

## Hvordan skabes den gode kundeoplevelse i den digitale tidsalder?



At sætte den gode kundeoplevelse i centrum er en bydende nødvendighed i en tid, hvor kunderne kræver at blive sat i fokus, og hvor de vælger virksomheder og tjenester, der appellerer til deres personlige behov.

Digitaliseringen har radikalt ændret kundernes forventninger og krav til en virksomhed. Succesfulde virksomheder forstår at sætte kunden i centrum og fokuserer på at skabe værdi for den enkelte. I dette whitepaper ser vi på, hvordan danske virksomheder inden for bank, forsikring, pension, energi & forsyning samt telekommunikation konkret har prioriteret og grebet opgaven an. Har de forstået, hvad det kræver at skabe den gode kundeoplevelse, der er så afgørende i den digitale tidsalder?

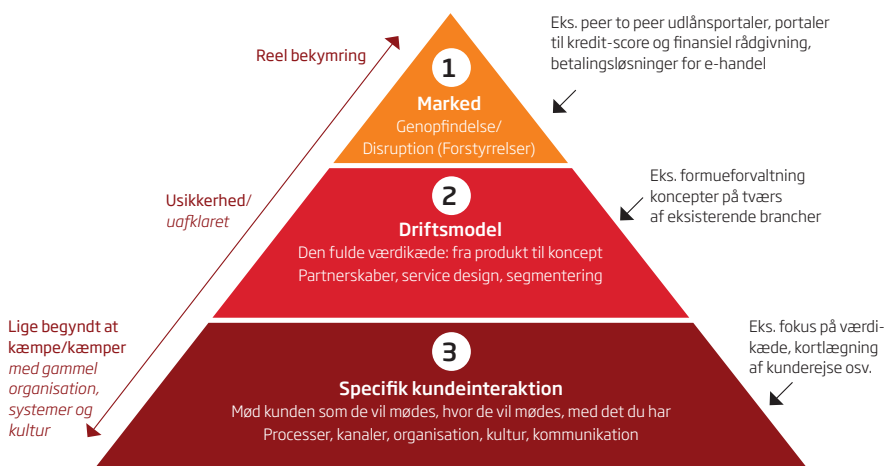
# Vejen til den gode kundeoplevelse i den digitale tidsalder

Digitaliseringen har gjort markedet transparent på en måde, vi aldrig har oplevet det før. Kunderne vælger virksomheder og tjenester, der - efter deres opfattelse - giver dem reel værdi. Værdien findes i dag i faktorer, der ligger langt over produkt, pris og kvalitet. De succesfulde virksomheder er dem, der forstår at skabe værdi og kan give kunden gode og personaliserede oplevelser.

Dét stiller store krav til virksomhederne; de skal kunne indsamle viden og forståelse for deres kunder på en struktureret måde. De skal implementere nye teknologier. Og de skal bruge de kanaler, hvor kunderne gerne vil interagere - på den måde, som kunderne nu engang vil interagere på. De virksomheder, der formår at skabe værdi for kunden i et samspil mellem kundeoplevelse, teknologi og organisation, har åbnet døren til overlevelse og vækst.

**Den kundecentrerede organisation** forstår, at det er den gode kundeoplevelse, der er målet. De leverer kundeløsninger og ikke blot produkter. Da kundens oplevelse er alfa og omega, er det nødvendigt at forstå kundens behov, og hvad de oplever som værdifuldt. Denne oplevelse af værdi kan sagtens gå ud over den pågældende virksomheds eget leverancerum og inddrage partnerskaber med andre virksomheder. Den kundecentrerede strategi og organisation er baseret på dyb viden om kunderne og skal kunne levere datadreven viden om:

- specifik og personaliseret kundeinteraktion, dér hvor kunderne ønsker at interagere
- forståelse af løsninger, der har værdi for kunden - også den, der ligger ud over virksomhedens eget leverancerum
- nye kundecentrerede løsninger og ikke blot nye produkter



Sopra Steria har undersøgt, hvordan danske virksomheder inden for bank, forsikring, pension, energi & forsyning og telekommunikation arbejder med at transformere sig i den digitale tidsalder.

Med afsæt i vores europæiske undersøgelse blandt mere end 900 virksomheder og 700 af deres kunder har vi dybde-interviewet en lang række danske virksomheder. Vi har været drevet af et ægte ønske om - og nysgerrighed efter - at få svar på:

- Hvordan de konkret har prioriteret den nødvendige transformation til en kundecentreret organisation?
- Hvor godt de egentlig kender deres kunder?
- Hvilke udfordringer de møder?
- Hvordan de arbejder med kundefastholdelse og loyalitet?

Og om de egentlig er parate til den kundecentrerede organisation, der er så afgørende i den digitale tidsalder?

Den fulde analyse "Customer Centricity in the digital age" kan hentes på [soprasteria.dk](http://soprasteria.dk).

# Forstår virksomhederne, hvad der egentlig udgør den gode kundeoplevelse i en digital tidsalder?

## Det korte svar er... NEJ!

For mange virksomheder er den gode kundeoplevelse det samme som en optimeret kunderejse. Man sætter sig derfor for at gennemføre touch point analyser og antropologiske undersøgelser i et forsøg på at forstå kunden bedre. Men grundlaget for at skabe den gode kundeoplevelse stikker langt dybere og begynder lang tid før kunderejsen kan dokumenteres og optimeres.

