

Kundenærhet og kundeservicestrategier – et uutnyttet potensial

«Du får nå fire valg» møter ikke kravene til kundenærhet og betjeningservice i en verden med global konkurranse. Her er en drøfting av hvordan du bør konkurrere med kundeservice og det potensialet som ligger i kundebetjeningen din

«Du får nå fire valg!».

Norges mest ukloke kunderelasjonsstrategi?....

Fire historier fra en uke i juni om noen av Norges største selskaper ... og om en fotobutikk

Disse 4 historiene skjedde på én uke mens jeg skrev denne artikkelen:

«Jeg sa at nå fikk de snart velge mellom å beholde budet eller å beholde meg!», fortalte min 90 år gamle mor meg på en tirsdag. Hun klarer å ringe kundesenteret; som svarer raskt, som lytter til hennes problemer, som lover å løse problemet ... men som ikke klarer å få weekendbudet til å levere avisen ved døren (hverdagsbudet klarer det).

«Bare det å finne ut av hvor det er sovevogner, har vært umulig. Jeg ringte kundesenteret deres, men de kunne ikke svare. Så maillet jeg dem, og fikk svare etter tre uker», sier en oppgitt familiefar i et avisintervju samme uke.

I et hageselskap med 50 gjester (i England), la en rasende nordmann ut på Engelsk om hvordan han hadde måttet betale 1.200 kr. for to ekstra bagasjekolli ... fordi bestillingen ikke var gjort på forhånd. Han «gned» budskapet inn med innlevelse for alle som ville lytte (og alle lyttet!).

Dette gjelder Norges største avis, største togselskap og nest største flyselskap.

Ingen vil beskyldte ledelsen i disse tre selskapene for inkompetanse (men det virker slik, gjør det ikke?).

Disse historiene illustrerer derimot noen grunnleggende utfordringer i mange bedrifter. Den ene er at de *ikke* definerer kundeservice som en strategisk prioritet, og derfor delegerer ansvaret til en del av organisasjonen der dette

området ikke blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte. Den andre er at man ikke har et godt nok rammeverk for å "forstå kundebetjeningsprosesser"; og følgelig ikke angriper utfordringene presist nok.

Her er en kontrast.

I en fotokiosk samme uke gjorde jeg en tabbe, og skrev ut 30 av mine 150 bilder i feil format. Eieren rettet meg, og vi laget en ny utskrift. Da jeg skulle betale, hadde han trukket fra kostnadene med min *egen* tabbe fra regningen, noe jeg overhodet ikke hadde forventet.

Hvordan tror du *mine historier* er om den fotobutikken?

Vi skal komme tilbake til disse fire historiene, men først trenger vi et rammeverk for å forstå innholdet i begrepene *kundenærhet* og *kundeservice*.

Kundenærhet og Kundeservice er en av de 8 konkurransestrategiene (se fagnotat # 16). Du kan også med fordel lese #30 om Segmentering og #31: om produktkvalitet. Det vil gi deg et større utbytte av denne artikkelen.

Om å forstå kvalitet knyttet til kundeservice

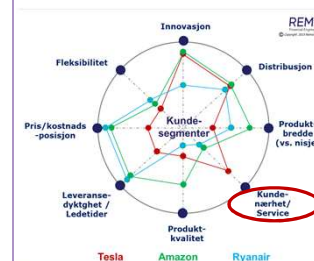
For å forstå kundereaksjoner generelt og reaksjonene knyttet til mine 4 innledende historier spesielt, må man først forstå kvalitet som begrep.

Definisjonen av kvalitet (se FN #31 om Kvalitetsstrategier) fungerer like godt for kundeservice som for produkter: «å møte kundens krav og forventninger» (inkl. de ikke-uttrykte), men for kundeservice er det altså **betjeningen** som skal møte slike krav og forventninger, og ikke produktene selv gjennom produktgenskapene.

Vær oppmerksom på forskjellene her: Dersom toget ikke kommer til avtalt tid eller ikke har nok sitteplasser, så er det en mangel ved "produktet" (to av produktgenskapene knyttet til "togreisen"). Det at kundesenteret ikke kan nok om sovevogner er derimot en mangel ved en *kundeservice prosess* – i dette tilfellet prosessen for håndtering av en «forespørsel» om en togreise.

