



Upplevelseledarskap, enklare i teorin än i praktiken

En studie om framgångsfaktorer och fallgropar

Trenden mot ett ökat kundfokus är idag tilltagande. Detta gäller speciellt branscher med begränsad tillgång av nya lönsamma kunder och låga byteskostnader för kunder som vill byta leverantör. Kostnadseffektiv värdetillväxt i kundbasen kräver ökad lojalitet. En allt mer krävande konsument med tilltagande krav på upplevelser i kombination med den digitala och mobila utvecklingen har ökat komplexiteten i företagens kundmöten. Det krävs därför nya metoder för att skapa lojalitet. I den nya paradigmen är förmåga att leverera den förväntade kundupplevelsen fundamental.

Kundupplevelsen är den känsla som uppstår hos kunden som ett resultat av samtliga interaktioner med företaget över tid. Detta innebär att företag inte kan undgå att skapa en upplevelse vid varje interaktion med kund. →

Sammanfattande slutsatser

Xlent Strategy har genomfört en kvalitativ studie på hur och i vilken omfattning företag arbetar med kundupplevelse. Syftet har varit att undersöka framgångsfaktorer och fallgropar i förmågan att leverera en hög kundupplevelse. Studiens slutsatser sammanfattas i följande punkter.

Stark trend mot ett större fokus på kundupplevelse genomsyrar marknaden

Vår studie visar tydligt att bolag har kundupplevelsefrågan högt på sin strategiska agenda. Detta är något som bekräftas av samtliga intervjuade bolag vilka identifierat behovet av att leverera kundanpassade upplevelser för att nå framgångar på en hårt konkurrensutsatt marknad.

Att uppnå ledarskap inom kundupplevelse är enklare sagt än gjort

Utmärkande för bolag som är upplevelseledare är att det finns en företagsgemensam syn på vem kunden är och en tydlig strategi för vilka upplevelser som är affärskritiska (upplevelseorientering). Upplevelseledaren har också utvecklade förmågor som gör att strategin kan genomföras på ett konsistent sätt i hela organisationen (upplevelserealisering). Dessa två dimensioner är samverkande och företag behöver båda för att uppnå förmågan att leverera den kundupplevelse som krävs av kunderna. Dimensionerna sammanfattar studiens analysmodell.

Mognadsgrad i kundupplevelse varierar mellan och inom branscher

Vår studie visar att branschkollegor till viss del har gemensamma särdrag utifrån marknadsdynamiken men att faktorer som bolagets storlek, ålder och nivån på historisk produktorientering har i vissa fall ett högre förklaringsvärde. Reseindustrin uppvisar hög mognadsgrad i både upplevelseorientering som -realisering, Telecom och E-handel i bara endera medan Mediebolag och E-handel med rötter inom postorder uppvisar låg mognadsgrad i båda dimensionerna.

Framgång i kundupplevelse nås genom rätt kultur, enhetlighet och handlingskraft

De mest framstående framgångsfaktorerna för att leverera en hög kundupplevelse över tid kan sammanfattas med tre ledord: (i) *Kultur* som gör att kundupplevelsen genomsyrar alla affärsbeslut, (ii) *Enhetlighet* i en gemensam förståelse för kundupplevelsen i hela organisationen samt (iii) *Handlingskraft* vilket innebär kompetens, incitament samt stödjande infrastruktur för att driva och utveckla kundupplevelsen. Dessa tre faktorer uppnår bolag med hög mognadsgrad i både upplevelseorientering som -realisering.



I den nya paradigmen är kundupplevelsen definierad som den känsla som uppstår hos kunden som ett resultat av samtliga interaktioner med företaget över tid.

Från produkt- och prisleddare till kundfokus

I princip finns det tre huvudstrategier för att konkurrera om kunderna på marknaden: produktledare, prisledare och kundledare¹. Framgångsrika företag väljer en av dessa strategier som sitt huvudfokus.

Trenden mot ett ökat kundfokus är i dag tilltagande. De senaste 10 åren har många företag upplevt försämrade möjligheter att enbart skapa konkurrensfördelar genom huvudfokus på lägsta pris eller mest innovativa produkt, många företag har därför valt att skapa långsiktig konkurrenskraft genom kunddimensionen. Detta gäller speciellt branscher som utmärks av låga byteskostnader och begränsad tillgång till helt nya kunder.

För dessa bolag blir det allt viktigare att säkra kundernas lojalitet för att skapa kostnadseffektiv värdetillväxt i kundbasen. En lojal kund kommer tillbaka och handlar för mer, är mindre känslig för erbjudanden från konkurrenter, har större benägenhet att rekommendera till andra kunder och är mindre priskänslig².

Företag som väljer kundledarpositionen differentierar hela sitt erbjudande utifrån prioriterade målgrupper och har en styrmodell där det levererade kundvärdet är styrande för alla typer av beslut, från strategi till operativ leverans i det faktiska kundmötet. Karakteristiskt för företag som lyckats nå en position som kundledare är att organisationsmodellen är uppbyggd för tvärfunktionell samverkan och informationsutbyte, i syfte att leverera högsta möjliga kundvärde.

