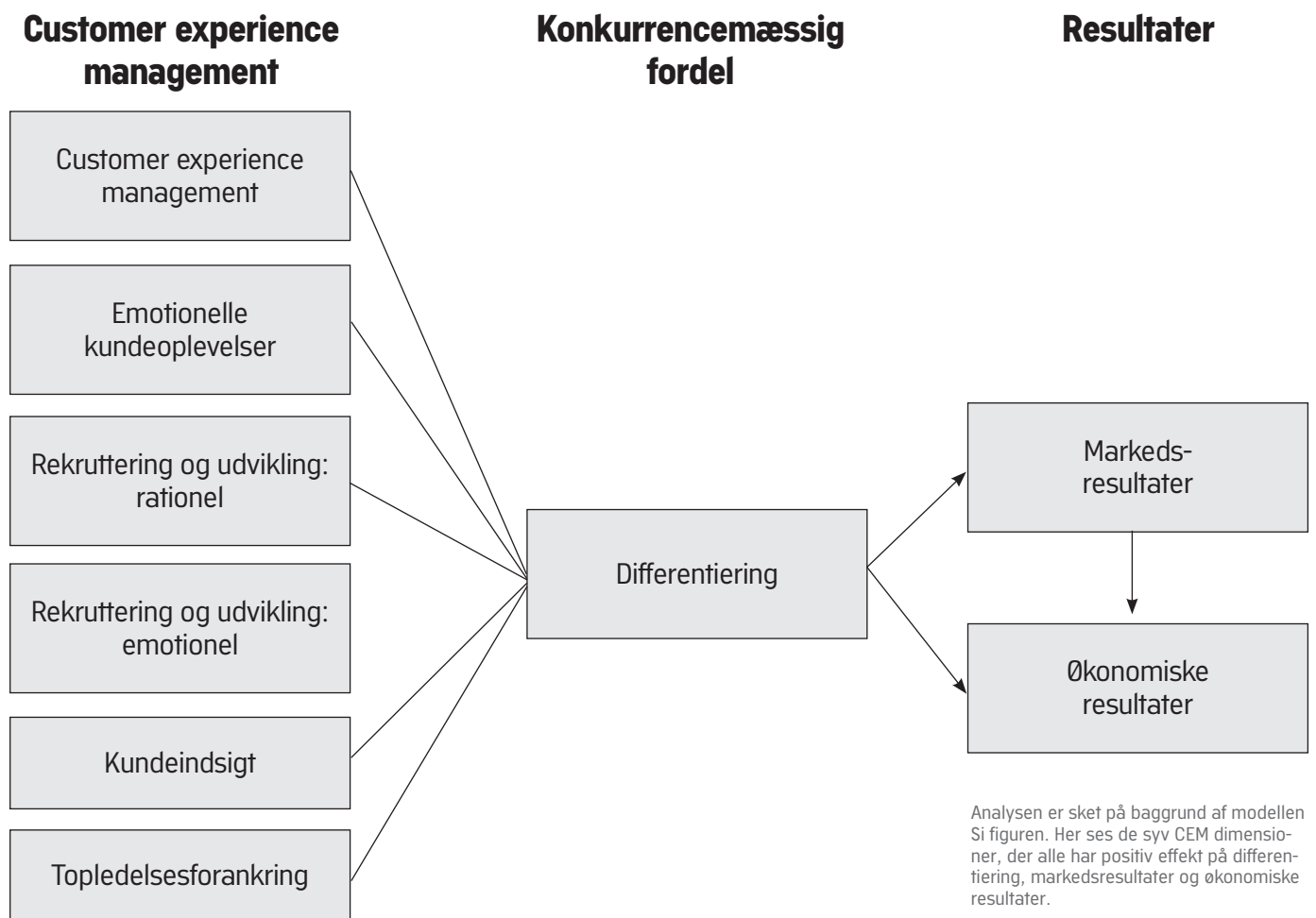


## Customer Experience Management model

Customer Experience Management (CEM) giver markant bedre resultat på bundlinjen, viser en ny undersøgelse fra CBS og Stig Jørgensen SJP.

