

Customer Experience Management

- Øget kundeloyalitet gennem styret kundetilfredshed

Ved du, hvor mange af dine kunder, der overvejer at droppe jer som leverandør? Kender du den enkelte kundes tilfredshed lige nu? Og hvad har du tænkt dig at gøre for at forhindre, at en sur kunde forlader dig netop nu? Formodentlig ingenting, for du aner ikke, at han er utilfreds. Ja, du aner måske ikke engang, hvem han er. Måske finder du ud af det senere, når du konstaterer, at han ikke køber mere!

Af **Claus Due, Strategic Advisor, Due & Partners, claus@due.dk**

Forestil dig, at du netop er mellem-landet i London på vej hjem fra Rio. Du tænder mobilen på vej ned ad rampen, og modtager straks en SMS. Den er fra flyselskabet. De beder dig returnere SMS'en med din vurdering af flyveturen på en skala fra 1-5. Du var faktisk temmelig utilfreds og giver den en etter, inden du går videre ind i lufthavnsbygningen for at vente på flyet videre. Da du border, konstaterer du til din overraskelse, at du er blevet opgraderet til Business Class som kompensation for den dårlige oplevelse på den første del af turen. Hold da op, tænker du! Og du husker at fortælle om det til venner og bekendte, når du kommer hjem. Du er ikke alene blevet tilfreds. Du er sågar blevet ambassadør!

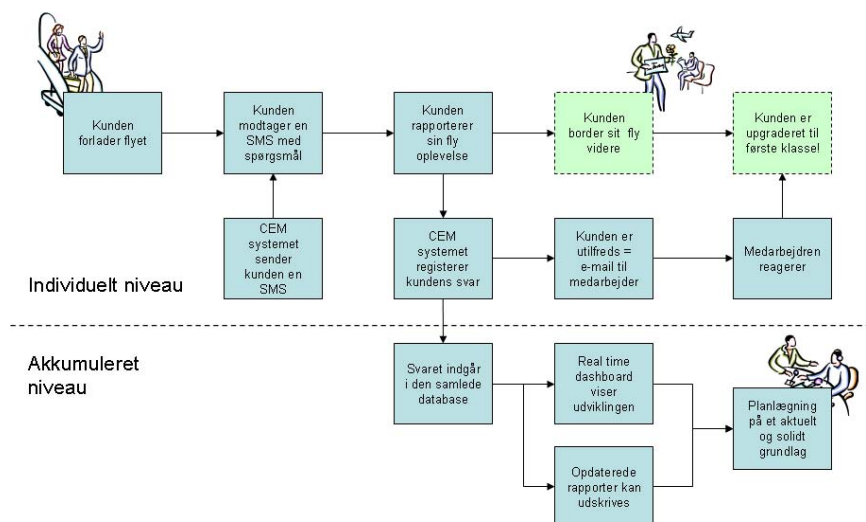
Hvad skete der egentlig?

Se det er et eksempel på, hvad Customer Experience Management (CEM) kan gøre for dine kunder og for din virksomhed.

Flyselskabet i eksemplet benytter CEM aktivt i sin kundeservice. CEM

systemet sender automatisk nævnte SMS til passageren på det aktuelle fly, så snart det er landet. Systemet SMS'er ham måske ikke hver gang, han flyver. Det skulle jo nødig være for meget af det gode.

Hvis passagerens tilfredshed er lavere end et bestemt niveau, sendes automatisk og øjeblikkeligt en e-mail til den person i flyselskabet, der har ansvaret for kunden eller for den aktuelle flyvning. Hun kan straks tage action på sagen, mens den dårlige kun-



Svaret registreres automatisk i CEM systemet og indgår i det samlede og altid aktuelt opdaterede datagrundlag, som ledelsen lægger loyalitetsstrategier og tiltag efter.

deoplevelse stadig er ny. Hun opgraderer passageren og beslutter i øvrigt efterfølgende at sende en e-mail til ham med en opfordring til at klikke

linket til et spørgeskema, hvor han kan uddybe sin oplevede utilfredshed.



Sammenhæng mellem tilfredshed og loyalitet

Der er ikke megen økonomisk rationale i at investere i kundetilfredsheden, hvis ikke det har indflydelse på kundernes loyalitet overfor selskabet.

Men tilfredshed og loyalitet er tæt korrelerede. I grafen¹ er sammenhængen vist for en række flyselskaber. Der er ingen tvivl! Selskaber med høj kundetilfredshed har loyale kunder. Omvendt for selskaber med lav kundetilfredshed.