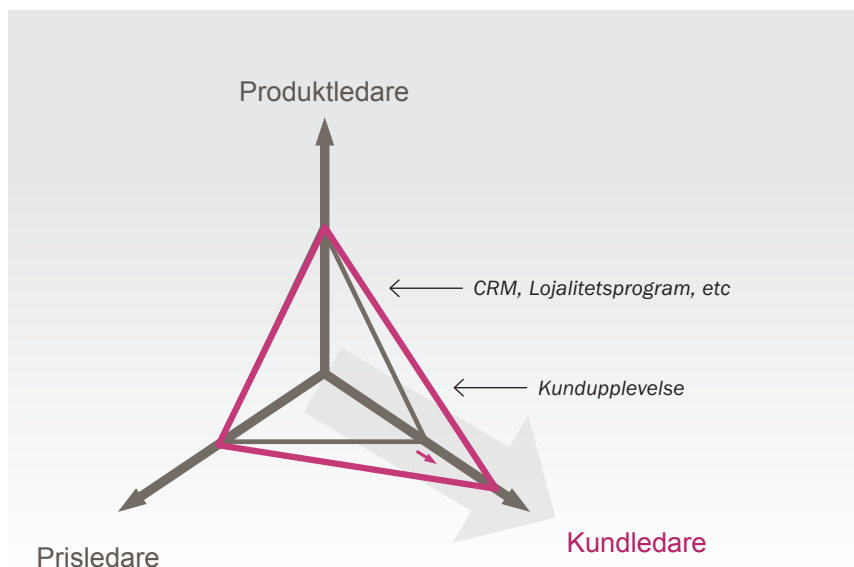
Traditionella verktyg mot kundledarpositionen har varit ökade satsningar på CRM, lojalitetsprogram samt förfinade kundprocesser genom ökad kundinsikt – alla med en påverkan på kundupplevelsen i utvalda kanaler. Bolag som tagit det fulla steget mot kundledarskap har dock mer och mer fokuserat sina insatser mot att leverera en enhetlig och kundanpassad kundupplevelse, i samtliga interaktioner med kund och över tid.

De huvudsakliga drivkrafterna bakom trenden mot kundupplevelse är förändrade konsumentbeteenden: en allt mer välinformerad kund med höga krav på upplevelser kopplat till beröringspunkt, kanal och situation. I kombination med den digitala och mobila utvecklingen har detta ökat komplexiteten i företagens kundmöten, vilket innebär flera stora utmaningar för företag. Parallellt har också utvecklingen bidragit till nya möjligheter att samla in och effektivt mäta, lagra och analysera stora mängder kunddata i en växande flora av kanaler.

Denna ökande komplexitet ställer krav på nya metoder för företag, som vill ha lojala kunder. Det förstärker påståendet att traditionella metoder för att skapa lojalitetsdrivande konkurrensfördelar inte längre räcker till. I dag krävs förmåga att utveckla, leverera och följa upp kundernas förväntningar på upplevelser i samtliga interaktioner över tid. I detta nya paradigm är kundupplevelsen definierad som den känsla som uppstår hos kunden som ett resultat av samtliga interaktioner med företaget över tid. Detta innebär att företag inte kan undgå att skapa en upplevelse vid varje interaktion med kund. Definitionen skapar stor förståelse och respekt för vad som krävs av bolag för att i kundens ögon komma i mål samtidigt som företaget får en värdetillväxt.

Det finns flera bevis, både från forskning³ och empiri⁴, att förmåga att ge rätt kundupplevelser skapar långsiktig lönsamhet och konkurrensfördelar som driver lojalitet. Dock, som i de flesta fall, visar resultaten av denna studie att teorin är enklare än praktiken. →

Allt fler företag på marknader med låga byteskostnader och begränsad tillgång till helt nya kunder väljer kundledarskap som spets för att skapa konkurrensfördelar.



→ Med utgångspunkt i forskning och XLENT Strategys erfarenheter av att agera externa rådgivare genomfördes en studie med syfte att undersöka framgångsfaktorer och fallgorpar i förmågan att leverera en hög kundupplevelse. Studien är uppbyggd utifrån intervjuer med beslutsfattare från 17 olika bolag i fyra olika branscher, där ett antal frågor kring kundupplevelsen diskuterats. Målsättningen har varit att analysera ett urval branschers mognadsgrad inom sin orientering mot kundupplevelse och sin förmåga att realisera den samma. Resultatet visar tydligt att kundupplevelsefrågan är högt prioriterad och en del av den strategiska agendan hos samtliga bolag.

Studien visar också att resan mot upplevelseledarskap är enklare i teorin än i praktiken. Det blir även tydligt att samma förmågor som kännetecknar en kundledare är framgångsfaktorer som bidrar till hög förmåga att realisera kundupplevelser med högt kund- och affärsvärde. Och att många av de utmaningar som motverkar realiseringen av en hög kundupplevelse är starkt kopplade till de konflikter som skapas av att t.ex. värderingar, styrmodell och uppföljningssystem

fortsatt utgår från en produkt- eller priscentrering.

Både framgångsfaktorerna och utmaningarna handlar om hur väl integrerad kundupplevelsefrågan är på ett teoretiskt plan samt vilken utsträckning nödvändiga styrmekanismer finns på plats för att säkra leverans ända ut till det faktiska kundmötet. På en övergripande nivå kan framgångsreceptet sammanfattas i tre ord: Kultur, Enhetlighet och Handlingskraft.