Vi mener, at den gode kundeoplevelse bygger på dyb datadrevet viden om kunderne og er baseret på fire parametre, der skal spille sammen til ét hele;

- 1. Kundeforståelse & viden** er nøglen til at skabe den kundecentrerede organisation, der kan levere den gode kundeoplevelse. Her bruges dataanalyser til at aflæse kundemønstre, og organisationen tilpasser sig disse løbende. De kundecentrerede organisationer søger efter nye innovative løsninger ved at krydse og berige transaktionsdata og kundestamdata med adfærdsmæssig data. Og de forstår at bruge al denne data til at segmentere kunderne, så de kan skabe løsninger, der har fokus på og øger...
- 2. ...kundens oplevede værdi.** Virksomheder skal tilbage til et grundlæggende fokus på, hvad der skaber værdi for kunden. Produkt og service opfattes som et hele i en udvidet værdikæde, der sagtens kan gå ud over virksomhedens egne rammer. Den kundecentrerede organisation har fokus på servicedesign og partnerskaber, der giver berigende kundeløsninger. Ikke blot nye produkter i klassisk forstand. Det betyder samtidigt, at man har fokus på de enkelte kundesegmenter, som man da også organiserer sig efter. Når virksomheden er organiseret efter kundesegmenter, i stedet for produkter, kan de fokusere på at skabe...
- 3. ...den gode kundeoplevelse.** Først når man har forstået kunderne og de forskellige kundesegmenter i dybden, kan man begynde at skabe den optimale kunderejse. Her er kundens oplevelse i centrum, og kunden skal føle sig godt serviceret på tværs af virksomhed og kanaler. At skabe den gode kundeoplevelse bør være en datadrevet proces, der har fokus på konstant forbedring af ...
- 4. ...kundetilfredshed.** Det skal være nemt at være kunde! Den kundecentrerede virksomhed forstår, at vejen til kundetilfredshed – og dermed loyalitet – er at gøre alt så let for kunden som muligt. Derfor ser vi bl.a. kundeservice brede sig til mange nye kanaler, hvor Q&A, hjælp og rådgivning ydes via stadig mere avancerede metodikker.

Forbedring af kundeoplevelsen bør være en innovativ drivkraft, der hele tiden optimerer den værdi, der tilbydes kunderne.

## Hvor langt er man i Europa?

15 pct. af virksomhederne har omfavnet Customer Centric Management og er i gang med radikale forandringer af organisationsstrukturen. De bevæger sig væk fra det produktorienterede og organiserer sig i kundesegmenter i stedet. De primære firstmovers er telekom, bank og forsikring, tæt fulgt af energi & forsyning. Virksomhederne skifter fokus fra produktudvikling til at skabe nye samlende løsninger til specifikke kundebehov.

## Hvor godt kender virksomhederne egentlig deres kunder?

Det spørgsmål stillede vi over 900 virksomheder og 700 kunder i Europa.

# 80 %

af virksomhederne mener, at de kender deres kunder godt.

# 20 %

af kunderne er enige.

## Hvordan kan der være så stort et gab?

Det lader til, at misforståelsen opstår, når gode tilfredshedsmålinger tages til indtægt for, at man også kender sine kunder godt. De fleste af virksomhederne i undersøgelsen gennemfører årlige tilfredshedsmålinger, som – for de flestes vedkommende – ligger på en tilfredshedsscore på omkring 80 pct. Det er formentlig også derfor hele 75 pct. af de europæiske marketingchefer mener, at kundetilfredshed er det samme som kundecentrering.

# Er strategi og organisation tilpasset branchernes nye virkelighed?

Bank, forsikring, pension, energi & forsyning samt telekommunikation er nogle af de mest udfordrede brancher, eftersom de leverer temmelig immaterielle og generiske tjenester. Tjenester, der med kundens øjne kan være vanskelige at skelne fra hinanden. Kunderne er generelt meget prissensitive og kan forholdsvis nemt flyttes. Det er virksomhedernes store udfordring, og de kæmper alle med lave vækstmarginer. De virksomheder, der formår at tilbyde løsninger, der giver kunderne større oplevet værdi, og som ser dem som individer, har meget at vinde i fremtiden.

Har I en formaliseret kundestrategi?						
	Generelt	Bank	Forsikring	Pension	Energi & forsyning	Telekom
Ja, bestemt	50 %	64 %	69 %	23 %	40 %	25 %
Ja, sådan da	37 %	14 %	31 %	54 %	40 %	75 %
Nej	13 %	22 %	0 %	23 %	20 %	0 %