Tilfredshedsundersøgelser er la-la Måske gennemfører du kundetilfredshedsundersøgelser, men

1. Undersøgelsen er baseret på en mindre del af kunderne.
2. Analyseresultaterne fortæller om tidligere og måske vagt erindrede kundeoplevelser, fordi du spørger

¹ Loyal Global Flyers 2008

kunden på et tidspunkt, hvor det måske er længe siden sidste køb.

3. Dataene samles i en generel rapport, der ikke fortæller noget om den enkelte kunde, men kun tegner det generelle billede.
4. Rapporten er hurtigt et historisk dokument, der ikke kan stoles på.
5. Du ved reelt ikke, om dine kunder er tilfredse eller ej?
6. Din virksomhed kan ikke observere og reagere hurtigt nok overfor den kunde, der er blevet utilfreds i dag.
7. Du kan ikke reagere hurtigt nok til at forhindre, at en utilfreds kunde forlader dig.

CEM og fordelene

CEM adskiller sig fra traditionelle tilfredshedsmålinger på flere afgørende punkter.

Kunden svarer ikke anonymt (med mindre han vil), hvilket betyder, at vi ved præcis, hvad den enkelte kunde mener. Det er jo en simpel forudsætning for at kunne gøre noget ved det.

Målingen sker direkte i forbindelse med kundens køb eller brug af produktet. Vi får derved hans holdning friskt fra fad, dejlig detaljeret og ak-

tuel.

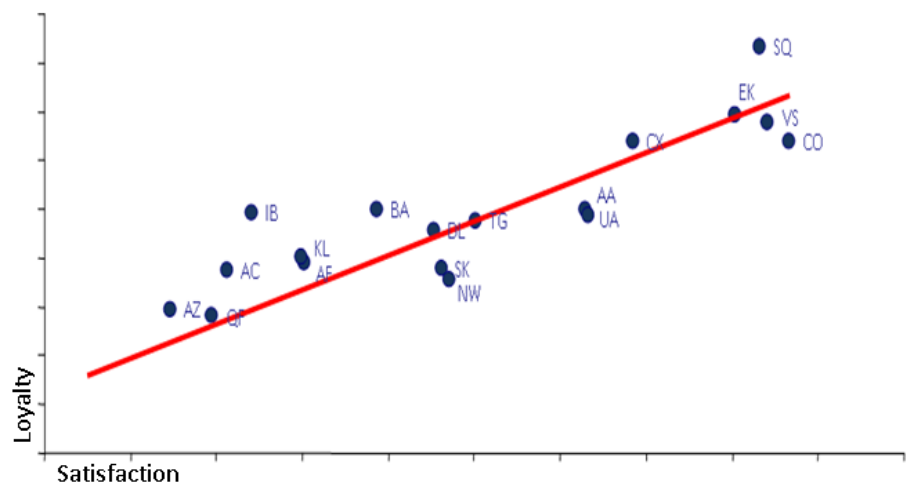
Med direkte e-mail alert til den ansvarlige medarbejder har vi mulighed for at reagere prompte i tilfælde af utilfredshed og måske undgå, at kunden når at tage skridt til leverandørskift og til at sprede et negativt budskab om virksomheden.

Kundeservice og kundetilfredshed bliver med CEM en meget nærværende ting for medarbejderne, der ikke kan undgå at sætte større fokus herpå.

Med CEM måler vi ikke tilfredsheden en gang imellem ud fra et sample. Nej, målingen omfatter alle kunder. Men det sker ikke på én gang. Ved at måle et mindre antal kunders tilfredshed og øvrige oplevelser med virksomheden hver dag, kan vi være sikre på, at datagrundlaget for ledelsesbeslutninger omkring service og loyalitetstiltag bygger på opdaterede data.

Følg med fra cockpitet

Med CEM bliver kundeservice og loyalty management noget helt andet. Fra sin PC kan chefen følge med i udviklingen fra time til time. Ja, fra sekund til sekund, for dataene ruller ind i CEM systemet løbende, og grafer, tal og figurer på dashboardet, justeres samtidig.



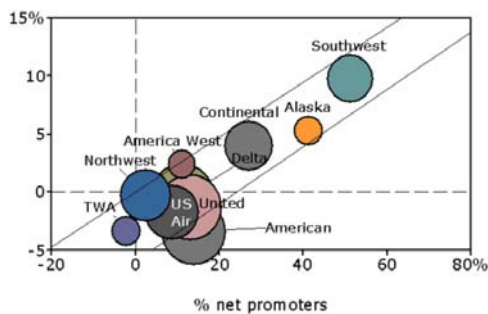
At arbejde ud fra real time data er en fantastisk oplevelse. Apropos eksempel med flypassageren. Han er måske ikke ene om at være utilfreds. Chefen ser på sit opdaterede dashboard:
Hvorfor er tilfredsheden med den aktuelle flyvning fra Rio lav? Lad os tage en snak med crewet, mens de stadig er på flyet!