Kultur indikerar att hela bolag andas kundupplevelse vilket gör att samtliga affärsrelaterade beslut alltid kommer att styras utifrån kundupplevelsen – det görs alltid.

Enhetlighet innebär att hela bolaget har en gemensam förståelse av vad som genererar goda kundupplevelser och arbetar mot ett gemensamt mål – det görs på samma sätt.

Handlingskraft är relaterad till bolagens möjlighet att snabbt och effektivt kunna exekvera upplevelsepåverkande initiativ och kräver tydliga roller och ansvar för kundupplevelsefrågan samt IT-verktyg – det görs effektivt.

Om studien

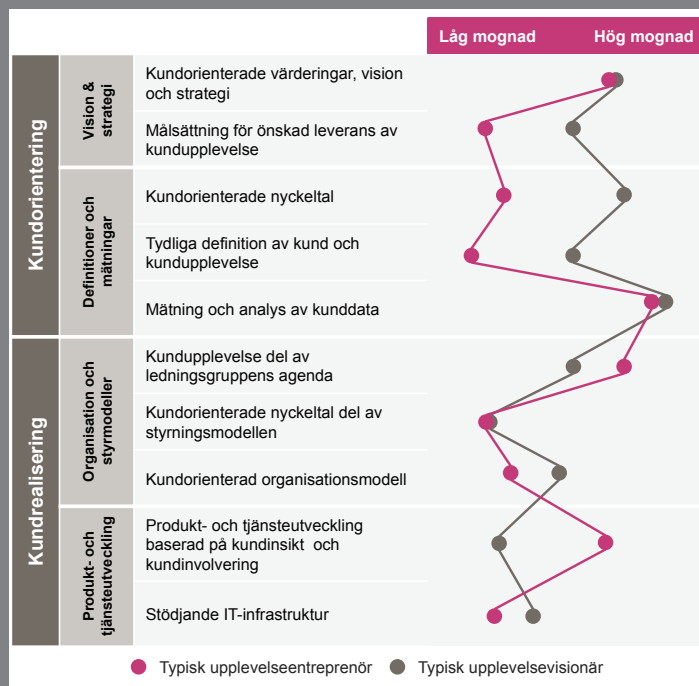
Xlent Strategy har genomfört en kvalitativ studie kring hur och i vilken omfattning företag arbetar med kundupplevelser. Syftet har varit att undersöka framgångsfaktorer och fallgorpar i förmågan att leverera en hög kundupplevelse – för att skapa kostnadseffektiv värdetillväxt av kundbasen genom ökad lojalitet. Resultaten från våra intervjuer illustreras med citat och förklarande text.

Alla de företag vi intervjuat genomför olika typer av initiativ för att förbättra kundupplevelsen i olika interaktioner, men har hunnit olika långt både ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. I studien analyserar vi hur långt olika företag har kommit genom att analysera mognadsgraden i två perspektiv Kundorientering och Kundrealisering. Företag som har en hög mognadsgrad i båda dimensionerna kallar vi Uppplevelseledare.

I studien har vi definierat kundupplevelsen som, den känsla som uppstår hos kunden som ett resultat av samtliga interaktioner med företaget över tid.

Studien baserar sig på intervjuer med 17 bolag inom fyra olika branscher samt på XLENT Strategys omfattande projekterfarenheter inom kund- och marknadsstrategier. Valda branscher inkluderar Telekomindustrin, Reseindustrin, E-handel och Mediebolag med publicistisk anknytning. Val av branscher har gjorts utifrån följande fyra kriterier:

- Långsiktig kundrelation
- Komplex kanalmix
- Låga byteskostnader
- Välinformerad kund



Vi är övertygade om att denna studie kan bidra med värdefulla insikter till företag som strävar efter att leverera enastående kundupplevelser till sina kunder.

Upplivelsesorientering		Upplivelsesrealisering	
Vision & strategi	Definitioner och mätningar	Organisation och styrmodeller	Produkt- och tjänstutveckling
<ul style="list-style-type: none"> Kundupplevelseorienterade värderingar, vision och strategi 	<ul style="list-style-type: none"> Kundupplevelseorienterade nyckeltal 	<ul style="list-style-type: none"> Kundupplevelse del av ledningsgruppens agenda 	<ul style="list-style-type: none"> Produkt- och tjänstutveckling baserad på kundinsikt och kundinvolvering
<ul style="list-style-type: none"> Målsättning för önskad leverans av kundupplevelse 	<ul style="list-style-type: none"> Tydliga definitioner av kund och kundupplevelse 	<ul style="list-style-type: none"> Upplivelsesorienterade nyckeltal del av styrmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> Stödande IT-infrastruktur för enad kundbild
	<ul style="list-style-type: none"> Mätning och analys av kunddata 	<ul style="list-style-type: none"> Kundorienterad organisationsmodell 	

I studien undersöker vi hur långt olika företag har kommit i sitt upplevelsearbete genom att analysera mognadsgraden i två dimensioner: Kundorientering och Kundrealisering.