Det å møte kundens forventninger er et sentralt begrep fordi det nettopp forklarer våre psykologiske reaksjoner ... spesielt i situasjoner der kundens rimelige forventninger *ikke* møtes!

Det er dette som rettfærdiggjør sterkt følelsesladede reaksjoner når kunder føler seg urettferdig behandlet eller manipulert; som f.eks. et urimelig bagasjebyr dersom en passasjer har glemt å sjekke inn en koffert på forhånd ...



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #32 (Distribusjonsstrategier) vedr. beslektede temaer

For å forstå reaksjonene knyttet til mine 4 innledende historier, må man forstå kvalitet som begrep

Det å møte kundens forventninger er et sentralt begrep fordi det nettopp forklarer våre psykologiske reaksjoner ... spesielt i situasjoner der kundens rimelige forventninger *ikke* møtes!

Kundeservice kan brytes ned i 10 ulike betjeningsprosesser!

La oss se nærmere på hvordan kunder typisk *betjenes*.

Det er meningsfylt å skille mellom de betjeningsprosessene som er knyttet til aktiviteter *før* kunder kjøper produktet ift. de som er viktigst *etterpå*.

Servicefunksjonene *før* gjennomførte kjøp er:

- Forespørsel (inkl. beslutningsstøtte)
- Tilbud og tilbudsoppfølging

Servicefunksjonene *etterpå* er knyttet til:

- Levering (av produktet eller tjenesten)
- Installasjon
- Ta i bruk (1. gang, inkl. tilgang til dokumentasjon)
- Støtte i brukssituasjoner
- Teknisk problemløsning (1. linje support)
- Vedlikehold (inkl. reparasjon og reservedeler)
- Reklamasjoner (avvikshåndtering)
- Betalingshåndtering
- «Diverse» henvendelser

Det er her vi kjenner igjen «du får nå fire valg» strategien, som ledelsen i noen av Norges største bedrifter har tatt til sitt bryst, kanskje fordi de mener at IKT avdelingen skal definere kundeservice opplevelsen.

Disse 10 kjerneprosessene (+ en for "diverse") er hva kundeservice dreier seg om. Hver av disse prosessene kan realiseres på en rekke ulike måter, og gjennomføringen kan differensieres ift. ulike kundegrupper.

F.eks. så kan prosessen *Forespørsler* håndteres av et generelt kundesenter, men man kan også etablere en egen mailadresse (eller telefonnr.) for forespørsler; eller man kan velge å opprette en separat kanal for de viktigste kundegruppene, eller for visse *typer forespørsler*.

Installasjon kan outsources til en underleverandør, men man kan også gjøre det selv for å sikre kontroll med kvaliteten.

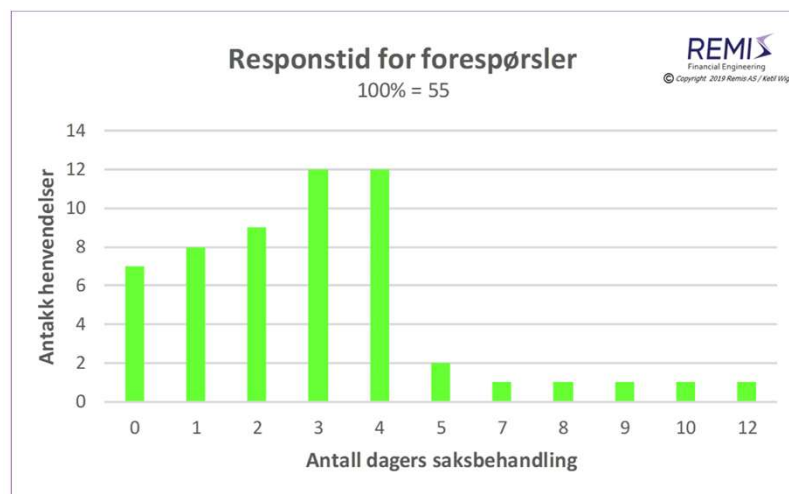
Brukerstøtte kan delegeres ut, eller man kan f.eks. utarbeide et antall videoer for nedlasting (eller gjennom Youtube) som dekker ulike typer av brukssituasjoner.