Branche	Set med kundernes øjne	Indblik & anbefaling
<b>Bank</b>	<p>Det stærke bånd mellem kunde og bankrådgiver fik sig et alvorligt knæk under finanskrisen. Med digitaliseringen er det blevet nemt at skifte bank og håndtere sine bankforretninger selv.</p> <p>I dag leder mange kunder efter alternativer til den traditionelle bankforretning, der giver dem mere værdi, en mere personaliseret oplevelse og mere indflydelse. I USA og England tilbydes personaliserede bankløsninger som formueforvaltning og mulighed for at låne penge af hinanden.</p> <p>Indtil for 2-3 år siden var digitaliseringen bundlinjefokuseret (automatisering og procesforbedringer), og en transformation mod kundecentrering blev anset som et separat projekt. Bankerne er i dag ved at tage kundecentrering til sig, og der er mange positive tiltag i gang.</p>	<p>De fleste banker er stadig organiseret omkring produktet og de fysiske afdelinger. Alligevel mener 64 pct., at de har en kundefokuseret strategi. Kun én bank har reelt bygget en organisation, der understøtter det kundecentrerede fokus.</p> <p>Generelt klager bankerne over mangel på data og er blandt undersøgelsens mest utilfredse, hvad datagrundlaget angår. Et første skridt er, efter vores mening, at udnytte de mange touch points, de har, og sætte deres data i system. Flere trækker kundedata fra webbank, Mobile Pay og interaktion med bankrådgiveren, men decideret datamining hører til sjældenhederne.</p> <p>Ansvar for kundens oplevelse – Customer Experience – er fordelt på mange hænder og niveauer, og det betyder reelt, at den er ejet af ingen. Vi ved fra de mest succesfulde banker i USA, at det er vigtigt, at kundestrategien er forankret i topledelsen, og at alle medarbejdere forstår deres rolle i levering af den gode kundeoplevelse.</p>

Branche	Set med kundernes øjne	Indblik & anbefaling
<b>Forsikring</b>	<p>Det kan være umådelig svært at se forskel på produkter selskaberne imellem, og derfor fokuserer kunderne på pris som det første og dernæst på andre kunders oplevelser. Er man først på prisjagt, er kundeloyaliteten lille, og 20 pct. af kunderne er til stadighed på udkig efter et billigere produkt.</p> <p>Generelt mangler branchen forståelse for, hvad det er kunderne forventer i dag. Man har ikke sat sig ind i, hvem kunderne egentlig er. På mange måder føler forsikringsbranchen selv, at de lever i en boble.</p> <p>Disruption fra uventet kant vurderes at være branchens største trussel.</p> <p>Ændringer er dog på vej; Accenture har udråbt forsikringsbranchen som den, der kommer til at opleve mest disruption i de næste 2-3 år. Tre forsikrings-selskaber er i gang med at udvikle nye løsninger, der ikke alene vil kunne ryste det traditionelle forsikringsmarked, men som også kan påvirke andre finansielle institutioner.</p>	<p>Forsikringsbranchen mener selv, at de har en tydelig kunde-strategi - 69 pct. - men de færreste har for alvor favnet den digitale tidsalder og vil ikke kunne imødekomme den krævende forsikringskunde.</p> <p>Digitaliseringen har primært været rettet mod auto-matisering og optimering af de interne processer. Da man stadig tænker på kunderne, som man gjorde i sidste århundrede, har man generelt ikke forståelse for kundese-segmentering i en digital tidsalder. En egentlig organisering efter kundese-gmenter fremfor produkter er stadig en udfordring trods branchens store viden om kunderne. De mangler at konsolidere data og bruge den, hvor den giver værdi.</p> <p>Selvom mange forsikrings-selskaber faktisk har en kunde-strategi, er det vores indtryk, at kunde-strategien ikke er opdateret til at favne de magtfulde kunder i den digitale tidsalder. Branchen bruger stadig primært markeds-førings- og reklamekampagner med pris som incitament i et forsøg på at flytte markedsandele. Vi ved, at sådanne værktøjer kun har en kortvarig konkurrencemæssigeffekt.</p>

Branche	Set med kundernes øjne	Indblik & anbefaling
<b>Pension</b>	<p>Kundernes interesse for, hvordan pengene bliver forvaltet, er øget, men pension er fortsat et lavinteresse-område for de fleste.</p> <p>Forståelse for og servicering af kunderne har ikke ændret sig ret meget de seneste 30 år. Og det er der heller ingen grund til, når kundernes engagement er så umådeligt lavt, som det er, er den holdning vi ofte møder.</p> <p>De skandinaviske selskabers tilfredshed med tingenes tilstand er ikke i tråd med den voldsomme innovative udvikling, vi ser uden for Skandinavien. Her er pension et langt mere alvorligt anliggende, og vi ser et meget større kundeengagement og mange nye initiativer. Specielt UK og USA eksperimenterer og designer nye fleksible og holistiske digitale produkter, der understøtter rådgivning.</p> <p>Rådgivning, og specielt personlig rådgivning, er det stærkeste værktøj til at skabe loyalitet. Øget data-indsamling gennem de sociale medier, wearable tech og mobile løsninger gør, at det er nemmere end nogensinde at servicere nichesegmenter og skræddersy helt ned på det individuelle niveau. Dét har de set i udlandet.</p>	<p>Kun 23 pct. har en kunde-strategi i Danmark, mens tallet i Europa er 73 pct. I sammenligning er de danske virksomheder af den gammeldags skole, både hvad angår organisation, kundecentrerede løsninger, kanaler og daglig drift.</p> <p>Kunde-strategi er en sag for kundeservice, og de ser ikke kundeoplevelsen (customer experience) særlig bredt. I deres øjne er den gode kundeoplevelse det samme som god kundeservice, og derfor er det også kun mellemlidernes ansvar.</p> <p>Vi mener, at branchen har meget at vinde ved at forstå, hvad personalisering er, så de kan skabe løsninger, der engagerer kunderne. De vil nemlig gerne have indflydelse, men branchen har ikke givet dem redskaberne. De vil vinde meget ved at favne datamining, så de kan træffe datadrevne beslutninger. Uden dem er de simpelthen ikke i stand til at individualisere deres produkter.</p> <p>Når datagrundlaget først er på plads, kan de udnytte de digitale værktøjer, der kan øge engagement. Men først skal de forstå, hvad der skaber kundeloyalitet, så de kan forstå, hvor besværligt det faktisk er at være kunde i et dansk pensions-selskab.</p>