Upplivelseledarskap nås genom välutvecklade förmågor och strukturer i både upplivelsesorientering och upplivelsesrealisering

För att beskriva mognadsgraden i ett företags upplevelsearbete använder vi XLENT Strategys Kundupplevelsematris bestående av dimensionerna Upplivelsesorientering och Upplivelsesrealisering. Matrisen visar vilken mognadsgrad ett företag har i respektive dimension med hjälp av fyra profiler: Upplivelsefunktionären, Upplivelsevisionären, Upplivelseentreprenören och Upplivelseledaren. Upplivelseledaren har hög mognadsgrad i båda dimensionerna.

Hög mognadsgrad i upplivelsesorientering karakteriseras av att hela organisationen genomsyras av värderingar som sätter kunden i första rummet. Hög mognadsgrad i upplivelsesrealisering karakteriseras av en hög förmåga att realisera och integrera företags vision enda ut i det faktiska kundmötet i olika beröringspunkter. De två dimensionerna är samverkande, och båda dimensionerna krävs för att kunna leverera den kundupplevelse som olika prioriterade kundgrupper förväntar sig. Konsekvenserna av att ha låg mognadsgrad i endera av dimensionerna är en fragmenterad och inkonsekvent kundupplevelse i olika interaktioner, kanaler och situationer. Den samlade kundupplevelsen avgörs ofta av den svagaste länken.

”

Den samlade kundupplevelsen avgörs ofta av den svagaste länken

Branschtillhörighet är inte den enda förklaringsfaktorn till bolags placering i Upplivelsematrisen

Det som styr vilken mognadsgrad ett företag har förklaras delvis av marknadsdynamiken i den bransch företaget tillhör. Det har däremot visat sig att andra faktorer, såsom bolagets storlek, ålder och nivån på historisk produktorientering har i vissa fall ett högre förklaringsvärde för positioneringen i Upplivelsematrisen. Det visar sig till exempel att bolag som idag är i samma bransch men som kommer från olika bakgrunder uppvisar olika mognadsgrad i kundupplevelsearbetet.

I syfte att illustrera de olika branschernas utveckling och utmaningar har de studerade branscherna klassificerats i enlighet med Kundupplevelsematrisen två dimensioner. →

→ **Telekomindustrin** har höga ambitioner avseende att leverera en hög kundupplevelse och har investerat mycket i det teoretiska ramverket. De flesta bolagen har också inrättat funktioner med ansvar för kundupplevelse – i många fall dock utan mandat att påverka levererande enheter och med begränsad budget. De styrmekanismer som bidrar till en hög realiseringsgrad är fortfarande produktstyrda vilket gör att det i många avseenden saknas förutsättningar för lyckad implementering av strategierna. *Telekomindustrin karakteriseras av upplevelsevisionärens profil.*

Reseindustrin har en lång tradition att arbeta med kundupplevelsen i olika beröringspunkter. Vidare har branschen, precis som Telekom, inrättat en tvärfunktionell organisation med mandat att agera mot de linjeorganisationer som påverkar olika delar i den totala kundupplevelsen. *Reseindustrin karakteriseras av upplevelseledarens profil.*

Mediebolagen har ett tvådelat kundbegrepp som försvårar både kundorienteringen och kundrealiseringen. Det finns en djupt rotad tradition att arbeta med läsare och prenumeranter. Den rådande strukturomvandlingen i branschen har dock medfört att behovet av en enad kundupplevelse nu tydligt finns på samtliga bolags strategiska agenda. *Mediebolagen karakteriseras av upplevelsefunktionärens profil.*

E-handel är en bransch som i relation till kundupplevelsefrågan kan delas upp i e-handel med tradition från postorder och övrig e-handel. Den traditionella e-handeln har liknande utmaningar som övriga branscher när kundupplevelsen sätts i fokus. Den unga e-handeln är kundfokuserad till sin natur men saknar styrsystem och strukturer för att övertid skapa en hög och konsistent kundupplevelse i samtliga interaktioner. *E-handel med tradition från postorder karakteriseras av upplevelsefunktionärens profil och övrig e-handel av upplevelseentreprenörens profil.*

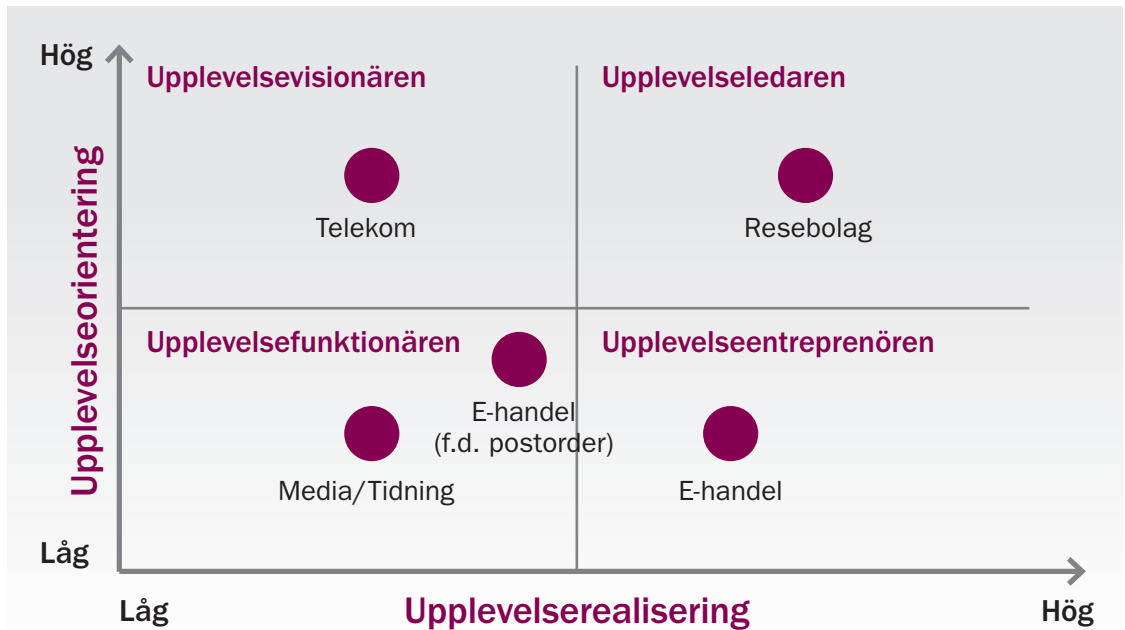
Upplevelseledaren, med hög mognadsgrad i båda upplevelsedimensionerna