Hovedutfordringen er imidlertid at altfor få selskaper har et systematisk forhold til disse 10 serviceprosessene - *hvilke* som skal prioriteres; *hvilket kvalitetsnivå* som skal leveres ift. konkurrenter; og *hvordan* kundene skal betjenes for å "vinne" relasjonene.

6 kriterier for hvordan kunder vurderer leverandørers betjeningsprosesser

Alle betjeningsprosesser, som er saksbehandling gjennom en kjede, dreier seg forenklet sett om å levere på 5 mål: *tidsforbruk*, *responstid*, *leveranseoverholdenhet*, *ressursbruk* og *kvalitet* (for kundebetjeningen).

Dette er interne mål som benyttes i veldrevne selskapers KPI'er. Se f.eks. figur 2 under, som viser en responstidsanalyse for kundeforespørsler i en norsk bedrift (som viser seg å ha for store variasjoner i responstid).



Figur 1: Et eksempel på analyse av responstid i et kundeservicesenter

For å forstå typiske kunders krav til kundeservice, må vi oversette slike prosessmål til kunders opplevelse av «hva som er god betjening».

Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med kunder i over 35 år, og vil sterkt fraråde å bytte disse bort med svar fra en typisk «spørreundersøkelse». Årsaken er de uvurderlige tilbakemeldingene man får om personlige opplevelser, holdninger og «irritatorer» gjennom direkte samtaler. Og man trenger heller ikke mange av dem for å se mønsteret. I motsetning til undersøkelser basert på «statistisk signifikans», gir slike intervjuer kun kvalitative konklusjoner; men de kommer til gjengjeld forbausende raskt og vanligvis med stor tyngde.

Når man ser bort fra *produktegenskapene* (se temanotat #31 om Kvalitetsstrategier) og heller fokuserer på *hvordan* ting leveres, dvs. kundebetjeningen; så er etter min erfaring følgende 6 kriterier de

Kundeservice kan brytes ned i 10 ulike betjeningsprosesser

Hver av disse prosessene kan realiseres på en rekke ulike måter, og gjennomføringen kan differensieres ift. ulike kundegrupper

Hovedutfordringen er imidlertid at altfor få selskaper har et systematisk forhold til disse 10 serviceprosessene - *hvilke* som skal prioriteres; *hvilket kvalitetsnivå* som skal leveres ift. konkurrenter; og *hvordan* kundene skal betjenes for å "vinne" relasjonene

Fagnotat #34: Kundenærhet og kundeservicestrategier – et uutnyttet potensial

overlegent viktigste i kunders vurdering av leverandørers betjeningsprosesser.

Husk at definisjonen av kvalitet er «å møte forventinger»:

- Opplevd kundeorientering
- Evne til å forstå behov
- Tilgjengelighet og respons
- Oppfølging og tilbakemeldinger
- Problemløsningsevne
- Håndtering av reklamasjoner og negative avvik

La oss sette ord på disse kriteriene fra et kundeperspektiv:

Opplevd kundeorientering: Tar kundens «parti», positiv til å støtte «kunde perspektivet» gjennom hva som blir sagt og hvordan ting gripes fatt i.

Evne til å forstå behov: Setter seg inn i kundens situasjon; møter opp, bruker tid og energi på å forstå situasjonen; skaffer viktige fakta.

Tilgjengelighet og respons: Reagerer raskt på henvendelser; signaliserer foroverlenthet; melder raskt tilbake mht. når ressurser er tilgjengelige.

Oppfølging og tilbakemeldinger: Følger opp prosesser uten påminnelser; holder det man lover, inkl. å gi raske og presise tilbakemeldinger underveis.

Problemløsningsevne: Følger opp problemet inntil det er løst; kontakter og kommuniserer med de interne ressurser som er nødvendige for løsning.

Håndtering av reklamasjoner og avvik: Mottar henvendelser om avvik med respekt og empati. Avslutter sakene slik at de ikke «henger».

