg rejser > Jeg deltager i et møde > Jeg rejser tilbage > Jeg har brug for hjælp.

At man på denne måde tvang virksomheden til at bruge kundens sprog betød en større forståelse for, hvor virksomheden spillede en rolle i kundens samlede forløb – herunder at virksomheden ikke altid var direkte involveret i kundens rejse. Den kunde, der var beskrevet, havde et møde, hvor det var nødvendigt at rejse med tog. I øvrigt en rejse der kunne være planlagt og indkøbt af andre. På den måde kunne man pege på, at der var tale om to forskellige rejser. Men i kundens hoved var der kun tale om en rejse mellem Aarhus og København. Og da kunden sad i mødet, spillede togturen ingen rolle – selvom kunden muligvis kunne tænke på, om toget mon kørte til tiden, eller om mødet måske trak ud, og det blev nødvendigt at ændre billet og pladsbillet til en anden afgang.

! Brug kundernes sprog i beskrivelsen af rejsen og de konkrete kontaktpunkter – undgå intern jargon, indforståede termer og forkortelser, der kun forstås inde i virksomheden.

Udefra ind



Indefra ud

Figur 23. Den måde som kunderejsen beskrives og omtales på, er en af forskellene ved at betragte den samme rejse indefra og ud – og udefra og ind.

Den praktiske kortlægning

At arbejde med kortlægning, forbedring og implementering af kunderejser er en holdsport. Mange rejse-projekter ender før eller siden i en workshop – og den har af samme grund fået en væsentlig plads i denne bog. Læs mere fra side 170.

Men i de fleste sammenhænge foregår den praktiske kortlægning af en kunderejse som en kombination af forskellige metoder. Udover at skabe overblik over hvilke kontaktpunkter, kunderne helt konkret møder, bruges metoderne til at få en dyb indsigt i, hvad (især) kunden oplever i almindelighed og i forbindelse med kontaktpunkterne i særdeleshed.

I kan benytte mange forskellige metoder. I denne bog peger jeg udover workshoppen på fem metoder: interviews, observation, "mystery shopping", "cultural probe" og "desk research". Der er således ikke tale om nogen komplet oversigt, men derimod om relevante, gode og afprøvede metoder.



Metode: Interviews – rejsen med kundernes egne ord



Figur 24. Et kundeinterview bruges til at få indblik i kundens verden – og især i kundens oplevelse af en kunderejse.

En central metode er at tale med kunderne om deres oplevelse af rejsen. Her er det samtidig et centralt princip, at man ikke kun taler med kunderne og lytter til, hvad de siger. Men at man også ser på, hvad kunderne gør – og er i stand til at sammenligne forskellene på det, som kunderne siger – og det, som de faktisk gør!

Hvad og hvorfor?

Interviews kan give indsigt i, hvad en kunde selv siger, synes, mener og tror om en kunderejse.

Et interview kan sammenlignes med en samtale, hvor formålet er at afdække kundens oplevelse af kunderejsen. Opgaven er at komme gennem hele rejsen og på den måde "hoppe" fra kontaktpunkt til kontaktpunkt. Gentagne gange bør intervieweren derfor spørge: "Og hvad skete der så?" for at bringe kunden videre til det næste kontaktpunkt.

Hvordan gør man?

En samtale med en kunde kræver god forberedelse og tid til f.eks. rekruttering af den relevante bruger. Stil ét spørgsmål ad gangen og bliv ikke bange for stilhed. Man fristes nemlig let til at udfylde stilheden med flere spørgsmål eller forklaringer, som afbryder kundens tænkepauser.

Stil korte og præcise spørgsmål. Stil også åbne spørgsmål, som giver anledning til refleksion (hvem, hvad, hvor, hvordan, hvornår, hvorfor ...). Forberedelse er vigtigt – men vær også klar til at improvisere. Lav evt. tjeklister, og tænk over formålet.

Et godt råd ...

Interviews kan sjældent stå alene. Kundens svar afspejler ikke altid virkeligheden, f.eks. fordi de ikke nødvendigvis præcist kan huske, hvad de har været igennem. Desuden siger vi ofte et, mens vi gør noget andet. Derfor er det aldrig tilstrækkeligt at spørge til menneskers adfærd – man må også observere den.

Hvis det er muligt, er det en god ide at være to til interviews. Den ene kan stille spørgsmål og interviewe, mens den anden noterer.

Metode: Observation – kunder siger ét og gør noget andet



Figur 25. Observation – eller "shadowing" – bruges til at komme tæt på kunderne og observere det, de gør. På den måde får man ikke kun information baseret på det, som kunderne siger, at de gør.

Hvad og hvorfor?

Observation dækker i denne sammenhæng over, at man "skygger" kunderne. Det vil sige, at man i bogstaveligste forstand følger efter dem i forbindelse med, at de helt eller delvist gennemgår en kunderejse.

På den måde observerer I kundernes adfærd, deres handlinger og deres rutiner. I kan betragte deres faktiske adfærd i interaktionen med konkrete kontaktpunkter. Herunder de situationer, hvor problemer opstår. Og man kan vel at mærke gøre det uden at påvirke kunderne, og uden at kunderne bliver opmærksomme på, at de bliver observeret.

Skygning gør det muligt at forstå, hvordan kunder i virkeligheden bringes gennem en kunderejse, hvilke kontaktpunkter rejsen består af samtidig med, at man kan få input til, hvordan en rejse kan forbedres. Metoden kan være med til at afsløre, hvad kunderne reelt gør og oplever på rejsen – ikke hvad de siger, at de gør og oplever.

Hvordan gør man?

Man udvælger de kunderejser, der skal kortlægges. Observatører udpeges og instrueres. Kunder udvælges og observeres: Man følger efter, observerer, noterer og fotograferer – måske i det skjulte.

Observatørerne afreporterer – gerne på flere forskellige måder. Man kan i afreporteringen både fokusere på kortlægning af kontaktpunkter og på f.eks. at spørge ind til, om observatørerne evt. har fået ideer eller har forslag til løsninger i forlængelse af observationerne.

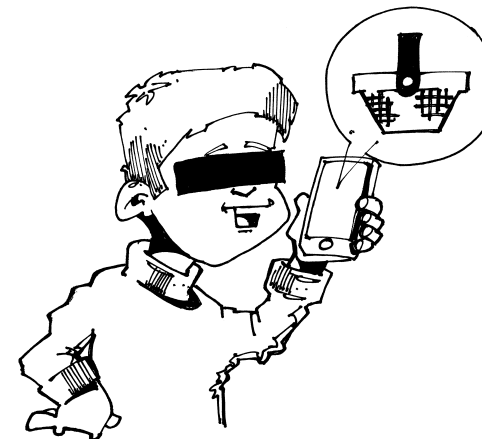
De har brug for en notesbog og evt. kamera – en mobiltelefon kan gøre det ud for begge dele.

Et godt råd ...

Det er en metode, der i sagens natur kræver en vis "konduite". Det er uhyre vigtigt, at den observerede kunde ikke forulempes. Hvis man får mistanke om, at kunden føler sig overvåget, skal forløbet afbrydes, og kunden kan f.eks. kontaktes og orienteres om projektet, så de ikke får en dårlig oplevelse.

Man skal desuden bruge energi på at finde relevante kunder, som passer til målgruppe og persona-beskrivelserne. Og undgå at observere de irrelevante.