Net Promoter Score

NPS² (Net Promoter Score) er et af de spændende nøgletal, man måler i CEM. Det er beregnet som forskellen mellem andelen af kunder, som anbefaler produktet eller servicen (Promoter) og andelen af kunder, som fortæller om dårlige oplevelser med produktet (Detractor).

Høj NPS giver øget vækst

Der er penge i en høj NPS. Nærværende figur viser sammenhængen mellem vækst og NPS. Virksomheder med en høj NPS har haft en høj vækst over en 5 årig periode, mens virksom-



heder med en lav NPS har oplevet en lavere vækst.

Succes med CEM

Helhedsløsning: Der skal sikres en samlet datastruktur, så undersøgelserne kan kombineres, og data trækkes på kryds og tværs.

Kontinuerlige målinger: Da det er en del af ideen, at analyserne skal

gennemføres kontinuerligt, er det en forudsætning, at valgte systemer kan køre analyser kontinuerligt.

Do it your self: Når CEM bliver en del af dagligdagen med kontinuerte målinger, er det afgørende, at systemet ikke er mere kompliceret, end at man selv kan arbejde med systemet uden hele tiden at skulle have fat i systemleverandøren eller analyseinstituttet.

Eventbaseret: Et CEM-system skal kunne udsende spørgeskemaer mere eller mindre automatisk, når kunden har afsluttet en interaktion med virksomheden. Fx fløjet, bestilt en rejse, købt en vare eller været i kontakt med kundeservice.

Automatiseret databehandling: Et CEM-system skal kunne analysere de indkomne data efter opsatte regler og reagere med alarmer til relevante personer i en organisation.

One-2-one håndtering: Et CEM-system skal kunne operere på individniveau, hvad angår registrering af data såvel som efterfølgende action herpå. Og det skal kunne ske i real tid.

Proaktiv information via alarmer: Et CEM system bør kunne informere de relevante ledere eller medarbejdere 24/7. Fx, hvis en klage ikke er håndteret inden for en given tidsramme, så går der en automatisk alert til chefen.

Videndeling: Videndeling er en væsentlig del af en CEM løsning. Alle, der har kontakt med kunden, skal have nem adgang til CEM dataene.

Integration til øvrige systemer: For at sikre videndeling skal der være en vis integration med andre systemer. Fx er det svært at forestille sig, at kundetilfredshedsdata leveret fra CEM systemet ikke automatisk vises på kundekortet i CRM systemet, lige-

som det er værd at kende kundens transaktioner samtidig.

Need to know: Med løbende dataindsamling og en firmakultur, der fokuserer på måling af kundetilfredsheden risikerer man nemt at drukne i data. Det er derfor vigtigt, at man forstår sondringen mellem "need to know" og "nice to know".



Ledelse: Udbyttet af CEM udebliver, hvis ikke ledelsen integrerer CEM i målsætningerne, i belønningssystemerne, i arbejdsprocesserne og sidst men ikke mindst sikrer at virksomhedskulturen er gearret til CEM.

CEM som del af en helhed

CEM er ikke en erstatning for CRM eller andre tiltag, der gøres i kundeloyalitetens navn. Nej, CEM er et nyt begreb og især en ny disciplin, der sammen med feltets øvrige discipliner bidrager med sit:

CEM: Kundetilfredshed er som nævnt en velkendt loyalitetsdriver. Kan vi styre tilfredsheden, kan vi også styre kundeloyaliteten. Vi gør det med CEM.

CPM: Men loyalitet er én ting. Indtjening noget andet. Derfor skal vi sikre os, at de loyale kunder også er profi-

² "The ultimate question: Driving good profits and true growth; Fred Reichheld, 2006, Harvard Business Press

table. Der er jo heller ikke idé i at skyde en masse ressourcer i at opnå en kundes tilfredshed, hvis det ikke er pengene værd. CPM = Customer Profitability Management.

4C: Alle forsøg på at sikre kundeloyalitet og kunderentabilitet slår fejl med mindre, de foregår i en kundecentreret firmakultur. Derfor 4C = Customer Centric Company Culture.

CRM: Men kundefokus er sjældent nok. I langt de fleste selskaber er det vanskeligt at optræde kundecentreret med mindre, man er i stand til at føre en struktureret dialog med kunder og marked baseret på arbejdsprocesser og et IT-system til at understøtte det. Derfor CRM = Customer Relationship Management.

Læs mere om CEM

www.TheAirlineLoyaltyCompany.com

der er en afdeling af Due & Partners med fokus på luftfarten. Ring på +45 70 20 18 90 eller mail os på due@due.dk ■