Om kundenærhet gjennom digitalisering, plattformer og programvare i produkter

En svært viktig årsak til å vektlegge kundeservice høyere på den strategiske agendaen er det som skjer med kundenærhet gjennom plattformer og programvareinnhold i produkter.

Nye teknologier flytter kundeloyalitet inn i moderne produktdesign; spesielt gjelder dette innovasjoner knyttet til big data/IoT/data analytics og AI. Som beskrevet i fagnotat #21 om «Disrupsjon og ledelse», så handler egentlig ikke dette om «teknologi», men snarere om å skape «lim» inn mot kundegrupper med formål å «disrupte» deres eksisterende leverandørrelasjoner.

Det er grunnleggende konkurransestrategier for økt kundenærhet!

Det som så virkelig bør få ledere til å våkne, er at all programvare bakt inn i produkter eller levert som "app'er" har samme indirekte effekt.

SERVICEPROSESSER	METODER FOR REALISERING					
	Opplevd kundeorientering	Evne til å forstå behov	Tilgjengelighet og respons	Oppfølging og tilbakemeldinger	Problemløsningsevne	Håndtering av avvik
<i>Før gjennomført kjøp</i>						
Forespørsel (inkl. beslutningsstøtte)		2				Egen kanal, chat, epost, NB: betjeningstider
Tilbud (og tilbudsoppfølging)						Personlig oppfølging, chat, epost
<i>Etter gjennomført kjøp</i>						
Levering (av produkt eller tjeneste)				1		Ulike kanaler ift. kundesegment, insourced vs. outsourced
Installasjon (før 1. gangs bruk)						Outsourcing, video, chat, hotline
Ta i bruk (1. gang, inkl. dokumentasjon)						Videoer, chat, hotline, NB: betjeningstider
Brukerstøtte (i bruksperioden)				4		Videoer for ulik bruk, chat, hotline - avh. av kundesegment
Teknisk problemløsning (1. linje)						Videoer, chat, hotline, NB: betjeningstider
Vedlikehold (reparasjoner og reservedeler)						Videoer, chat, mail, telefon
Reklamasjoner (avvikshåndtering)						Separat kanal, hotline, videomøte
Betalingshåndtering		4				Separat kanal, chat, mail
Diverse henvendelser		3				Kanal for å kunne ta imot spesielle henvendelser

Figur 2: En oversikt over betjeningsprosesser for kundeservice med kunders vurderingskriterier

For å forstå dybden i dette må man huske på at programvare ikke selges, den lisensieres og den oppdateres. Dette skaper et avhengighetsforhold mellom kunden og leverandøren, som dermed også hopper over distribusjonsleddene – relasjonen blir direkte mellom første og siste ledd i kjeden. Tenk f.eks. på programvareoppdateringene i en Tesla eller de automatiske oppdateringene av mobiltelefonen din. Hverken forhandleren eller telecom selskapet ditt er i bildet lenger, ikke sant?

Dette resonnementet er det som dypest sett bør sette fart på kundeservice som konkurransestrategi i næringslivet! "Vy" fra servicehistorie #2 er et godt eksempel – det å kunne kommunisere sømløst med sovevogn motiverte kunder burde naturligvis være trivielt ift. den konkurransen tidligere NSB står overfor i årene som kommer.

De tre historiene om kundeservice ... fra tre markedsledere

Nå tilbake til de innledende kundeservice historiene, som alle fant sted mens denne artikkelen ble skrevet. Figur 2 over viser et rammeverk å plassere disse opplevelsene inn i, og omfatter både betjeningsprosessene for kundeservice og kundenes vurderingskriterier.

Det er 6 kriterier for hvordan kunder vurderer leverandørers betjeningsprosesser: Opplevd kundeorientering; Evne til å forstå behov; Tilgjengelighet og respons; Oppfølging og tilbakemeldinger; Problemløsningsevne; og Håndtering av reklamasjoner og avvik

Fagnotat #34: Kundenærhet og kundeservicestrategier – et uutnyttet potensial

For Aftenposten er problemet i "krysset" mellom prosessen *Levering* og kriteriet *Problemløsning*; se ruten med "1" i figur 2.