Metode: "Mystery Shopping" – vær kunde hos jer selv



Figur 26. I "Mystery Shopping" udgiver observatøren sig for at være kunde for derefter anonymt at registrere, hvad der sker og opleves på kunderejsen.

Hvad og hvorfor?

"Mystery Shopping" (som også kaldes "ghost shopping", prøve- eller testbesøg) er en metode, der anvendes til at samle indsigt i, hvad kunder oplever på en kunderejse. Tidligere blev metoden især benyttet i detailhandelen (og måske især til at kontrollere medarbejderne ...)

I en "Mystery Shopping" udgiver en observatør sig for at være kunde, for derefter anonymt at registrere hvad der sker og opleves på kunderejsen. Observatøren skal opføre sig relevant og troværdigt for at kunne indhente valide erfaringer som kunde.

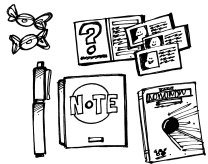
Hvordan gør man?

En observatør udgiver sig anonymt for at være kunde. Ofte har man hjemmefra forberedt et bestemt behov eller problem, som sagtens kan være fiktivt. Det kan også tilrettelægges, så man f.eks. undersøger en specifik service, som man gerne vil forbedre eller udvikle. Herefter registrerer observatøren oplevelsen, hvilke kontaktpunkter man møder, hvordan virksomhedens medarbejdere reagerer, hvilke problemer der evt. opstår etc.

Et godt råd ...

Det er en god ide at bruge en observatør (en "mystery shopper"), der aldrig før har været på rejsen, og som ikke kender virksomheden. Der kan naturligvis være behov for at tage noter – eller andre former for registrering af rejsen. Men det skal i sagens natur foregå så diskret som muligt, så observatøren ikke afsløres.

Metode: "Cultural Probe" – lad kunden selv beskrive rejsen



Figur 27. En "Cultural Probe" kan f.eks. være en lille "pakke" med en opgave og forskellige materialer, som kunden skal bruge for selv at bidrage til kortlægning af en kunderejse.

Når en rejse skal kortlægges, kan der være situationer, hvor det er vanskeligt for udefrakommende at afprøve og observere rejsen. Det kan f.eks. være vanskeligt at lave "mystery shopping" i forbindelse med en operation på et sygehus. Eller i forbindelse med indkøb af en kompliceret eller kostbar maskine til en industrivirksomhed.

Så har man brug for, at patienten eller indkøberen hjælper til med kortlægningen. I skal med andre ord aktivere jeres rigtige kunde i kortlægningen. Her kommer "Cultural Probe" ind i billedet.

Hvad og hvorfor?

En "Cultural Probe" er en metode, der anvendes til at kortlægge en kunderejse, der afvikles på steder, på tidspunkter eller i sammenhænge, hvor det er vanskeligt for "ikke-kunder" at observere rejsen.

En "Cultural Probe" er en lille "pakke" med forskellige ting, som kan bruges til helt konkret at registrere kontaktpunkter. Men også til at registrere, hvad kunden oplever, gør, tænker og føler i løbet af rejsen.

Pakken kan f.eks. indeholde skemaer, tjeklister, spørgsmål der skal besvares, en notesblok, et engangskamera etc. Den skal naturligvis også indeholde en præcis og konkret beskrivelse af opgaven: hvad skal kunden gøre, hvordan skal kunden gøre det, hvornår og evt. hvor lang tid må der bruges på arbejdet. Kunden er herefter overladt til sig selv, og der må derfor ikke være tvivl om, hvad der skal gøres.

Pakken udleveres til kunden, som derefter kan gå i gang med kortlægningen.

Hvordan gør man?

En "Cultural Probe" skal ofte sammensættes specifikt i forhold til den konkrete opgave. Så rejsen skal være defineret, og der skal være en præcis beskrivelse af, hvad kunden skal gøre for at indsamle kontaktpunkter og registrere oplevelser, tanker og følelser.

Efterfølgende skal I samle op og materialet kan indgå i den større kortlægning af rejsen.

Et godt råd ...

I skal undgå at "pakken" bliver for omfattende og uoverskuelig for kunden. Det kan betyde, at kunden giver op – eller at kvaliteten af arbejdet ikke bliver tilstrækkelig god. Desuden skal I undgå, at "pakken" bliver for "pæn" eller professionel, så kunden nærmest bliver bange for at "ødelægge" og arbejde med opgaven.

Metode: "Desk Research" – lavthængende frugter skaber værdi



Figur 28. I en "Desk Research" indsamler man allerede eksisterende viden om kunderejsen – ved skrivebordet.

Hvad og hvorfor?

Indsamling af viden om en rejse kan i nogle tilfælde foregå ved skrivebordet. "Desk Research" handler om at finde, indsamle og undersøge allerede eksisterende data og materialer om den kunderejse, som man arbejder med. Formålet er blandt andet at skabe et, ofte hurtigt, fundament, I kan arbejde ud fra. Desuden supplerer "Desk Research" metoder som observationer og interviews godt, da der jo er tale om meget forskellige måder at gå til samme opgave på.

Når I på denne måde indsamler eksisterende viden, kan det også handle om at spare tid og penge. I stedet for at bruge ressourcer på at skabe jeres egen viden, får I overblik over den viden, der allerede findes.

Hvordan gør man?

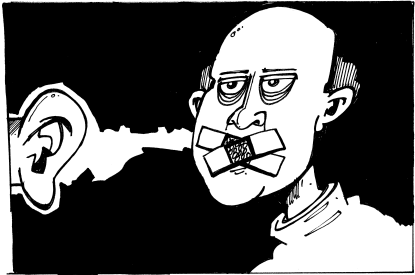
"Desk Research" kan f.eks. omfatte, at I læser artikler, anmeldelser, rapporter, statistikker etc. for at indsamle viden om en kunderejse. Arbejdet kan også omfatte den let tilgængelige viden, der kan hentes ved at tale med f.eks. personer rundt omkring i virksomheden, der har umiddelbart kendskab til kunderejsen.

Et godt råd ...

Man skal selvfølgelig passe på, at man ikke klammer sig for meget til skrivebordet. Der kan være en vis risiko for, at man ikke kommer ud og skaber sine egne, originale indsigter.

! Vælg relevante metoder til at blive klogere på kunderne på. Overvej f.eks. interviews, observation, "mystery shopping", "cultural probe" og "desk research".

Lyt til kunderne – også til det, de ikke siger



Figur 29. Det er centralt at lytte til kunderne. Men man skal også huske at lytte til det, som de ikke siger.

Kundeinvolvering er helt centralt, når kundens oplevelse i almindelighed og rejsen i særdeleshed skal kortlægges. I forhold til de metoder, der nu er introduceret, er der en udfordring. På den ene side skal man lytte til kunderne, og observere hvad de gør. På den anden side skal man også lytte til det, som kunderne ikke siger, og observere det, som de ikke gør.

En af udfordringerne ved at interviewe kunder kan være, at de ikke er ærlige. Vi lyver i virkeligheden alle sammen – 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 altid fra at svare alligevel, 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. For eksempel 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, som de er blevet besvaret i. Og pointen er at huske på, at direkte spørgsmål til en kunde ikke altid er den bedste måde at lytte til kunden på.

! Lyt til kunder og brugere og betragt hvad de gør.
Men lyt også til det, som de ikke siger og se på det, som de ikke gør.

Tænk i "zoom faktor" – svaret findes i detaljen

I afsnittet om de klassiske fejl er en af fejlene, at man i forbindelse med kortlægningen ikke er detaljeret nok. Men at man bliver for overfladisk, for "hurtig", eller at man ikke er tilstrækkelig kritisk i forhold til den almene opfattelse og derfor bevæger sig for langt væk fra detaljen.