Branche	Set med kundernes øjne	Indblik & anbefaling
<b>Energi &amp; forsyning</b>	<p>Branchen har været udsat for faktorer, der har haft stor indflydelse på markedsdynamikkerne og måden at drive forretning på (liberalisering af markedet, reguleringer, konsolidering, ændrede forbrugsmønstre og ny teknologi). Pris har hidtil været det eneste konkurrenceparameter, men ikke et særligt stærk et, da prisforskellen er lille.</p> <p>Der er kunder, der har holdninger til miljøet. Den grønne bølge er med til at øge kundeengagement. I USA bruger en leverandør digital teknologi, så kunderne kan justere deres forbrug gennem apps. I USA og en række europæiske lande samarbejder leverandørerne på tværs af komplementære behov og produkter, så de kan give kunderne én regning og fælles kundeservice.</p> <p>I Skandinavien er en række virksomheder ved at se på samme model. Ideen er at øge kundeloyaliteten ved at forbedre service overfor bestemte kundesegmenter og samtidig spare penge ved at outsource administration og service og dermed kunne reducere pris.</p>	<p>Kun 40 pct. mener, de har en formaliseret kundestrategi, men de tænker meget over, hvordan de kan forbedre kundeoplevelsen ved at være innovative og bruge de nye digitale kanaler på en proaktiv måde.</p> <p>Virksomhederne anerkender behov og muligheder ved digitalisering og kundeoplevelse, men der er stadig lang vej. De fleste virksomheder arbejder med kortlægning og optimering af kunderejser, men de har vanskeligt ved at operationalisere deres indsigter til forbedrede kundeoplevelser for veldefinerede kundesegmenter. I vores øjne burde egne data have en væsentlig større plads i kundeanalyserne, hvor man i dag primært anvender antropologiske studier.</p> <p>Til gengæld er ejerskab af kundeoplevelsen langt mindre fragmenteret end i de øvrige brancher. Også selvom kundeoplevelsen ikke er ejet af topledelsen, som ellers anbefales.</p> <p>Det er en branche, der har gjort sig mange gode tanker. De opsamler mange data, men mangler at forbinde segmenter med data, så de kan skabe innovative kundeløsninger. Usikkerhed om det mulige, lovlige og økonomisk forsvarlige gør, at de bevæger sig langsomt fremad – måske også for langsomt.</p>

Branche	Set med kundernes øjne	Indblik & anbefaling
<b>Telekom</b>	<p>I takt med at højhastighedsinternetforbindelse er gået hen og blevet en standardvare, er vores primære kontakt med teleudbyderen, når vi får en regning, eller når noget går galt. Det er svært for branchen at skabe gode kundeoplevelser, når værdien ikke ligger i selve forbindelsen, men i det indhold, forbindelsen giver os adgang til. Vi er hurtige til at blive sure og skifte selskab.</p> <p>Branchen har længe arbejdet med at udvide værdibudskabet. Først ved at bundle netværk med en 'gratis' telefon, dernæst internet med kabel-tv og telefonforbindelse og senere ved at tilføje abonnementer som HBO og Netflix.</p> <p>Desværre har alle tiltag indtil videre været nemme at kopiere, og konsekvensen er, at det ikke er lykkedes at slippe for den evige priskonkurrence. Den måde, telekommunikationsbranchen driver virksomhed på, er en katastrofe for profitabiliteten, men fantastisk for den prisfølsomme forbruger.</p>	<p>Kun 25 pct. af telekommunikationssektorerne har en kundestrategi. Som den industri, der har leveret flest kundecentrerede initiativer gennem tiden, kan det undre, at de er så langt bagud med at organisere sig efter segmenter og i stedet fastholder produktfokuseringen.</p> <p>Branchen har brug for at tænke i helhedsorienterede løsninger. Løsninger, der enten rækker langt ud over deres hidtidige teknologiske fokus eller har fokus på kundens oplevelse. Man har endnu ikke anskaffet sig de teknologiske platforme, der kan sikre de gode kundeoplevelser.</p> <p>Det er tydeligt, at branchen er forelsket i teknologi og kanaler, men har meget lille forståelse for kunderejsen og kundeværdi. Ejerskab af kundeoplevelsen er udelukkende mellemlidernes.</p> <p>Heldigvis har de alle fået fokus på nye kundecentrerede initiativer, og samtlige vil inden længe have CRM-systemer og et udvidet kanal-mix. Men uden en kundestrategi er kanalvalget drevet af interne præferencer, snarere end research i hvad kunderne ønsker.</p>

# Hvad måler virksomhederne på - og viser det noget om kundeloyalitet?

Vi ved, at tilfredse kunder er vejen til loyale kunder. En virksomhed bliver vurderet på den værdi, kunden oplever, versus den indsats, de skal lægge for dagen. Customer Effort Score (CES) er i dag én af de absolut bedste måder at måle kundeloyalitet på - og er samtidig et godt sted at starte, når man vil forstå, hvad man skal gøre for at øge kundetilfredsheden.

Når man måler CES, ser man på, hvor lille en indsats kunden skal lægge for dagen for at få afsluttet sin forespørgsel. Den underliggende tese er: Jo mindre, des bedre. Noget, som folk, der arbejder med brugervenlighed, har vidst i årevis.