– De virksomheder, der klarer sig bedst på nøgletallene, er de virksomheder, der er mest kundeorienterede, siger Lars Grønholdt.



Analysen er sket på baggrund af modellen i figuren. Her ses de syv CEM dimensioner, der alle har positiv effekt på differentiering, markedsresultater og økonomiske resultater.

## Det betaler sig at give kunden gode oplevelser

Af Christian W. Larsen  
cwl@markedsforing.dk

En af de vigtigste grunde til, at Ikea er i stand til fortsat at ekspandere, er den nærmest ekstreme fokusering på kunden. En brokkende og besværlig kunde er din bedste medspiller, bankede Ingvar Kamprad ind i knolden på sin unge protegé Anders Moberg, og resten er som bekendt historie.

Derfor kommer det ikke som den største nyhed fra et forskersteam på CBS og Stig Jørgensen fra SJP, at de virksomheder, der klarer sig bedst på nøgletallene, også er de virksomheder, der er mest kundeorienterede. Nyheden ligger i dokumentationen og detaljeringsgraden.

De virksomheder, som designer deres processer efter kundens behov og planlægger, hvad det er, kunden skal opleve i de enkelte touch points, er også dem, der kan vise den bedste bundlinje, siger professor ved Institut for Afsætningsøkonomi på CBS Lars Grønholdt, der sammen med lektor Anne Martensen og Stig Jørgensen, har gennemført undersøgelsen af 484 danske virksomheder.

### Ledelses-disciplin

Der er mange måder at gribe arbejdet med Customer Experience Management (CEM) an på. Men hvad er det egentlig?

– CEM er en ledelsesdisciplin, der har til formål at sikre, at virksomheden leverer ekstraordinære positive kundeoplevelser, forklarer Stig Jørgensen og fortsætter:

– CEM forudsætter, at topledelsen anlægger et "udefra-ind" perspektiv på relationen til kunden:

- Alle touch points mellem virksomhed og kunde studeres integreret.

- Der skabes balance mellem rationelle og emotionelle oplevelser for kunden.

- Kunden inddrages i design af oplevelsen, og kunden motiveres til at medvirke i oplevelsen.

Målet er, at kunden husker oplevelsen, fortæller om den til andre og kommer igen og igen. Word of mouth-spredningen opbygger loyalitet som intet andet værktøj.

– Undersøgelsen viser, at det systematiske arbejde med at differentiere sig fra konkurrenterne viser sig direkte på bundlinjen. Og at kundeorientering og ekstraordinære kundeoplevelser er en vigtig forudsætning for differentieringen, siger Anne Martensen.

– Analysens resultater viser, at en 10 pct. forbedring af CEM påvirker differentieringen med +9 pct., der igen påvirker virksomhedens økonomiske resultater med +5 pct.

Ifølge analysen er der syv væsentlige dimensioner af CEM, virksomhederne bør arbejde med, men de to vigtigste er:

- Toplevelsesforankring af kundefokus
- Eksekvering af kundefokus i alle touch points

### Solid analyse

Undersøgelsen viser, at næsten halvdelen af danske virksomheders evne til at differentiere sig kan forklares af disse to dimensioner. (Se figuren med de syv CEM dimensioner, red.).

– Der er tale om en solid analyse. De viste sammenhænge er testet statistisk, og vi kan sætte tal på styrken af sammenhængene. Dermed er der stor sikkerhed og præcision i de

konklusioner, vi kan drage af undersøgelsen, fastslår Lars Grønholdt.

– Vi har bl.a. sammenlignet de 20 pct. af virksomhederne, som i undersøgelsen viser de bedste resultater på bundlinjen, med de 20 pct. af virksomhederne, som viser de ringeste resultater på bundlinjen. Og konklusionen er klar: Top 20-virksomhederne har en klart stærkere CEM-orientering, og det giver sig udslag i en klart stærkere differentiering på markedet, som altså fører til bedre bundlinje, siger Anne Martensen.