Den underliggende utfordringen er neppe mangel på profesjonalitet i kundesenteret – det er nærliggende å anta at problemet ikke dukker opp i ledelsens statistikker overhodet (fikk du tilfredsstillende betjening ved din telefon til kundesenteret? "ja"). Problemet består sannsynligvis i at Norges største avis ikke har definert prosessen korrekt: til å inkludere å lukke avviket direkte mot kunden. Hadde de gjort det, hadde min mor blitt oppringt av avisen etter påfølgende helg – med spørsmål om problemet var blitt løst. Dersom min mor svarte "nei", ville avisen kunne forfølge avviket internt og straks funnet ut hvor kommandolinjene ikke fungerte etter første oppringing.

Men med dette helt sentrale punktet utelatt, mister kundesenteret kontrollen med lukking av avviket overfor kunden.

For "Vy" ligger problemet i krysset mellom prosessen *Forespørsel* og kriteriet *Responstid*; se "2" i figur 3.

Utfordringen er typisk for situasjonen i mange selskaper, og skyldes oftest en kombinasjon av to forhold: 1) At kundesenteret organisatorisk er plassert for langt unna "operations" (funksjonene produksjon/logistikk); og 2) At de mangler enkle informasjonsverktøy for å raskt ha tilgjengelig informasjon om "produksjonen" (som. f.eks. om sovevogners plassering og kapasitet). Det er forøvrig også vanlig at bedrifter *ikke* griper tak i dette fordi interne forståelsepåere etterlyser omfattende IKT endringer. Handlingsorienterte ledere ser bort ifra slike bortforklaringer, og får på plass enkle delingsverktøy i løpet av dager! (et delt regneark kan f.eks. gjøre nytten der et ERP system ikke har tilstrekkelig funksjonalitet).

SAS (se "3" i figur 3) vil sannsynligvis hevde at kundereaksjonen på bagasjeprisingen ikke er et kundeservice anliggende fordi dette er en *villet strategi!*

Vel, her er et par meldinger til ledelsen i flyselskapet:

For det første bør ikke viral spredning av kunders raseri og latterliggjøring av selskapers gebyrpolitikk være "villet!" Utfordringen består ventelig i at marketing strategien er for frikoblet fra prisingen, og at markedsavdelingen har for lav kunnskap om eller interesse for konsumentpsykologi ("consumer behaviour") ift. den interne entusiasmen for dynamisk prising.

Av og til er "villete policies" så forvillet pga. mangel på psykologisk innsikt at kunders negative kundeservice opplevelser trumfer all "villet rasjonalitet".

Ryanair hadde forøvrig en liknende policy for noen år siden da de forlangte hundrevis av kroner fra passasjerer som ikke hadde med seg utskrifter av boardingpass til flyplassen. Den policyen ble klokkelig forlatt; men om det skyldes "vilje" eller at app-innsjekkingen tok over, er fremdeles uvisst!

Min opplevelse fra **fotobutikken** er forøvrig plassert inn med "4" i figur 3. Jeg har gitt *to* markeringer: I krysset mellom prosessen *Brukerstøtte* og kriteriet *Problemløsningsevne*, men også for prosessen *Betalingshåndtering* opp mot *Opplevd Kundeorientering*.

Du forstår hvorfor!

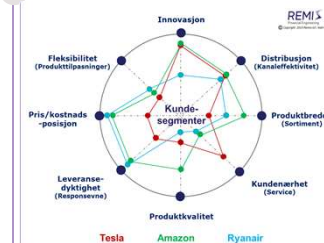
Kundeservice som konkurransestrategi

Kundeservice er en av 8 grunnleggende konkurransestrategier.

Av disse konkurransemåtene er det kun en håndfull som peker seg ut for hvordan norske bedrifter bør velge å konkurrere opp mot utenlandske selskaper.

Kundeservice er en av dem!

Du bør ikke havne i en situasjon der historier om dårlig kundeservice fra din bedrift blir gjenfortalt i middagsselskaper!



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier) og #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer

Av og til blir "villete policies" forvillet pga. mangel på psykologisk innsikt i kunde-psykologi («consumer behaviour»)

Du bør ikke havne i en situasjon der historier om dårlig kundeservice fra din bedrift blir gjenfortalt i middagsselskaper!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