Endast ett fåtal bolag i studien är Upplevelseledare. Dessa bolag tillhör på ett eller annat sätt reseindustrin. I dessa bolag har den övergripande strategin en tydlig inriktning mot kundvärde och det finns strukturer som driver samtliga medarbetare att agera för att skapa bästa möjliga kundupplevelse.

”Vår strategiska karta med den tydliga andemeningen att skapa den mest rekommenderade

För att beskriva mognadsgraden i ett företags upplevelsearbete använder vi Kundupplevelsematrisen bestående av två dimensioner. Matrisen visar vilken mognadsgrad ett företag har i respektive dimension med hjälp av fyra profiler.



aktören i branschen ligger på alla våra medarbetares skärmskrivbord och är kopplad till personliga styrkort. Att leva och agera bra kundupplevelse finns i våra väggar.” (Resebolag)

En enad kundbild och väl definierad kundupplevelse finns och kundmätningar görs kontinuerligt vilka även är kopplade till prioriterade och återkopplas till hela organisationen.

”Ett pilotprojekt genomförs för tillfället där kunden får ett antal frågor via sms efter genomförd resa. Berörda medarbetare ser kundutvärderingen direkt i anslutning till genomfört kundmöte. På detta sätt känner varje medarbetare ägarskap för kundupplevelsen.” (Resebolag)

Utmärkande drag är också det engagemang och kontinuitet i kundupplevelsefrågan som finns på ledningsnivå.

”Ledningsgruppen följer flertalet kundinsiktsrelaterade nyckeltal och kundupplevelse är en återkommande bild på ledningsgruppens agenda” (Resebolag)

Även styrmodellen är i stor utsträckning kopplad till kundupplevelserelaterade nyckeltal.

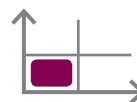
”Repeat-customer-rate” och NPS är nyckelparametrar hos hela den svenska ledningsgruppens bonusmodell. På ledningsgruppsmötena följs NPS och andra kunduppföljningstal kontinuerligt. Om något värde uppvisar en negativ trend så finns en ägare till detta nyckeltal och tydliga rutiner för att sätta igång åtgärder.” (Resebolag)

”Alla chefer som innefattas av bolagets bonusprogram har ett krav att varje år delta på minst två kundaktiviteter.” (Resebolag)

Vidare finns en systematik som gör att kundinsikten från mätningarna används i upplevelseledarens produkt- och tjänsteutveckling.

”Tjänsteutvecklingen hos oss är i högsta grad kundfokuserad där kvantitativ kundinsikt kombineras med kvalitativa undersökningar och där kunden är fortsatt involverad i att utveckla den tjänst som bidrar mest till en positiv kundupplevelse.” (Resebolag)

Upplevelsefunktionären, med låg mognadsgrad i båda upplevelsedimensionerna



Företag som har denna profil har inte lyckats få kundupplevelsefrågan som en återkommande punkt på ledningsgruppens agenda. Mognadsgraden för upplevelseorientering och upplevelse-realisering är låg.

Studien visar att bolag inom Mediabranschen och E-handelsbranschen med förflutet inom postorderindustrin är typiska upplevelsefunktionärer. Det är dock viktigt att poängtera att upplevelsefunktionären inte alls ser kundupplevelse som oviktigt, däremot är den inte en uttalad företagsledningsfråga utan drivs främst genom ett delegerat funktionellt ansvar. Typfallet handlar om att kundupplevelsefrågan ägs av kundtjänst eller av en dedikerad CRM-avdelning.

”Idag finns inte kundupplevelse som en återkommande punkt på ledningsgruppens agenda, däremot behandlar ledningsgruppen för ”Kundanalys och Kampanj” löpande frågor relaterade till kundupplevelse” (Mediabolag)

”Kundupplevelse och kundupplevelserelaterade nyckeltal behandlas händelsestyrt hos ledningsgruppen och är inte en återkommande punkt” (E-handelsbolag)

Kundfunktionären mäter relativt mycket kunddata och rapporterar kundorienterade nyckeltal med viss regelbundenhet, men saknar agerbara insikter som kan användas för produkt- och tjänsteutveckling.