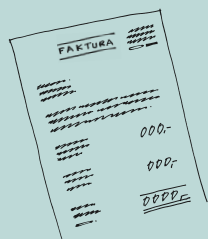
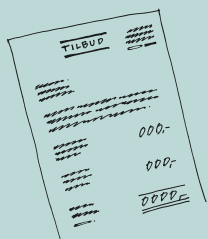
Af samme grund er det derfor vigtigt, at kortlægningen bliver så "autentisk", ærlig og rigtig som muligt. Herunder at man i vid udstrækning går ned i detaljerne. Naturligvis er der eksempler på, at deltagere i en projektgruppe kan gå amok i detaljer og f.eks. fordybe sig i enkelte områder uden sans for den samlede rejse. Men generelt er det min erfaring, at man i forbindelse med en rejsekortlægning sjældent kan blive for detaljeret. Men man kan meget nemt blive for overfladisk.

Hvis man ser på den rejsendes rejse igennem en lufthavn, er turen gennem security så ét kontaktpunkt? Eller beskriver man de måske 15-20 kontaktpunkter, som turen gennem security omfatter: finde vej, stå i kø, vise eller scanne boarding pass, tage bælte af etc.? I de fleste tilfælde skal man fokusere på den detaljerede rejse med de mange kontaktpunkter. Det er som bekendt i detaljen, at man finder døvelen.



Figur 30. Det er vigtigt at tænke på "zoom faktoren": hvor tæt og detaljeret beskriver man rejsen i forbindelse med kortlægningen? I den forbindelse er det godt at huske sig selv på, at man aldrig kan blive for detaljeret, men man kan nemt blive for abstrakt.

! Sørg for et tilstrækkeligt detaljeret niveau i kortlægningen. Pas på ikke at komme for højt op i helikopteren. Det hører til undtagelserne at man bliver for detaljeret, men man kan nemt blive for abstrakt.



Hvordan ser fakturaen ud?

Vi arbejdede for en virksomhed i oplevelsesbranchen med et særligt fokus på "salgsrejsen". Det vil sige, hvordan oplevede kunderne det, når de købte en ydelse i virksomheden – det kunne være et arrangement, en konference, leje af lokaler etc. I en workshop, hvor hovedparten af deltagerne var sælgere, kom det blandt andet frem, at der var et tilbagevendende problem med kunder, som beklagede sig over den faktura de modtog fra virksomheden. Der var faktisk sjældent diskussioner omkring beløb, men ikke desto mindre beklagelser og irriterede kunder i telefonen.

Da vi kradsede lidt i overfladen viste det sig, at problemet var, at kunderne ikke kunne genkende det tilbud, som de havde sagt ja til, når de modtog fakturaen. Direkte adspurgt viste det sig desuden, at sælgerne nærmest aldrig havde set den faktura, der blev sendt til kunderne.

Of forklaringen på det hele var, at tilbud blev lavet i et helt ordinært Word-dokument, mens fakturaen blev lavet i et

økonomisystem med en hel del begrænsninger. "Linjerne" i systemet var døbt af økonomifolk (og døbt mere eller mindre tilfældigt), så det var praktisk talt umuligt at få fakturaen til at se ud som tilbuddet.

Ambitionen i virksomheden blev nu, at kunden i bogstaveligste forstand skulle kunne lægge tilbud og faktura oven på hinanden, holde begge dele op mod lyset og være i stand til at læse igennem ...

Antallet af reklamationer i forbindelse med, at kunder modtog en faktura faldt nærmest til nul.

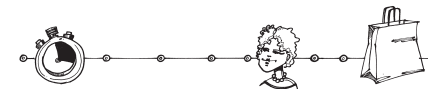
Moralen i denne historie er blandt andet, at man nogle gange skal insistere på at komme langt ned i detaljen. Men også at man skal huske at hente dokumentation, så man ikke forlader sig på sin erindring i forhold til, hvordan et kontaktpunkt – her et tilbud og en faktura – ser ud.

Tegn en tidslinje – overblik med visuel kronologi

Det kan i høj grad være en stor hjælp, hvis man tilføjer en tidslinje til de forskellige stadier i en rejse. Uanset om der er tale om sekunder og minutter – om der er tale om timer eller uger og måneder. At oprette et abonnement på Mofibo tager minutter. En togrejse måles i timer. Refinansiering af et hus tager måske uger eller måneder. Uanset hvad, skaber det en kontekst og sammenhæng.

Deltagere i en workshop eller projektgruppe har ikke nødvendigvis selv en dyb indsigt i alle detaljer omkring en rejse. Og fornemmelsen af hvor lang tid en rejse tager, og f.eks. hvor lang tid der er mellem bestemte kontaktpunkter kan i høj grad være vigtig. Dels fordi tid jo i mange sammenhænge kan være en knap ressource for både organisation og kunde. Skal en organisation reducere tid i en rejse, kan det blive dyrt (f.eks. fordi det kræver mere bemanning). Men i mange kundesammenhænge sættes der lighedstegn mellem på den ene side "god service" og på den anden hurtig ekspedition eller kort ventetid.

Tidslinjen kan således også blive nyttig, når den fremadrettede rejse skal tilrettelægges. Hvis rejsen ikke kan eller skal forkortes tidsmæssigt, kan man så gøre noget andet? Kan man f.eks. designe et "hjerterslag" – en venlig og informerende "hilsen" – der kan medvirke til at skabe en god kundeoplevelse, samtidig med, at det faktisk kan fungere effektivt for organisationen. Læs mere om hjerterslag og design af pauser på side 136.



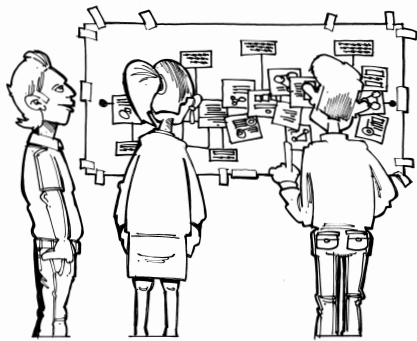
Figur 31. Når man i forbindelse med kortlægningen af en kunderejse tegner en tidslinje, kan det medvirke til at skabe en bedre forståelse for, hvad det vil sige at være kunde eller bruger.

Tidslinjen kan også have en praktisk funktion på den måde, at den er med til at skitsere rejsens varighed for projektgruppen og deltagerne i en workshop. Fordi de kender til rejsen, er det ikke ensbetydende med, at de har et samlet overblik over rejsens varighed.

Alt i alt kan en tidslinje give en bedre forståelse for, hvad det vil sige at blive sendt på rejsen i rollen som kunde.

! Lav en tidslinje – f.eks. for de forskellige stadier i en rejse, så alle har en klar fornemmelse af, hvor lang tid det nogenlunde tager for en persona at komme igennem rejsen.

Få rejsen op at hænge – se rejsen i sin helhed



Figur 32. Når rejsen kommer op at hænge på en væg, får man et bedre overblik over rejsen. Den skal kunne betragtes på afstand.

Den praktiske kortlægning kan foregå på flere forskellige måder. Om I vil tegne på en tavle, samle det hele i et Excel-ark, bruge et af de digitale værktøjer (hvoraf nogle er gratis), eller om I vil være 100% lav-teknologiske og bruge Post-it notes i alverdens farver, bestemmer I selvfølgelig selv.

