

# Virksomheder mister salg på mangelfuld kundepleje

Jo større fokus virksomheder har på kundeoplevelser, desto flere penge tjener de. Men alt for mange glemmer kunden, allerede inden produktet er langet over disken, og det koster på bundlinjen, konkluderer en stor undersøgelse fra CBS

## ■ Kundeoplevelser

AF AYOE MARIA JURHAGEN

Mens længden af julegavekoerne vokser sig længere og længere, er der nok en handlende eller to, der kan nikke genkendende til en i bedste fald kedelig følelse af at blive malket for penge uden at få hverken særlig service eller en særlig oplevelse med i shoppingposen.

Og fornemmelsen er desværre ikke reserveret hverken december eller detailhandlen: Alt for mange virksomheder mangler fokus på kundepleje til trods for, at det smitter direkte af på bundlinjen.

Det konkluderer en endnu ikke offentliggjort undersøgelse fra CBS og konsulentfirmaet SJP, som bygger på analyser af knap 500 danske virksomheders forhold til customer experience management (CEM).

CEM handler på det mest lavpraktiske plan om alt lige fra service-sms'er om kundens fristid i morgen, over gratis kaffe i banken til servicetek efter købet af ny bil, og det er der jo rent faktisk flere og flere virksomheder, der tilbyder. Men kundeoplevelserne stopper alt for ofte ved halvunken kaffe og halvhjertet rådgivning, mener en af forskerne bag undersøgelsen:

### Mangler en strategi

»Mens produktudvikling og markedsføring er gennemtankefuldt med til mindste detalje i de fleste virksomheder, så er der rigtig mange af dem, som ikke har en overordnet strategi for kundens oplevelser med virksomheden,« siger Lars Grønholdt, professor ved Institut for Afsætningsøkonomi, som har lavet analysen sammen med kollegaen Anne Martensen og managementkonsulent Stig Jørgensen.

De ukonkrete kundestrategier afsløres blandt andet ved, at under halvdelen af de knap 500 virksomheder har forankret ansvaret for kundepleje i topledelsen. Endnu færre har defineret alle de områder, tidspunkter og situationer, hvor kundeplejen potentielt kunne eller burde finde sted.

### Skal iscenesættes

»Og det er da lidt tankevækkende, når det er en af de vigtigste måder at differentiere sig på. Særligt i en tid, hvor det næsten er umuligt at presse priserne mere i bund,« påpeger Stig Jørgensen fra konsulentvirksomheden SJP.

Både han og CBS-forsker-

ne sætter med undersøgelsen spørgsmålstegn ved, om danske virksomheder ikke burde tage skridtet videre fra sporadiske kundeanalyser og loyalitetsprogrammer til mere overordnede CEM-strategier, hvor kundekontakten iscenesættes på alle platforme. For der er penge at hente, lyder konklusionen:

»Vi kan helt konkret se, at de 20 pct. virksomheder, som har den stærkeste kundeorientering, også har den sundeste bundlinje, mens det forholder sig omvendt med dem, der gør mindst ud af kundeoplevelserne,« siger lektor Anne Martensen.

Man kan sætte spørgsmålstegn ved, om der ikke kan være en række andre, usynlige faktorer, som spiller ind på resultaterne, men ud fra analysedata har forskerne regnet sig frem til, at virksomheder kan øge deres finansielle performance med 5 pct., hvis de forbedrer kundeorienteringen med 10 pct.

### Ikke overraskende

Og ifølge Stig Jørgensen er det egentlig ikke så overraskende:

»Det giver jo nærmest sig selv, at bedre kundeoplevelser giver større loyalitet, som igen giver mulighed for en sundere forretning. Men det er første gang, vi kan sætte tal på, hvor meget det rent faktisk betyder.«

Undersøgelsen »Customer Experience Management« er en videreførelse af undersøgelsen »Return on Leadership«, som også blev lavet af Stig Jørgensen, Lars Grønholdt, Anne Martensen.

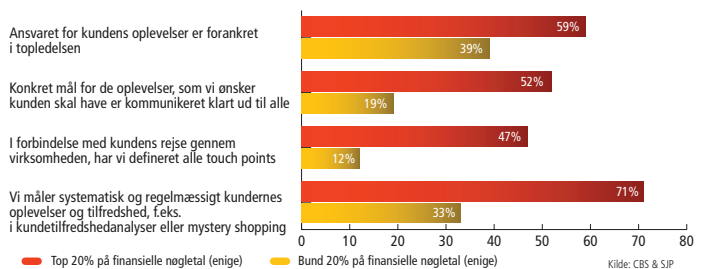
ayoe.marja.jurhagen@borsen.dk



Kundeoplevelsen har trange kår i disse år – det gælder både i detailhandlen og i business-to-business-sektoren. Foto: Anders Debel Hansen/Scanpix

## Bundlinje og kundekontakt går hånd i hånd

De virksomheder, der tjener flest penge, er samtidig dem, der fokuserer mest på kundeoplevelser



## Frontløbere og bagstoppere

Hvem har virkeligsat kul på kundeoplevelserne, og hvem kunne godt trænge til det? Stig Jørgensen fra konsulentvirksomheden SJP giver sammen med CBS-forskerne Anne Martensen og Lars Grønholdt et nogle eksempler:

### Frontløbere

● **Disneyland:** »Her er et af de ældste eksempler på en turistattraktion og et brand, der har fuldstændig styr på, hvilke oplevelser de giver kunderne, og er stadig en lysende stjerne inden for customer experience management. Selvfølgelig er det at stå i kø til parken er en positiv oplevelse.«

● **Sticks'n'Sushi:** »Denne sushi-kæde skiller sig væsentlig ud fra konkurrenterne, både fordi stilen

i alle restauranter er så gennemført, og fordi tjenerne sørger for at guide én gennem hele aftenen. Man bliver aldrig overladt til sig selv.«

● **Volkswagen:** »Når du har købt en bil hos en af Volkswagens forhandlere, bliver du introduceret personligt for din værkfører og de personer, du får i roret, når du kontakter dem fremover. En uge efter købet ringer de til dig og tjekker, at alt er i orden. Det er

helt simple services, men det forsikrer dig om, at du får en god oplevelse hver gang, du er i kontakt med Volkswagen.«

### Bagstoppere

● **Tivoli:** »I modsætning til Disneyland, har man i Tivoli ingen følelse af »en større sammenhæng«. Der er hverken nogen rød tråd i tilbudene eller nogen, som guider eller overrasker én.«

● **Teleindustrien:** »Fælles for alle

teleselskaber er, at de er villige til at gøre stort set alt for at få kunder på kroen. Men når kunderne først er bidt på, kniber det gevaldigt med at levere gode oplevelser.«

● **Supermarkeder:** »Hvornår har de egentlig sidst fornyet og differentieret sig? Kundeoplevelsen har reelt ikke ændret sig i de sidste 20 år.«

AMJ