Hvor man tidligere målte Net Promotor Score (NPS) ved at spørge: "Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale...?", så ved man i dag, at CES er en bedre indikation for oplevet kundeværdi og loyalitet.

CES bliver nu om dage bakket op med deep dive kundeinterviews for at identificere, hvor man kan forbedre, dvs. minimere kundens indsats, og forøge den oplevede værdi. Udover CES, så er behandlingstid den parameter, der betyder mest for kundeloyaliteten. Jo hurtigere svar man får som kunde, des mere tilfreds er man.

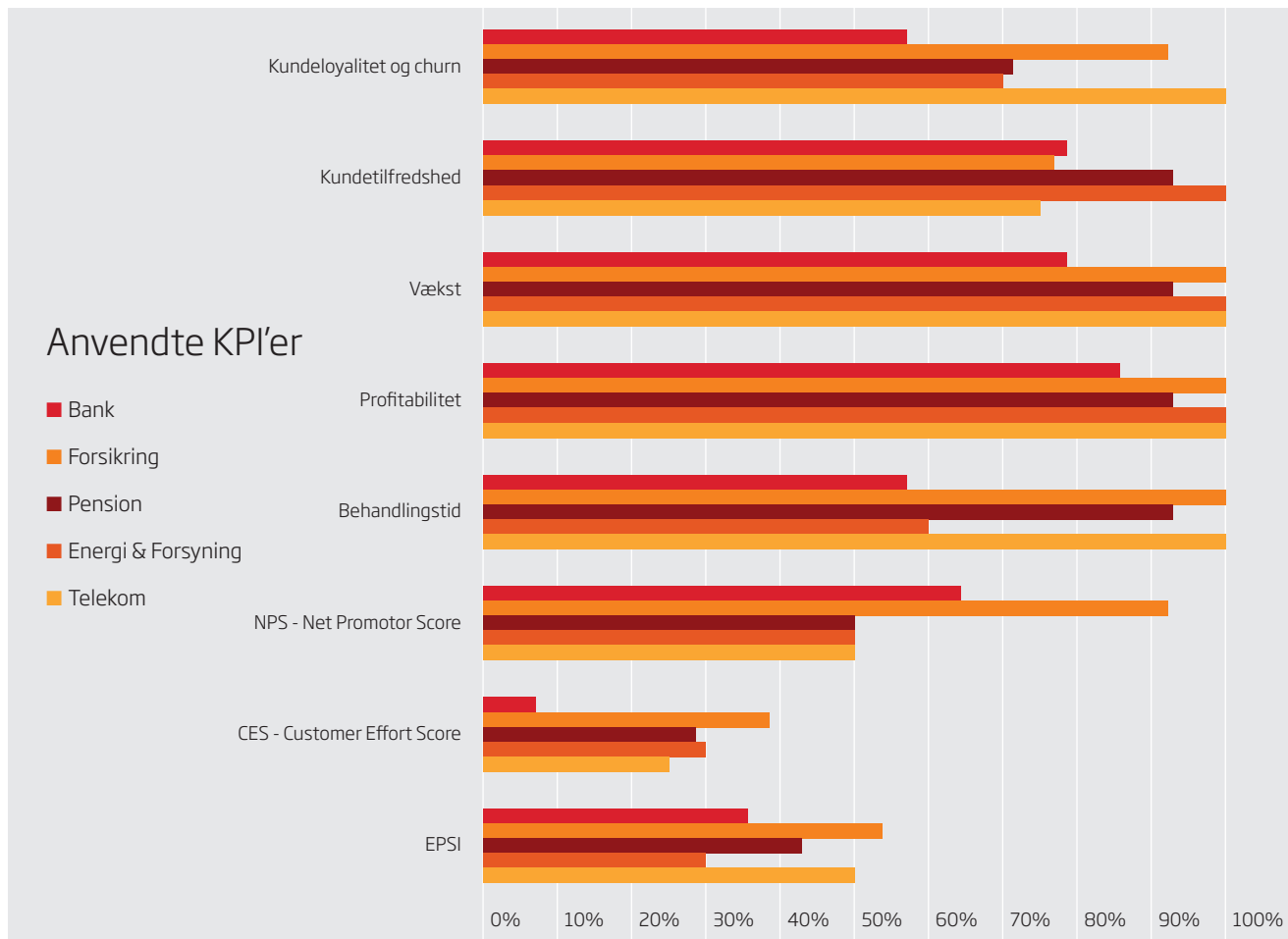
*Virksomheder  
skaber loyale  
kunder primært  
ved at minimere  
kundens indsats.*

- Sopra Steria

Læs den fulde rapport "Customer Centricity in the digital age", hvis du vil se, hvordan Michael Porters klassiske strategimodel kan oversættes til strategier for den gode kundeoplevelse.

Rapporten kan hentes på [soprasteria.dk](http://soprasteria.dk).