”Vi har en lång tradition av att mäta och följa upp kunddata, dock är uppföljningen främst riktad mot nykundsgenerering och anti-churnarbete.” (Mediabolag)

”Kunddatabasen hos oss är välutvecklad och innehåller stora mängder kunddata. Nästa steg är att analysera och agera på kunddata.” (E-handelsbolag) →

→ "I vissa utvecklingsprojekt har vi utgått från kundinsikt och även konkurrentanalyser, dessa projekt har visat sig vara mer framgångsrika då de både uppfyller specifika kundönskemål och undviker att hamna i samma fälla som konkurrenter. Dock är involvering av kundinsikt beroende av vilken avdelning som har ansvaret och därmed starkt personberoende." (Mediabolag)

Mest utmärkande för kundfunktionären är att organisationen och styrmodellen inte är anpassad för att leverera en bolagsövergripande kundupplevelse i samtliga beröringspunkter.

"Styrmekanismerna inom vår bolag är starkt ekonomisk inriktade där ledningsgruppen följer och styr utifrån resultatorienterade nyckeltal. De kundupplevelserelaterade nyckeltal som finns följs främst upp av CRM- och Kundtjänstgruppen." (Mediabolag)

"Dagens organisationsmodell är produkt- och kanalorienterad vilket innebär utmaningar för att säkerställa bra leverans av kundupplevelsen. Kundens upplevelse är ju oberoende vår interna struktur, men vi styrs och följs upp på funktionsspecifika mål- och styrkort som inte tar hänsyn till övriga funktioners styrkort." (Mediabolag)

"Dagens organisation är siloorienterad vilket innebär avsaknad av strukturella förutsättningar för en gemensam kundupplevelse. Kundupplevelsearbetet är istället högst personberoende vilket innebär att bolagets olika varumärken har kommit olika långt med sitt kundupplevelsearbete." (E-handelsbolag)

Upplevelsevisionären, med hög mognadsgrad i upplevelseorientering



Upplevelsevisionären representeras i denna studie av telekomindustrin. I dessa företag är mognadsgraden för upplevelseorientering hög medan de uppvisar lägre mognad inom upplevelserealiserings.

Bolagen har lyckats att lyfta kundfrågan högt

inom bolagets styrning och upplevelseorientering präglar på ett eller annat sätt de centrala visions- och strategidokumenterna, däremot är realiseringen begränsad.

"Det finns en övergripande målbild över hur vi ska arbeta med kundupplevelse, detta är förankrat i bolagets absoluta ledning. Dock är det oklart hur de olika affärsområdena ska bidra till att uppfylla målbilden." (Telekombolag)

"Vi eftersträvar att bli ett "serviceföretag i världsklass, dock återstår det att definiera vad det innebär för det dagliga arbetet." (Telekombolag)

Samtliga bolag investerar i det teoretiska ramverket men med delvis olika inriktningar. Vissa av bolagen har satsat extra på att definiera kunderna för att den vägen kunna identifiera vilken kundinsikt de behöver.

"Vårt största hinder för att leverera en bra kundupplevelse är att tydliga definitioner på vad exempelvis en god kundupplevelse är för något saknas. Detta innebär att vi har klara utmaningar att agera på den kundinsikt vi samlar på oss." (Telekombolag)

Dessa bolag genomför omfattande mätningar ofta över flertalet beröringspunkter. Kunddata aggregeras i olika typer av kundorienterade nyckeltal (främst NKI och NPS) som används för att följa upp verksamheten, men då ägarskapet brister blir ägerbarheten lidande.

"Vi har en stark historia av att mäta kunddata från olika typer av VoC program, och har även möjlighet att extrahera extensiv data kring kundernas produktanvändning. Kunddata är inget vi saknar." (Telekombolag)

Vidare är organisations- och styrmodeller fortsatt produktorienterade. Dock har många bolag skapat kundupplevelseansvariga eller korsfunktionella projektgrupper inriktade mot kunddimensionen. Dessa ansvarsroller är emellertid ofta tandlösa när två strategiska beslut står mot varandra, då väger fortfarande kortsiktiga ekonomiska faktorer tyngst.

"Den kundägande organisationen är på samma organisatoriska nivå som produktorganisationen,

vi ingår i affärsområdets ledningsgrupp och är direktrapporterande till affärsområdschefen. Däremot är det produktorganisationen som är resultatansvarig mot kund och således ansvarig för de investeringar och åtgärder som berör kund.” (Telekombolag)

Upplevelsevisionärerna har kommit olika långt i att använda kundinsikt. Vissa bolag baserar produkt- och tjänsteutvecklingen till viss del på kundinsikt, andra använder sin kunskap om kunden ad-hoc-mässigt och ytterligare en grupp är fortfarande väldigt produktfokuserad.

”Produkt- och tjänsteutvecklingar av mindre ekonomisk betydelse har tillåtits utgå från kundinsikt, medan större investeringar, främst infrastrukturella, är i hög grad produktorienterade – exempelvis har nätutbyggnaden koncentrerats till geografiska områden utan hänsyn till kundens rörelsemönster, vilket innebär att en kund kan ha bra täckning hemma men inte i sommarstugan eller på kontoret.” (Telekombolag)

Upplevelseentreprenören, med hög mognadsgrad i upplevelseorientering



Vår studie visar att upplevelseentreprenörer har en naturlig utgångspunkt i kundens preferenser och arbetar av naturlig kraft utan formella strukturer och styrdokument.