Men et godt "begynder-råd" er imidlertid, at få rejsen gjort visuel og få den op at hænge. Det skaber i sig selv et værdifuldt overblik, at I netop kan stå og kigge på hele rejsen på en gang. Og at I ikke behøver at bladre i mapper eller på skærme.

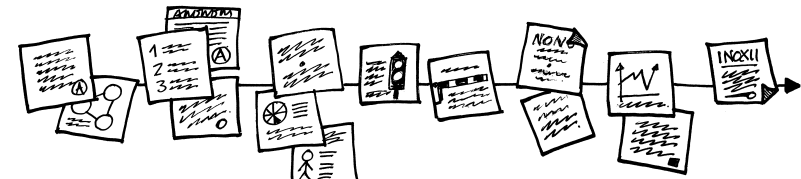
En visuel løsning – uanset om det så er flip-over, whiteboard eller brunt indpakningspapir – får ofte også deltagerne til at skrive større og måske tegne. Det kan medvirke til at styrke overblikket, forståelsen og formidlingen yderligere. I øvrigt medvirker visuelle elementer i sig selv til at styrke kreativiteten.

Det fungerer godt, hvis I kan samles stående omkring en kunderejse og på afstand få overblik over den.

Et andet "begynder-råd" i samme forbindelse er at sørge for, at det er nemt at tilføje nye kontaktpunkter. Og flytte rundt på rækkefølgen af de kontaktpunkter, som I allerede har kortlagt. Uanset at Post-it notes er upopulære i nogle kredse, er de ikke desto mindre enkle og meget anvendelige i netop denne sammenhæng.

! Skab overblik ved at få rejsen op at hænge, så den kan betragtes på afstand.

Tænk lineært – lad som om rejsen er enkel



Figur 33. Start med at kortlægge rejsen lineært. Også selvom den ikke altid er det.

Mange rejser kan være uhyre komplekse. Ikke mindst kan det erfaringsmæssigt f.eks. være vanskeligt at få overblik over kundeadfærd i de indledende faser i rejserne. Kunder kan komme mange steder fra, og de kan tage hul på rejserne på mange forskellige måder. Desuden kan der senere på en rejse ofte vise sig situationer, hvor kunden har flere forskellige muligheder. Måske er der en valgmulighed: man kan f.eks. i et kontaktpunkt vælge enten at skrive, ringe eller møde personligt op. På den måde kan en rejse hurtigt forgrenes sig, sprede sig ret meget og på den måde blive mere og mere uoverskuelig.

I den slags situationer kan det være en god ide at forsøge at holde rejsen lineær – under alle omstændigheder til at begynde med. Også selvom den netop er kompleks og alt andet end lineær.

Det vil sige, at når der er et valg – som ovenfor – så vælg i første omgang en af mulighederne (typisk den mest udbredte). Efterfølgende kan I så kortlægge varianterne i del-rejser, der jo så i sagens natur har et betydeligt overlap med den "primære" rejse.

Når I på denne måde "tænker lineært" betyder det selvfølgelig, at I ikke må lade det være et udtryk for undervurdering af varianterne. Og I må naturligvis heller ikke glemme varianterne. Men det er et godt "trick, hvis man endnu ikke er virkelig erfaren med rejse-kortlægning".

! Start med at kortlægge og beskrive rejsen lineært – uden at underkende, at den er kompleks og alt andet end lineær.

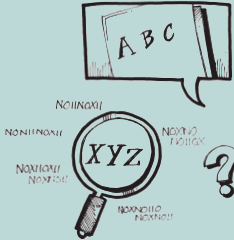
Sørg for dokumentation

Nogle kontaktpunkter er meget håndgribelige i den forstand, at man kan forholde sig til en e-mail, et skilt, en hjemmeside eller noget andet forholdsvis "håndgribeligt".

Problemet kan så være, at i og med at kortlægningen måske foregår på en workshop – eventuelt væk fra virksomheden – så har I ikke de pågældende kontaktpunkter ved hånden. Derfor kan der være behov for efterfølgende at få styr på dokumentationen, så I helt konkret får fat på et print af e-mailen, et screendump fra hjemmesiden og et foto af skiltet (herunder en beskrivelse af, hvor skiltet er placeret, og hvilken sammenhæng skiltet indgår i).

På den måde kan I mere konkret vurdere kontaktpunktet og kontaktpunktets kvalitet og relevans. Er mailen nem at læse og forstå? Giver hjemmesiden mening, og er den til at navigere på? Og fungerer skiltet – kan det overses eller misforstås etc.?

! Sørg for at indsamle dokumentation så det er muligt helt konkret at betragte de respektive kontaktpunkter.



Navn på IT-system

På en uddannelsesinstitution undrede man sig over, at et bestemt IT-system, som de studerende skulle bruge, hvis de ville booke et mødelokale til f.eks. gruppearbejde, stort set aldrig blev anvendt.

Systemet fungerede fint og test afslørede at de studerende godt kunne finde ud af at bruge systemet.

Systemet blev introduceret overfor nye studerende i løbet af den første uge på studiet. Og da vi dykkede ned i introduktionen og så den Powerpoint-præsentation, hvor systemet blev præsenteret, fik vi forklaringen. I Powerpoint-præsentationen havde systemet et andet navn, end det navn man kunne finde systemet under på skolens intranet ...!

Navnet i Powerpointen blev rettet og problemet var løst ...

Tjek for parallelle rejser



Figur 34. Det er en god ide at være opmærksom på, om en rejse afvikles samtidig med andre rejser, som evt. påvirker hinanden.

Når man er fokuseret på at kortlægge en bestemt rejse, kan man komme til at overse, at den samme organisation måske sender den samme kunde på flere forskellige rejser – samtidig. Hvis der eksisterer parallelle eller "koblede rejser" er det min erfaring at det kan være med til at skabe forvirring.

Man finder parallelle rejser, når et forsikringselskab f.eks. behandler en skadesanmeldelse samtidig med, at selskabet afvikler en kampagne, hvor man vil sælge tandforsikringer. Eller det kan være banken, der løbende sender kontoudskrifter og opgørelser af depoter – samtidig med, at kunden er ved at omlægge lån i huset.

En koblet rejse kan også være, at man indkaldes til en undersøgelse på hospitalet, og at man forud for undersøgelsen skal have taget

en blodprøve. "Blodprøve-rejsen" har principielt ikke noget med "undersøgelses-rejsen" at gøre. Men der vil naturligvis være en vis forbindelse mellem de to og overlap.

Det kan være ret vigtigt at forsøge at skabe overblik over denne type rejser, som overlapper og måske påvirker hinanden. Og som med stor sandsynlighed kan påvirke kundeoplevelsen.

Udover at en kunde på denne måde kan forvirres og måske frustreres, kan det medvirke til at sende et signal til kunden om, at organisationen ikke helt ved, hvad der egentlig foregår i organisationen. At den ene hånd ikke har nogen anelse om, hvad den anden hånd laver.

Og hvis man mærker efter, er der som regel stor viden om, hvilke rejser der kan blive afviklet parallelt. I forbindelse med et dødsfald og det efterfølgende skifte ved banken f.eks. godt, at boet oversømmes af korrespondance fra andre – skifteret, pensionselskab, forsikring etc.

! Vær opmærksom på, om rejsen typisk eller ofte afvikles samtidig eller sideløbende med andre rejser. Og overvej, hvordan flere rejser på godt og ondt kan influere på hinanden.