## Hvad måler virksomhederne på idag?



## Bank

Det primære fokus er profitabilitet. Kun én bank i Skandinavien bruger CES som KPI. Bankerne er mest tilfredse med deres performance på kundetilfredshed og mindst tilfredse med deres performance på vækst. Bankerne synes, at de kender deres kunder godt, og at de er gode til at lytte til dem. Den årlige kundetilfredshedsanalyse er uden sammenligning det redskab, der tillægges størst værdi og bruges til indsamling af kundedata (identifikation, hyppighed og type af køb). Men en årlig kundetilfredhedsmåling er ikke nok til at give et dybdegående indblik i ens kunder. Mange banker er lige kommet i gang med at kortlægge kundens rejse, forstå hvad kunderne ønsker og forventer, og hvad der bringer dem værdi. Udover datamining kan meget hentes ved at lade sig udfordre og drage læring fra kvalitative interviews. Indtil bankerne for alvor har lært at agere i den digitale alder, vil kunderne være illoyale og måske endda søge helt andre alternativer end den traditionelle bank. De succesfulde alternativer vil fortsætte med at disrupte banksektoren og gøre konkurrencen stærkere.

## Forsikring

Selskaberne bruger mange slags KPI'er og er den branche, der bruger allerflest. Trods fokus på de gode KPI'er, så vækster de ikke, og det fører heller ikke til øget kundeloyalitet. At kortlægge kunderejsen er nyt. CES bruges slet ikke, og kun to selskaber er begyndt at arbejde med kundesegmenter og med at udvide kundernes opfattede værdi gennem partnerskaber (udover banker, som de fleste har på plads). Der er en afslappet holdning blandt forsikringsselskaberne, som bekymrer os. I US og UK forstås man, at der skal skabes positive kundeoplevelser, hvor overskudsdeling, peer-to-peer forsikring, formueforvaltning og låne-portaler er blandt initiativerne.

## Pension

Fokus er vækst, tilfredshed og behandlingstid. Ligesom de europæiske virksomheder. Profitabilitet og loyalitet er vigtigere i de andre brancher. Interessant nok er behandlingstiden vigtigere for pensionselskaber end for de øvrige brancher i denne undersøgelse. Profitabilitet er dér, hvor de selv mener, at de klarer sig værst. Pudsigt nok, da pensionselskaber har den højeste profitmargin. De få selskaber, der rent faktisk måler CES, er ikke tilfredse. Sammenlignet med de øvrige brancher er pensionselskaberne de mindst modne, når det kommer til at transformere strategi og organisation til den nye kundecentrerede virkelighed. To selskaber er dog i gang; de har skabt personaer, som er hængt op som plakater, og bruger persona-referencer til at forbedre de interne processer og opgaver. Målet er at synliggøre overfor medarbejderne, hvem de arbejder for, og hvilken værdi deres arbejde giver.

## Energi- & forsyning

Denne branche er foran de andre og bruger CES som score for kundeinteraktionen. Til gengæld måler de på færrest parametre. De fleste ønsker at klare sig bedre på parametrene vækst og profitabilitet og anerkender, at de skal differentiere sig på kundeoplevelsen for at skabe loyalitet som det væsentligste middel til vækst og profitabilitet. Mange af virksomhederne tilbyder en række selvbetjeningsløsninger, men de er uhyre simple sammenlignet med f.eks. finans og er ofte begrænset til simple indtastninger af forbrug. Der er typisk ingen aktive eller rådgivende elementer i løsningerne. Ved at inkludere bundlede tjenester og værktøjer i kundens rejse og på den måde reducere kundernes indsats, kan de øge kundeengagement og loyalitet. Og dette kan være opskriften, der gør, at de kan hæve priserne.

## Telekom

Generelt set måler telekom industrien ikke på ret mange aspekter ift. kundetilfredshed. Og generelt præsterer branchen stor utilfredshed omkring performance indenfor procestid, kundeloyalitet, vækst og profitabilitet. At man ikke rigtig har taget kundeperformance målinger til sig, er formentlig et udtryk for den hårde priskonkurrence i markedet og dermed illoyale kunder.

*Vi kommer til at se en masse sammenlægninger i den finansielle sektor i løbet af de næste fem år. Ikke kun på grund af mangel på vækst og lav profitabilitet, men også fordi en del banker ikke har nogen som helst anelse om, hvordan de skal tilpasse sig kundens digitale tidsalder."*

- Ledende medarbejder  
i en bank

## Kundetilfredshed vs. kundeindsats

Det er vigtigt at forstå forskellen mellem kundetilfredshed og kundeindsats. Tilfredshed scores normalt efter en bestemt kundeinteraktion, oftest over telefonen. Tilfredshedsscoren viser, at kunderne er tilfredse med dialogen og den hjælp, de fik. Men den omstændighed, at kunderne interagerer over telefonen og ikke på andre måder er fordi, de har brug for hjælp til at blive vejledt til den rigtige beslutning. At ringe kræver meget af en kunde og derfor vil CES være høj, og ikke lav, som vi ellers ønsker. Fra undersøgelsen ved vi, at kunderne ville ønske, at der var nemmere måder for dem at interagere med virksomhederne på.

*Når vi nu ikke kan konkurrere på pris, så må vi konkurrere på service.*

- kommentar fra interview  
med energiselskab



# Kanalvalget som den afgørende faktor

De første 10 år med digitalisering har åbnet op for mange nye kommunikationskanaler. Virksomhederne integrerer flere og flere af kanalerne i den overbevisning, at de så har en passende multikanalstrategi. Og at den bidrager til en kundecentreret strategi.

Virksomheder bliver konfronteret med et væld af kommunikationskanaler, som de udvikler sideløbende. De er i stand til samtidigt at opretholde forskellige former for "traditionel" kommunikation såsom butikker og call-centre samt digital kommunikation via internettet, mobile og sociale medier.