*Siger undersøgelsen noget om, hvorvidt danske ledere har nok kundefokus?*

– Kun 28 pct. af de danske ledere i undersøgelsen siger, at topledelsen bruger meget tid sammen med nøglekunder. Lidt bedre går det, når man ser på, om ansvaret for kundernes oplevelser er forankret i topledelsen. Det bekræfter 45 pct. af lederne. Det er stadig ikke prangende, når 55 pct. af topledelsen ikke har tilstrækkelig kundefokus, vurderer Stig Jørgensen.

Et andet vigtigt punkt er, om virksomheden har designet processerne i virksomheden rundt om kunden: Det er der kun 31 pct. af virksomhederne, der gør. Det tyder på, at der er endnu et stykke vej at gå, før danske virksomheder er tilstrækkelig kundefokuserede.

– Virksomhederne skal fokusere endnu mere på kunderne. Kun 30 pct. af lederne er enige i, at de i deres virksomheder har beskrevet, hvilke oplevelser kunderne skal have i berøringen med deres organisation, fortsætter Stig Jørgensen.

### Rationelle før emotionelle

– Danske virksomheder har klart mest fokus på de rationelle kompe-

tencer og oplevelser for kunden, men det er de emotionelle oplevelser, der skal styrkes, da der hermed opstår synergieffekt mellem det rationelle og det emotionelle, siger Lars Grønholdt.

– Vi ved jo, at generelt tages 20 pct. af en købsbeslutning på baggrund af rationelle overvejelser, mens 80 pct. træffes på baggrund af emotionelle overvejelser. Det betyder i praksis, at hvor virksomhederne i dag er relativt gode til at planlægge en købsoplevelse rationelt, eksempelvis ved at vide, hvor lang en kø maksimalt må være ved skranken i banken, så er der behov for at fokusere på kundernes emotionelle oplevelse i bankforretningen, siger Lars Grønholdt.

– I bankeksemplet kan man forestille sig, at banken aktivt beskriver, hvilke følelser det er, kunden skal opleve under f.eks. et møde om en lånesag. Det kan være alt lige fra en beskrivelse af den følelse, kunden skal have, når der ventes på bankrådgiveren, til en beskrivelse af, hvordan bankrådgiveren skal sikre, at kunden føler sig tryk og værdsat. Når nu den væsentligste del af købsbeslutningen tages emotionelt, hvorfor så ikke også planlægge den emotionelle del, spørger professoren?

### Kunden som medskaber

– Vi ved også, at det er vigtigt, at kunden bliver medskaber – eller co-creator – af oplevelsen. Kunden bør inddrages i udviklingen af oplevelsen i alle touch points med virksomheden, både de direkte berøringspunkter og de indirekte, så som word-of-mouth, reklamer, den øvrige kommunikation og nyheder fra virksomheden. Kundens oplevelser i både de direkte og indirekte touch points skaber tilsam-

men kundens totale oplevelse af virksomheden og dens produkter, forklarer Anne Martensen.

– Kunderne ved i dag godt, hvad de ikke vil have, men de er måske lidt mere usikre på – eller har svært ved at udtrykke – hvad de gerne vil have. Derfor er dialog mellem kunde og virksomhedens medarbejdere så vigtig. Også her peger undersøgelsen på, at der er gevinst at hente, hvis dialogen med kunden føres rigtigt, siger Anne Martensen.

CBS-undersøgelsen er en videreførelse af undersøgelsen Return on Leadership, som tidligere blev gennemført af Stig Jørgensen, Anne Martensen og Lars Grønholdt. Den analyse viste en tydelig sammenhæng mellem kundernes loyalitet, medarbejderengagement, ledelseskvaliteten og den finansielle performance.

– Denne undersøgelse bekræfter i høj grad den tese. God ledelse giver motiverede medarbejdere, som giver loyale kunder, der i sidste instans giver flere penge på bundlinjen, slutter Stig Jørgensen. ■

*En rapport om undersøgelsen er ved at blive færdiggjort. Yderligere information om undersøgelsen: [www.sjp.as](http://www.sjp.as)*

**God ledelse giver motiverede medarbejdere, som giver loyale kunder, der i sidste instans giver flere penge på bundlinjen.**