6 Beskriv kundens handlinger, tanker og følelser

Når I skal kortlægge de konkrete kontaktpunkter, vil der være kontaktpunkter, der omfatter kundehandling, men naturligvis også følelser og tanker.

Hvad gør kunden?

Kundens konkrete handlinger kortlægges i forbindelse med de enkelte kontaktpunkter. Beskriv de kendte handlinger eller de handlinger, der helt konkret er nødvendige for at kunden kan komme gennem rejsen. Men kortlægning af handlinger kræver før eller siden kundedeltagelse.

Kundehandlingerne kan også omfatte handlinger, som virksomheden ikke er direkte involveret i. Desuden kan denne del af kortlægningen omfatte kundens motiv: Hvorfor gør man det, man gør? Hvad forsøger man at opnå? Hvilke udfordringer står man overfor? Og hvad er det ideelle resultat?

Hvad tænker kunden?

Næste skridt er at afdække (eller forestille sig) hvad kunden tænker. Man kan starte med at lade projektgruppen forestille sig, hvad kunden tænker på tværs af rejsen.

Man kan i den forbindelse bruge hjælpe-spørgsmål som f.eks.: Hvad tænker kunderne om det, som de ser og hører? Hvilke ubesvarede spørgsmål har de? Hvad siger kunderne evt. til hinanden? Hvad generer dem? Hvor oplever de "pain points", irritation og frustration?

Måske er det herefter muligt at formulere spørgsmål eller overvejelser, som kunderne stiller sig selv. Prøv at stille dem med afsæt i f.eks. "Gad vide om...?", "Jeg håber og forventer at ...", "Jeg har behov for at ...", "Jeg er bekymret for at ..." eller "Jeg kunne ønske mig at ..."

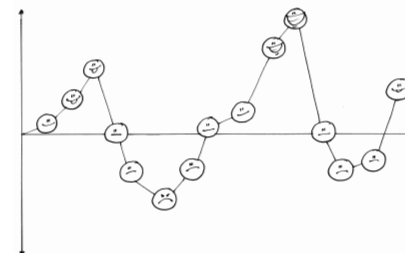
Hvad føler kunden?

Kombinationen af hvad en kunde gør og tænker er med til at drive kundens følelsesmæssige reaktion. Der er ingen tvivl om – og masser af beviser på – at følelser spiller en væsentlig rolle for adfærd. Det er muligt, at mange gør grin med sportsjournalisten, der spørger Viktor Axelsen, som netop har vundet OL-guld: "Hvad føler du lige nu?" Men svaret vil ikke desto mindre give seeren et umiddelbart og direkte indblik i Viktor Axelsens liv – lige her og nu.

Så det er interessant at få afdækket, hvilke følelser kunderne oplever i forbindelse med rejsen. Og det er ikke usædvanligt, at der kan være forskellige følelser – og at der kan være store udsving. Jeg kan være begejstret ved udsigten til at få en ny mobiltelefon. Men jeg er bekymret for den proces, som jeg skal igennem, fordi det f.eks. kræver, at jeg skifter til et andet telefonselskab. Og så har jeg en forventning om, at det bliver besværligt, og at der helt sikkert sker en eller anden fejl i løbet af processen.

Til at kortlægge følelser i forbindelse med en rejse kan man bruge en helt central metode: Den følelsesmæssige rejse.

Metode: Den følelsesmæssige rejse – skab overblik over kundernes følelser



Figur 35. Den følelsesmæssige rejse (som også kaldes "Emotional Timeline" eller "Emotional Journey") identificerer og kortlægger, hvad en kunde føler i forbindelse med konkrete kontaktpunkter.

Hvad og hvorfor?

En følelsesmæssig rejse handler om at identificere, hvad en kunde føler i forbindelse med rejsen og de konkrete kontaktpunkter.

Metoden anvendes til at skabe et overblik over, hvilken følelsesmæssig rejse kunderne er igennem. Formålet er blandt andet at identificere, hvor der kan være grund til at sætte ind, hvor I skal designe nye kontaktpunkter, der skaber andre følelser. Eller hvor I evt. ønsker at forstærke en eksisterende (som regel positiv) følelse.

Metoden kan f.eks. også bruges til at forberede interviews med kunderne.

Hvordan gør man?

I beder deltagerne om at markere hændelser (kontaktpunkter) på en tidslinje, samtidig med, at I beder dem tegne en graf over, hvad de følte, mens de gennemlevede hændelserne. Dette arbejde kan derefter danne grundlag for et uddybende interview, hvor I spørger ind til, hvorfor kunden følte sådan på et aktuelt tidspunkt. Ofte har mange kunder allerede spurgt sig selv om det samme, da de tegnede tidslinjen. I kan lave notater på tidslinjen til at forklare store udsving og I kan bruge emojis til at markere de forskellige følelser.

Metoden kan i øvrigt også anvendes til at beskrive andet end konkrete følelser: Man kan f.eks. fokusere på, hvor kunderne føler at de er i kontrol på rejsen – eller de ikke er i kontrol.

En kortlagt følelsesmæssig rejse skaber et godt grundlag for projektgruppen. Rejsen kan være med til at identificere, hvor der skal "sættes ind". Hvor noget skal ændres markant – eller f.eks. hvor en følelse skal forstærkes eller reduceres.

Et godt råd ...

Husk at forskellige følelser kan være i spil. Og at flere følelser kan optræde samtidig.

Kortlæg hvad kunderne gør, tænker og føler i forbindelse med de respektive kontaktpunkter på rejsen.

7 Beskriv kundens forventninger

Det kan i almindelighed være svært at måle kvaliteten af en kunderejse. Blandt andet fordi kvalitetsopfattelsen hænger tæt sammen med forventninger. 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 kunderejsen opleves, er intet måske godt nok. Lave forventninger er omvendt ensbetydende med gode muligheder for at levere en positiv oplevelse. Men spekulerer I i at skabe lave forventninger, skaber I måske heller ikke den efterspørgsel, der får rejsen "solgt" i første omgang.

En god kunderejse handler derfor blandt andet om have overblik over, hvilke forventninger kunden har til rejsen. Og i den udstrækning det er muligt at styre forventningerne, så godt I nu kan. Virksomhedens kommunikation til kunden spiller i den forbindelse naturligvis en central rolle.

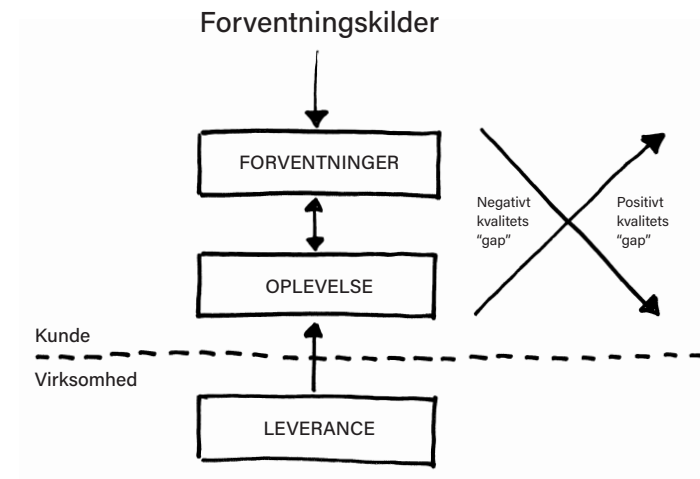
Mange virksomheder taler om, at de vil "overgå kundernes forventninger." Dermed er det ikke nok, at regnestykket blot balancerer. Skal kundernes forventninger overgås, skal der overraskes på rejsen, og virksomheden skal have noget ekstra i ærmet, som kunden ikke på forhånd kender noget til og derfor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

Nogle virksomheder fortæller på forhånd ikke alt. De gemmer lidt i ærmet, som de kan overraske kunden med – når kunden har valgt virksomheden. 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.