”Vi lever efter devisen ”kunden i fokus”, något som vi känner är väl förankrat i organisationen, men en klar målsättning eller formaliserad strategi som behandlar kundfrågan har vi inte tagit fram.” (E-handelsbolag)

”Vår uppfattning, vilket bekräftas av de kommentarer vi får från våra kunder, är att hela organisationen är kundfokuserad. Detta jobbar vi med kontinuerligt genom att exempelvis låta varje ny medarbetare få praktisera på bolagets samtliga avdelningar och förstå dess roll i leveransen av kundupplevelse.” (E-handelsbolag)

Att ständigt följa upp och använda kunddata som input i styrning och verksamhetsutveckling

är naturligt för upplevelseentreprenören.

Däremot saknas mer strukturerade uppföljningsmekanismer där kunddata mäts systematiskt och aggregeras till kundorienterade nyckeltal.

”Vi följer kundupplevelsen främst via kommentarer till kundtjänst eller i sociala media. Feedback från dessa kanaler följs upp och kanaliseras in i organisationen via morgonmöten.” (E-handelsbolag)

”Vi saknar kundupplevelserelaterade KPI:er utan följer främst åsikter på sociala medier. Mycket bra information har vi fått in den vägen men datamängden börjar bli allt mer omfattande och det finns klara utmaningar att fånga allt.” (E-handelsbolag)

Upplevelseentreprenörerna visar en hög mognadsgrad inom upplevelserealisering. Detta illustreras bland annat genom ett högt engagemang för kundfrågor hos ledningen samt tydlig ansvarsfördelning och rutiner för att åtgärda eventuella tecken på en bristande kundupplevelse.

”Kundupplevelse är en återkommande punkt på ledningsgruppens agenda, som behandlar frågan som högst prioriterat – detta sätter ribban för resten av medarbetarna.” (E-handelsbolag)

”Det finns en tydlig ansvarsfördelning och rutiner för hur vi bör agera när vi exempelvis får tecken från sociala media om att kundupplevelsen är bristande.” (E-handelsbolag)

Det mest utmärkande för upplevelseledaren är förmågan att alltid basera produkt- och tjänsteutvecklingen på den kundinsikt som finns tillgänglig.

”Det finns ett tydligt fokus mot att möta kunden och erbjuda de tjänsterna som kunden efterfrågar. Vi genomför så kallade A och B tester som går ut på att testa utvecklingar på ett urval kunder och jämföra deras upplevelse mot kunder fortsatt få samma service som tidigare.” (E-handelsbolag)

→ Vägen mot upplevelseledarskap skiljer sig beroende på upplevelseprofil

Studien bekräftar att vägen mot ett upplevelseledarskap är olika beroende på företagets upplevelseprofil. Det finns emellertid vissa förutsättningar som lägger grunden för ett framgångsrikt upplevelsearbete. Dessa förutsättningar är:

i) Säkra företags gemensamma definitioner av centrala begrepp, ii) Tydliggör kundens resa och identifiera kritiska beröringspunkter för prioriterade segment iii) Genomför en "gap-analys" för kritiska upplevelser i utvalda beröringspunkter och formulera målbild iv) Analysera företagets mognadsgrad för de olika förmågorna i upplevelseorientering och upplevelserealiserings. v) Upprätta plan för förändringsarbetet utifrån status på förutsättningar och upplevelseprofil.

i) Säkra företagsgemensamma definitioner av centrala begrepp

Alla säger att kundupplevelsen är viktig. Men risken är att olika intressenter gör det utifrån egna särintressen är stor. Gemensamma definitioner lägger grunden för en effektiv dialog i hela organisationen.

ii) Tydliggör kundens resa och identifiera kritiska beröringspunkter för prioriterade segment

Tydliggör de olika kundresorna som finns genom att analysera vad kunden kan göra och vad kunden upplever i förhållande till dagens upplevelse. Identifiera i vilka interaktioner upplevelsen är affärskritisk, för olika kundsegment. Säkra hög integritet i analysen genom att kombinera primärdatainsamling och interndata kvalitativ och kvantitativ. På detta sätt tydliggörs affärsvärdet av en förbättrad kundupplevelse vilket kan användas för att skapa en högre "sense of urgency".

iii) Genomför en "gap-analys" för kritiska upplevelser i utvalda beröringspunkter och formulera målbild

Identifiera rotorsaker till stagnation och identifiera möjligheter för att leverera den önskade kundupplevelsen. Förståelse för värde drivarna speciellt i relation till de prioriterade segmenten

hjälp till att säkra rätt fokus i kommande förändringsarbete.

iv) Analysera företagets mognadsgrad för de olika förmågorna i upplevelseorientering och upplevelserealiserings

Genom en ökad förståelse av vilken mognadsgrad företaget har för olika förmågor säkras rätt fokus i kommande arbete samtidigt som risken att utarbetade strategier inte går att realisera på ett effektivt sätt minimeras.

v) Upprätta plan för förändringsarbetet utifrån status på förutsättningar och upplevelseprofil