På trods af de mange kommunikationsmetoder er kunderne utilfredse med virksomhedernes evne til at interagere med dem. Brugen af forskellige kommunikationsmetoder medfører ikke en samtidig stigning i kundetilfredsheden eller en bedre forståelse af kundens oplevelse.

Det er vigtigt at skabe gode kundeoplevelser igennem hele kundens rejse for at øge loyaliteten. Men det er af afgørende betydning, at virksomheden ved hvilke oplevelser, de vil levere og på hvilke kanaler.

I dag er de fleste touch points mellem virksomhed og kunde digitale - og for mange er den digitale kanal en del af produktet. Det optimale kanalvalg afhænger af, hvordan virksomheden vil positionere sig, og hvordan kanalvalget passer til organisationen. Den glorificerede omni-channel strategi er ikke altid den bedste, og de andre kanalvalg - single channel, multichannel og cross channel - kan være bedre valg.

*Det er ikke kun et spørgsmål om at være til stede på mange kanaler. Man skal også vide, hvad der giver kunderne værdi, og hvordan de vil have det serveret!*

- Sopra Steria

### Single Channel



- Kunderne interagerer med virksomheden gennem én kanal
- Virksomheden fokuserer kun på én kanal til at nå kunderne, typisk en butik

### Multi Channel



- Kunderne kan vælge mellem forskellige kanaler, afhængigt af, hvordan kunderne foretrækker at interagere med virksomheden
- Kanalerne opererer i uafhængige siloer, med enten lidt eller ingen integration mellem dem

### Cross Channel



- Kunderne oplever forskellige kanaler som en del af den samme branding og skifter mellem kanaler undervejs i kunderejsen
- Virksomheden har et konsistent overblik over kunderne, men kanalerne drives gennem funktionelle siloer

### Omni Channel



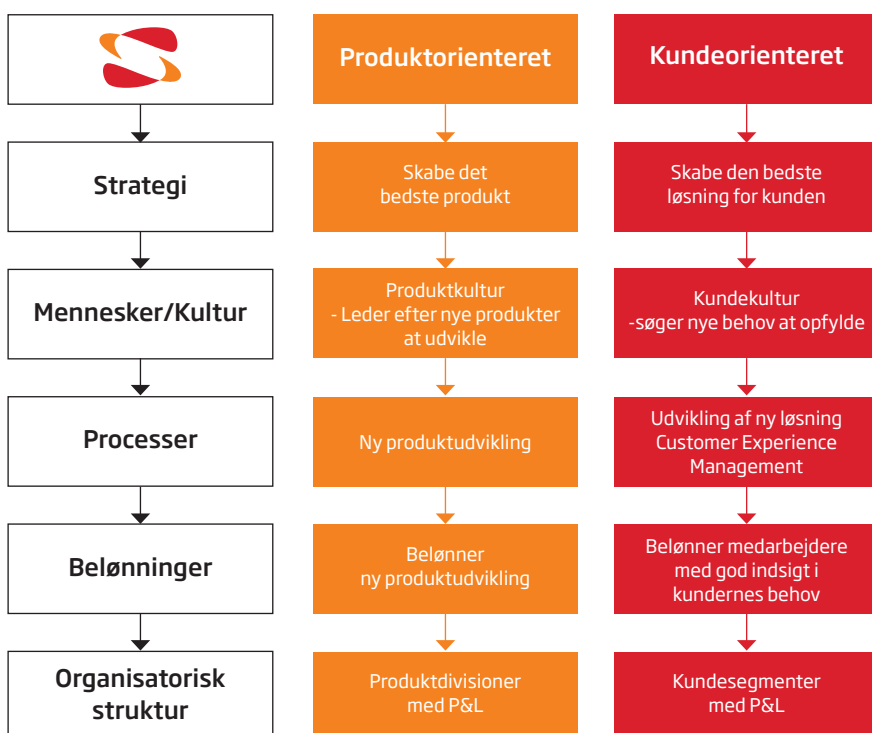
- Kundeoplevelsen er konsekvent og problemfri på tværs af kanaler
- Virksomheden har en konsistent visning af kunder, og fungerer som en single channel enhed