Det er ofte væsentligt at kigge nærmere på forventningsdannelsen. Hvilke forventninger har kunderne i dag til rejsen og – ikke mindst – hvor kommer forventningerne fra? Der findes ofte mange forventningskilder 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.

! Afdæk kundernes forventninger til rejsen.



Figur 36. 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?

8 Vægt vigtighed og kvalitet

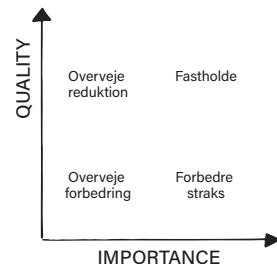
På en rejse er nogle kontaktpunkter vigtigere end andre – og nogle kontaktpunkter er måske også af en bedre kvalitet end andre. Hvis man skaber overblik over begge dele og sætter vigtighed og kvalitet i forhold til hinanden, får man opskriften på, hvor der skal sættes ind – hvor noget skal forandres.

I en hotelkæde havde man et stort udvalg af internationale aviser i lobbyen. Det var et kontaktpunkt der indskudtelt havde en høj kvalitet (og det var i øvrigt ret dyrt at skaffe aviserne hver dag). Men der var ikke ret mange gæster på hotellet, der betragtede aviserne som vigtigt. Til gengæld beklagede nogle gæster sig over, at toilettet i lobbyen kun blev rengjort to gange om dagen – og ingen syntes, at det var særligt "lækkert" at komme ind på toilettet sidst på dagen

Ved at afgøre et kontaktpunkts kvalitet og vigtighed, kan man både få et overblik over, hvor der skal sættes ind og hvor kvaliteten evt. kan reduceres. Måske kan reduktionen bruges til forbedring af det kontaktpunkt, der holder ...

Øvelsen består i at beskrive et kontaktpunkts IQ (I for importance, Q for quality). Se figur 37. På den måde får man overblik over, hvor kvalitet og vigtighed balancerer, hvor kvaliteten skal forbedres straks, og hvor kvaliteten uden risiko kan reduceres.

I hotelkæden blev antallet af aviser reduceret samtidig med at rengøringen af toilettet bliver forbedret.



Figur 37. "Kontaktpunkt IQ" kan bl.a. skabe overblik over, hvilke kontaktpunkter der skal forbedres straks – og hvilke der kan tåle at kvaliteten kan reduceres, uden at det går ud over kundens oplevelse af rejsen.

! Afdæk vigtighed og kvalitet i forbindelse med de enkelte kontaktpunkter og brug det til at skabe overblik over, hvilke kontaktpunkter der skal forbedres straks – og hvilke der kan tåle at kvaliteten kan reduceres, uden at det går ud over oplevelse af rejsen.

9 Afklar ejerskab – hvem ejer kontaktpunktet?

Ikke mindst i større organisationer giver det mening at få afklaret "ejerskabet" i forhold til de enkelte kontaktpunkter. Det vil sige, at I skal afdække, hvem der har det ledelsesmæssige ansvar for kontaktpunktet. Et ledelsesmæssigt ansvar som måske både handler om personale-, udviklings-, uddannelses- og budgetansvar.

Det handler også om at have fokus på projektrin og skift fra et ansvarsområde til et andet. Det kan både være relevant helt overordnet fra en afdeling til en anden. Men det kan også være relevant "lokalt", hvis der i en afdeling er overdragelse fra en medarbejder til en anden.

Når man skaber dette ansvarsoverblik kan det f.eks. medvirke til at afsløre de evt. organisatoriske udfordringer, der kan være forbundet med at få en kunderejse til at hænge sammen. For der vil blive skabt et overblik over, hvordan det samlede ansvar for en kunderejse er fordelt på – evt. mange – forskellige afdelinger eller "siloe" i en organisation. Men der kan også være skabt et overblik, der afslører, at flere forskellige afdelinger har et fælles ansvar – mere eller mindre formelt. At de føler, at de har et ansvar. Eller at de *de facto* har ansvaret – selvom det formelt ligger et andet sted.

IT-afdelinger kan i den forbindelse være et eksempel: I og med at digitale kontaktpunkter breder sig, breder IT-afdelingernes indflydelse og ansvar sig også. Og min erfaring er ikke, at det nødvendigvis altid er godt for kundeoplevelsen ...

Arbejdet vil under alle omstændigheder medvirke til, at man der efter præcis ved, hvem i organisationen man skal i dialog med, når der skal arbejdes med et konkret kontaktpunkt. Det afsløres også, hvilke afdelinger der især skal samarbejde for at gøre rejsen smidig og sømløs. Og måske afsløres det, at der er behov for involvering fra topledelsen, fordi det ikke er usædvanligt, at en afdelingsledelse krampagtigt holder fast på magten og æren – uden særligt overblik over eller hensyntagen til det samlede billede og den røde tråd i rejsen.

Det er i øvrigt ikke kun i større organisationer, at det kan være en god øvelse, at skabe dette ejerskabs-overblik. Selv i små virksomheder kan der herske uklarhed og forvirring om, hvem der er ansvarlig for hvad.

Helt praktisk kan det være en god ide, at skabe et visuelt overblik ved simpelthen at markere ejerskabet af et kontaktpunkt med en bestemt farve på en kortlagt rejse.

! Skab et overblik over hvem der i organisationen ejer de forskellige kontaktpunkter og brug det f.eks. som oplæg til bedre samarbejde.



To velkomstbreve ...

Jeg faciliterede på et tidspunkt en workshop i en virksomhed med 25-30 ansatte, hvor en bestemt kunderejse blev kortlagt. Alle medarbejdere var til stede. På et tidspunkt talte man om, at nye kunder modtog et "velkomstbrev" fra virksomheden. Jeg spurgte til, hvem i virksomheden der stod for udsendelsen. I den ene ende af lokalet sad en gruppe, som svarede "Det gør vi!" Hvilket fik en anden gruppe i lokalet til at protestere: "Nej, det gør vi da...!"

Det var på denne workshop, at det gik op for virksomheden, at nye kunder gennem et års tid havde modtaget to og moderat forskellige "velkomstbreve" ...

Moralen her er to ting. Dels at der selv i små organisationer er eksempler på, at den ene hånd ikke aner, hvad den anden laver. Og dels at man ikke altid kan forvente, at kunder reagerer, når de oplever noget "underligt".

10 Mål på rejsen – hvis I kan

Der er ingen tvivl om, at det kan være uhyre vanskeligt at lave målinger i forbindelse med en kunderejse i almindelighed og et kontaktpunkt i særdeleshed. Det vil sige: Man kan sagtens lave målinger. Spørgsmålet er, om de for alvor kan bruges til noget. Der findes under alle omstændigheder mange eksempler på, at der bliver brugt virkelig mange penge på forskellige former for målinger – som efterfølgende viser sig, at man ikke for alvor kan bruge til noget.

På samme måde som jeg et andet sted i denne bog argumenterer for, at man nogle gange ikke skal lytte til kunderne, kan der opstå situationer, hvor man ikke skal lytte for meget til de tal, der evt. findes for kundens oplevelse af en kunderejse.