Bolag med karaktärsdrag från de olika upplevelseprofilerna kräver olika handlingsplaner och strategier för att utvecklas mot upplevelseledarskap. Viktigt att poängtera är dock att även upplevelseledaren har utvecklingsmöjligheter. Nedan sammanfattas huvudinriktningen för respektive upplevelseprofil:

Uppplevelseledaren måste kontinuerligt jobba med att bibehålla fokus för att säkra högt affärsvärde av kundupplevelsearbete. Att leverera en enhetlig och kundanpassad kundupplevelse i olika kundinteraktioner kan kosta mer än det smakar om t.ex. levererade servicenivåer är högre än det kunden förväntar sig utan att det påverkar lojaliteten. Uppplevelseledaren behöver därför kontinuerligt säkra optimal "cost-benefit" genom noggranna prioriteringar och mätningar utifrån eventuella gap mellan vad kunden förväntar sig i affärskritiska interaktioner och den upplevelse som faktiskt levereras.

Upplevelsefunktionären måste aktivt arbeta med att skapa förankring och engagemang som lyfter upplevelsefrågan från ett funktionellt ägarskap till en bolagsöverskridande ledningsfråga. En annan viktig del av arbetet är att identifiera potentiella ambassadörer som kan bidra till att kundupplevelsen blir en återkommande punkt på företagsledningens agenda och en angelägenhet för alla berörda funktioner. Ett första steg på väg kan vara ett tvärfunktionellt forum för analys och åtgärd.

Upplevelsevisionärens största utmaning ligger i realiseringsarbetet. Upplevelsefrågan måste prioriteras i förhållande till andra strategiska områden. Den enskilt största framgångsfaktorn för detta är att integrera kundupplevelserelaterade nyckeltal i företagets styrmodell och incitaments-system. På detta sätt säkerställs att hög realiseringen inte försvåras av konflikter med rådande styrmodell.

Upplevelseentreprenören har framgångsrikt levererat hög kundupplevelse genom att ha upplevelsefrågan "i väggarna", dvs. kulturen. För att säkra ett högt affärsvärde över tiden bör upplevelseentreprenören dock formalisera den

befintliga kulturen i t.ex. strategi- och styrsystem utifrån en samsyn på kundupplevelse.

Vi hoppas att dessa slutsatser kan bidra med värdefulla insikter kring vad som krävs av ditt företag för att utvecklas mot upplevelseledarskap. Med detta sagt är vi ödmjuka inför de individuella utmaningar och förutsättningar som råder i ditt bolag.

Tabellen nedan sammanfattar kortfattat respektive profils utmaningar.

Upplevelseprofil	Rekommenderade utvecklingsområden
Upplevelseledare	<i>Orientering:</i> Bibehåll fokus och prioritering <i>Realisering:</i> Balansera komplexitet och kostnader genom prioritering och mätning
Upplevelsefunktionär	<i>Orientering:</i> Lyft upplevelsefrågan från funktion till ledningsgrupp <i>Realisering:</i> Säkra tvärfunktionellt ägarskap
Upplevelsevisionär	<i>Orientering:</i> Prioritera kundupplevelse i förhållande till andra strategiska områden <i>Realisering:</i> Koppla kundupplevelse till styrmodellen
Upplevelseentreprenör	<i>Orientering:</i> Formalisera struktur för att långsiktigt säkerställa upplevelseorientering <i>Realisering:</i> Exekvera enligt fastlagd struktur

Källhänvisningar

- 1) För intresserade av en vidare diskussion kring de tre "värdedisciplinerna" läs gärna Harvard Business Review artikeln "Customer Intimacy and Other Value Disciplines, M.Treacy & F.Wiersema, HBR
- 2) The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Frederick F. Reichheld
- 3) Se exempelvis studien "Advocacy drives growth" Dr.P.Marsden, A.Samons, N.Upton, London School of Economics
- 4) Se exempelvis kundcase på XLENT Strateys hemsida www.xlent.se/strategy

XLENT Strategy är ett ledande management-konsultbolag med spetskompetens inom utveckling och realisering av kundinsiktsdrivna affärsstrategier. Vi har en unik kombination av konsultkompetens på högsta nordiska nivå och relevant linjeerfarenhet. Vi har en nordisk företagskultur präglad av engagemang, nytänkande och ett pragmatiskt förhållningssätt, vilket är en styrka i såväl rekryteringssammanhang som i klientarbete. Vi har framgångsrikt levererat en mängd projekt åt marknadsledande företag inom handel, transport, tillverkande industri, telekom, energi, media, bank och försäkring.

Studiens författare



Bi Kreimer
Principal, XLENT Strategy

Mobile: +46 (0)736 88 96 21
bi.kreimer@xlent.se



Nicolas Leon
Manager, XLENT Strategy

Mobile: +46 (0)768 47 23 71
nicolas.leon@xlent.se

XLENT Strategy är ett ledande management-konsultbolag med spetskompetens inom utveckling och realisering av kundinriktade affärsstrategier.

Detta verk skyddas enligt lagen om upphovsrätt (URL 1960:729) och får inte reproduceras eller kopieras utan tillstånd från XLENT Strategy.

XLENT Strategy
Regeringsgatan 67
111 56 Stockholm

Tel: 08-51951000
Mail: info@xlent.se

www.xlent.se/strategy

En del av:

XLENT
CONSULTING GROUP