# Hvordan arbejder virksomhederne med kanalerne?

Har I en formaliseret kanalstrategi?	Er kanalvalg og -indhold et resultat af kundernes ønsker og behov?
<p><b>Bank</b></p> <p>Ja, bestemt 31 % Ja, sådan da 8 % Nej 61 %</p>	<p>Bankerne benytter sig generelt af mange kanaler, men uden en kundecentreret transformationsstrategi og kortlægning af kunderejsen er det nærmest umuligt at segmentere indholdet til de forskellige kanaler, så det passer med dét, kunderne ønsker. Så selv om 31 pct. af bankerne har en formaliseret kanalstrategi, mangler de at identificere kundernes forventninger til, hvilken værdi de vil have i de forskellige stadier af deres kunderejse og på hvilke kanaler. Datakonsolidering er af afgørende betydning for at høste den viden om kunderne, der skal til for at kunne sætte retning for sin kommunikation. Ingen viden, ingen retning! Her scorer bankerne lavt og er langt bagefter både de engelske, tyske og franske banker. Bankerne mangler datakonsolidering og et samlet overblik over kundedata. De sulter generelt efter at få så megen viden om kunderne som muligt. De engelske banker har været i gang med dette i 15 år.</p>
<p><b>Forsikring</b></p> <p>Ja, bestemt 46 % Ja, sådan da 16 % Nej 39 %</p>	<p>46 pct. af forsikringsselskaberne har en kanalstrategi (og de er så absolut den branche med flest kanaler), men da de fleste kun lige er begyndt at kortlægge kunderejsen, må vi konkludere, at de mange kanaler ikke er et resultat af bekræftede kundebehov. Indholdet differentieres ikke efter kanal, og branchen er ikke særlig ambitiøs med at ville give kunderne gode oplevelser. Generelt er forsikringsselskaber tilfredse med den måde, de bruger data på. De analyserer mere end andre brancher gør, men... <i>"Vi analyserer data og gør dem til indsigter på flere måder, men udfordringen er at omdanne indsigt til handling."</i> - fra Sopra Sterias dybdeinterview</p>
<p><b>Pension</b></p> <p>Ja, bestemt 57 % Ja, sådan da 0 % Nej 43 %</p>	<p>Pensionsselskaber har mange data på deres kunder (alder, køn, indkomst, formue, adresse, familie-situation og sundhed), men data er ikke en vægtig faktor for, hvordan de driver deres forretning. Selv med de retslige begrænsninger for hvordan data må bruges, har de ellers en unik mulighed for at differentiere sig og yde personaliserede kundeoplevelser. Sammenlignet med de øvrige brancher er pensionsselskaberne faktisk foran, når det kommer til brugen af enheder og selvbetjeningsportaler. De undersøger også mulighederne for CRM og har planlagt flere initiativer på de sociale netværk end de øvrige. Kun 23 pct. har en kunde-strategi, men hele 57 pct. har en kanalstrategi! Kanalerne er de traditionelle ejede kanaler som telefon, e-mail, web og personlige møder.</p>
<p><b>Energi &amp; forsyning</b></p> <p>Ja, bestemt 25 % Ja, sådan da 50 % Nej 25 %</p>	<p>Blandt energi- og forsyningsselskaberne har kun 25 pct. en klar kanalstrategi. Til gengæld har de en god forståelse for, hvad en kanalstrategi skal indeholde i den digitale tidsalder. Og selv om de er bagud på en række parametre, så er de væsentlig mere modne, når det kommer til planlægning, ambition og kunde-forståelse. De vedkender sig, at der er lang vej, men de lytter til markedet, og de har lavet deres research - og er nu klar til at bevæge sig fremad med mange nye initiativer.</p>
<p><b>Telekom</b></p> <p>Ja, bestemt 25 % Ja, sådan da 50 % Nej 25 %</p>	<p>Som alle de andre brancher finder telekommunikationsindustrien det svært at servicere kunderne på tværs af kanaler. Uden en struktureret plan bliver det uden lige sværere, og kanalvalget er i høj grad affødt af en me-too strategi. Resultatet er, at stort set alle kanaler er i brug, men med det samme indhold. Hvilket bestemt ikke er, hvad kunderne ønsker. At gå omni-channel vejen er slet ikke realistisk på nuværende tidspunkt.</p>

# Hva' så nu?

Digitaliseringen giver virksomhederne en unik mulighed for at konkurrere på kundeoplevelsen. Hvis de griber det rigtigt an, kan de slippe ud af en opslidende priskonkurrence, der kun gavner den prissensitive kunde. Mange virksomheder har teknisk tilpasset sig den digitale tidsalder, men de har glemt kunden. Måden man arbejder med kunderne på har ændret sig drastisk, og i dag handler det om at få den gode kundeoplevelse frem. Det kræver en kundecentrisk transformation af virksomhederne og er en proces, der bør gennemsyre virksomhederne i dag. Det kræver, at hele organisationen arbejder sammen om at skabe den gode kundeoplevelse. Men denne gang i en digital kontekst. Den rejse er kun lige begyndt i Danmark - og kræver et fast blik på hele virksomhedens transformation. Sådan ét har Sopra Steria.



## Om undersøgelsen

Dette whitepaper baserer sig på en større rapport "Customer Centricity in the digital age", som Sopra Steria Danmark har udarbejdet. Rapporten bygger videre på en omfattende europæisk undersøgelse, Sopra Steria gennemførte blandt mere end 900 virksomheder inden for bank, forsikring, pension, energi & forsyning og telekommunikation, samt 700 af deres kunder i England, Frankrig, Tyskland og Norge. Vi har stillet flere af spørgsmålene til en lang række danske og svenske virksomheder inden for de samme brancher og har derefter dybdeinterviewet dem. Samtidig har vi vurderet de europæiske og skandinaviske tendenser og sammenholdt dem med vores erfaring fra USA, hvor det går rigtig stærkt.

Rapporten "Customer Centricity in the digital age" kan hentes på [soprasteria.dk](http://soprasteria.dk).

## Kontakt:

Claus Klein-Ipsen  
Director, Head of Applications, Denmark  
Tlf: +45 26 30 60 50  
E-mail: [claus.klein-ipsen@soprasteria.com](mailto:claus.klein-ipsen@soprasteria.com)

Sopra Steria  
Midtermolen 1  
2100 København Ø  
Danmark

[soprasteria.dk](http://soprasteria.dk)

## Sopra Steria Group

---

+ 38.000  
medarbejdere

---

+ 20  
lande

---

+ 45  
års erfaring

---

Børsnoteret  
og med hovedkontor i Paris

---

## Sopra Steria i Skandinavien

---

1.300  
medarbejdere

---

1,5 milliarder  
i omsætning

---