Konsekvensen er, at "mavefølelser" spiller en vis rolle i nogle sammenhænge. Og det er kontroversielt i mange virksomheder.

Så opgaven kan ofte blive at fremskaffe de *mindst ringe* data, som en konsekvens af at data naturligvis betyder noget. At troværdige og relevante data kan bruges til at argumentere og bevise på en anden måde end mavefølelser kan. Men nogle virksomheder forsøger at måle alt og bliver på den måde oversvømmet af data. Og det kan også være et problem.

På dette tidspunkt i processen er opgaven at afdække: Om der kan måles på kunderejsen og -oplevelsen? Om der allerede eksisterer data – og om de er relevante og aktuelle? Hvilke data der mangler, og hvilken metode der vil være relevant at bruge? Og ikke mindst: hvad data skal bruges til – og hvordan?

Der findes primært tre forskellige værktøjer til at arbejde med kundetilfredsheden i virksomheden: Customer Satisfaction Score, Net Promoter Score og Customer Effort Score.

Customer Satisfaction Score

Customer Satisfaction Score (herefter CSAT) er en enkel metode, der kan anvendes til at måle kundetilfredsheden – og fordelene ved metoden er netop enkeltheden. Det er en metode, der er nem at gå til, og som på en enkel måde kan medvirke til at afgøre, om forløbet omkring salg og brug af en serviceydelse eller et produkt er tilfredsstillende for kunderne.

Man udregner CSAT ved at spørge kunderne, hvor tilfredse de er med den serviceydelse eller det produkt, som de netop har modtaget respektivt købt.

Til at svare bruges en skala, som man selv kan definere. Ofte benyttes skalaer som 1-3, 1-5, 1-7 eller 1-10. Det kan anbefales at holde sig fra skalaer med mange muligheder. Desuden kan man give kunderne mulighed for at udbyde svarene med fritekst. Det giver i sagens natur et mere nuanceret billede.

Man kan sætte ord på tallene i skalaen og på den måde hjælpe kunderne på vej. For eksempel:

1 = Meget utilfreds 4 = Tilfreds
 2 = Utilfreds 5 = Meget tilfreds
 3 = Hverken eller

Man udregner CSAT ved at lægge antallet af kunder, der har givet virksomheden "Meget tilfreds" og "Tilfreds" sammen. Dette tal divideres med det samlede antal svar og ganges med 100. Se figur 38.

Man får således et tal for, hvor stor en andel af kunderne, der er tilfredse.

Der er ingen generel definition af, hvad en god score er, og på den måde kan man mene, at scoren primært skal anvendes til at afgøre, om kundetilfredsheden bevæger sig i den rigtige retning. At CSAT primært bruges som et internt sammenligningsgrundlag, hvilket så naturligvis kræver, at man tilbagevendende bruger metoden, så man har tal, der kan holdes op mod hinanden.

$$\frac{\text{Antal tilfredse kunder (kunder der f.eks. svarer 4 \& 5 p\aa en skala fra 1 til 5)}}{\text{Det samlede antal svar i unders\ogelsen}} \times 100$$

Figur 38. Formlen for udregning af Customer Satisfaction Score (CSAT).

Net Promoter Score

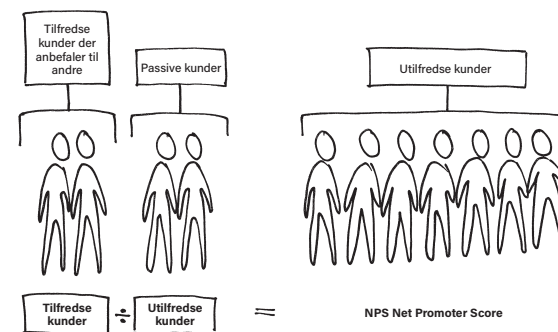
Net Promoter Score (herefter NPS) er en kendt og anerkendt metode, der kan anvendes til at m\aa kundetilfredshed og -loyalitet. Metoden er som CSAT ogs\aa ret enkel. Omdrejningspunktet er et enkelt sp\orgsm\aa ("The Ultimate Question"): "Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale virksomhed X til en ven, kollega eller forretningsforbindelse?"

Loyale kunder er som regel gode "ambassad\orere". Og de fleste er mere \aa bne over for en serviceydelse, et produkt eller en virksomhed, som anbefales af gode venner og den n\aaermeste familie.

Svarskalaen er s\aaedvanligvis 1-10 og kunderne inddelles i tre kategorier: Tilfredse kunder ("Promoters" (9-10)), passive kunder ("Passively satisfied" (7-8)) og utilfredse kunder ("Detractors" (0-6)).

NPS beregnes ved at tr\aaekke den procentvise andel af "Detractors" fra den procentvise andel af "Promoters". Hvis man eksempelvis har 60 procent "Promoters" og 40 procent "Detractors", er virksomhedens NPS dermed 20 procent. Se figur 39. De virksomheder, der har de mest entusiastiske kunder, har en NPS p\aa 75 eller mere. Men det afh\aaenger bl.a. af, hvilken branche man bev\aaeger sig i.

En mangel ved NPS er, at metoden ikke udpeger, hvad der skal til for at forbedre en score. Desuden fort\aaeller scoren ikke noget om kundens motivation i forhold til genk\obb. Og det er ikke us\aaedvanligt, at man kan finde p\aa at anbefale en virksomhed, uden at man af den grund selv vil (eller kan) k\obb igen. Jeg har m\aaske har en god oplevelse med pr\ooevk\orssel af en hundedyr Tesla og vil gerne anbefale oplevelsen, Tesla-forhandleren og Tesla'en. Men det er ikke ensbetydende med, at jeg selv k\obb. For eksempel fordi jeg ikke har r\aaed.

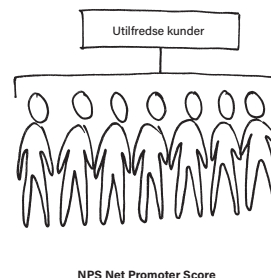


Figur 39. Net Promoter Score identificerer organisationens mest loyale brugere og kunder med \aaets\aat i et enkelt sp\orgsm\aa: "Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale virksomhed X til en ven, kollega eller forretningsforbindelse?"

Desuden kan geografi spille en rolle i forhold til genk\obb. Hvis jeg har haft en fantastisk restaurationsoplevelse langt hjemmefra, kan jeg godt anbefale restauranten. Men det er ikke ensbetydende med, at jeg n\oodvendigvis selv kommer der igen.

Customer Effort Score

Udgangspunktet for Customer Effort Score (herefter CES) er, at kundeoplevelsen er afg\ooerende for kundetilfredsheden. Og det p\aa virker sandsynligheden for om en kunde vil k\obb igen, k\obb mere og anbefale til andre. Det er sandsynliggjort, at en kundes erfaring



med et bestemt produkt eller en bestemt serviceydelse kan v\aaere en bedre indikator for kundeloyalitet end en direkte m\aa ling. Derfor benyttes CES-metoden mange steder, fordi den kan forbindes specifikt til et produkt eller en serviceydelse. Man kan argumentere for, at den p\aa denne m\aa de er mere pr\aaecis i m\aa lingen af den sidste interaktion.

I forbindelse med CES skal kunderne afg\ooere, hvor enige de er i udsagnet "Virksomhed X" gjorde det nemt for mig at l\oose mit problem. Skalaen i CES er 1-7, hvor 1 er "meget uenig" og 7 er "meget enig". Skalaen kan ogs\aa her suppleres med et fritekstfelt.

Som tilfældet er med CSAT kan man sammenholde de meget enige (f.eks. alle der har scoret 7 og 6) med alle, der har deltaget med et svar, og på den måde få en score.

Der er i forbindelse med CES heller ingen generel definition af, hvad en god score er. Derfor bruges CES primært som et internt sammenligningsgrundlag.

Nogle undersøgelser peger på, at en enkel måde at øge antallet af loyale kunder på, er at gøre det så nemt som muligt for den enkelte kunde at få løst et problem. Derfor kan det være relevant at måle på, hvor enkel og "nem" kunderejsen opfattes af kunderne.

Det er fælles for de nævnte metoder at de er relativt enkle og at resultaterne forholdsvis nemt kan sammenlignes med en virksomheds mål. Eller give jer en dybere indsigt i kundernes opfattelse af en virksomheds produkter og serviceydelser.

Der er naturligvis fordele og ulemper ved de forskellige metoder, ligesom de bør benyttes forskelligt alt afhængigt af undersøgelsesformålet. Generelt er det vigtigt, at i danner jer et overblik over den information, I mener er vigtig i forhold til at få kundeindsigt og skabe relevante forbedringer fremadrettet. I figur 40 er der et overblik over de forskellige metoder.

Et gennemgående problem kan være, at metoderne mest af alt anvendes for at få et tal – et KPI – frem for at bruge metoderne til at få indsigter, som der kan handles på.

CSAT	Skabe et indblik i den generelle kundetilfredshed i virksomheden	Man kan sammenligne sig med andre virksomheder inden for den samme branche (som anvender samme metode)	Man kan gennemføre målinger flere gange for at følge udvikling
NPS	Skabe overblik over hvor mange kunder som vil anbefale virksomheden til andre		
CES	Måler på en bestemt del af en kunderejse – det kan bruges til at optimere kunderejse og -oplevelse	Det er ikke altid muligt at sammenligne med andre da der kan være tale om rejser og processer som er særlige for virksomheden	

Figur 40. Sammenligning af forskellige metoder til måling af tilfredshed.

! Afdæk om der allerede findes data om kunderejsen. Og afgør om og hvordan der evt. skal indsamles data – herunder hvad de skal bruges til.

11 Kategoriser kontaktpunkterne – måske ...

I forbindelse med, at I kortlægger en kunderejse, kan det være relevant at inddele kontaktpunkterne i flere kategorier.

For eksempel kategorisering af digitale og analoge kontaktpunkter, personlige og "upersonlige", skriftlige, telefoniske etc.

Det er en kategorisering som kan medvirke til at afdække en evt. ubalance i fordelingen af kontaktpunkter – typisk hvis en kunderejse overvejende består af digitale kontaktpunkter. For selvom digitale kontaktpunkter ud fra virksomhedens perspektiv ofte kan være effektive og for den sags skyld attraktive, så kan de også medvirke til, at virksomheden skaber (yderligere) distance til kunderne. Og at virksomheden på den måde og i yderste konsekvens mister kontrollen over kunderelationen og i sidste ende brandet. Udfordringen kan samtidig være, at analyser ikke afslører problemet. For kunderne giver muligvis ikke udtryk for, at de er utilfredse. Men de er måske mere tilfredse med funktionen end med virksomheden bag funktionen.

En kategorisering kan også omfatte organisering og på den måde afdække, hvor et kontaktpunkt hører til. Det vil sige, hvilken afdeling i en virksomhed, der "ejer" kontaktpunktet.

For nogle virksomheder vil det være relevant at skabe overblik over, hvilke kontaktpunkter som virksomheden har 100% kontrol

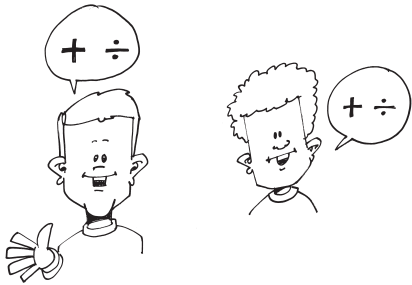
over – og hvilke kontaktpunkter som er mere eller mindre udliciteret eller -delegeret. Flere virksomheder har ikke deres egen forsendelse eller distribution. I stedet benytter de enten en virksomhed som DHL eller PostNord. Alternativt indgår de aftaler med selvstændige fragtmænd som på denne måde kommer til at indgå i en kunderejse – og iøvrigt mange gange kommer til at indgå i forbindelse med kontaktpunkter, som mange kunder oplever som ret vigtige.

Kategoriseringen kan f.eks. ske ved, at man bruger Post-it notes i forskellige farver, så en bestemt farve på den måde henviser til en bestemt kategori. Det kan være, at alle analoge kontaktpunkter har en bestemt farve, og at de digitale har en anden. Eller at "as is"-kontaktpunkter har en bestemt farve, og ideer til "to be"-kontaktpunkter har en anden.

Hvis man i en organisation én gang for alle beslutter sig for denne form for farvekodning, betyder det også, at man nemt kan indkalde kollegaer til at bidrage til et projekt. Når de kender farvekodeerne er de på den måde straks med på, hvilke typer kontaktpunkter, som de betragter. Og de kan hurtigt og umiddelbart involveres og bidrage til et projekt.

! Del evt. kontaktpunkter op i kategorier og få på den måde overblik over, om bestemte typer kontaktpunkter er særligt fremherskende i forbindelse med en rejse.

12 Inddrag medarbejdersynspunkter



Figur 41. Kortlægning af rejsen bør også omfatte medarbejdernes synspunkter. Hvad synes de f.eks. fungerer – og ikke fungerer?

Før eller siden bør og skal deltagerne i en projektgruppe træde ud af rollen som observatører i forhold til personaerne. Nu skal de være sig selv. Nu skal deltageres egne synspunkter afdækkes: Hvad, mener de selv, vil gøre kundeoplevelsen bedre?

Nogle af de spørgsmål, der kan starte diskussionen, kunne være: Hvad er en hjælp for medarbejderne, og hvad er i vejen? Er det medarbejdernes oplevelse, at ledelsens fokus på kundeoplevelsen

er "ægte"? Hvilke processer hænger kun sammen med "gaffa-tape"? Hvad sker alene på grund af medarbejdernes goodwill og ikke på grund af ledelsens adfærd? Hvilke processer burde ændres, og hvilke redskaber, information eller ressourcer er der behov for? Lyt ledelsen, når de hører om ting, der kunne ændres? Har alle en forståelse for, hvor organisationen er på vej hen – og hvorfor?

Når "låget tages af", kan denne slags diskussioner hurtigt udvikle sig, så man skal som facilitator eller projektleder være forberedt på lidt af hvert. Hvis der er passionerede og konfliktende synspunkter, kan der være behov at træde i karakter som facilitator. Men synspunkterne skal bydes velkommen: De kan medvirke til, at problemer kommer frem i lyset. Og fremme i lyset kan der handles på dem. Hvis ikke problemerne kommer frem, vil de fortsat vil være der. Og i værste fald vokse sig større.

Bemærk i øvrigt, at der (afhængig af hvordan projektgruppen er sammensat) kan være behov for at invitere andre medarbejdere ind i projektet for at sikre, at "alle" synspunkter bliver repræsenteret.

! Lad deltagerne i projektgruppen få mulighed for at lufte egne synspunkter i forhold til rejsen og til kunde- og brugeroplevelsen i forbindelse med rejsen.