

# CEMindex 2015

DANSKE CEO'S PÅ SPORET AF  
KUNDER OG INNOVATION

# CEMindex 2015

For 6. år i træk udgiver CBS/Institut for Afsætningsøkonomi og Rambøll Management Consulting rapporten CEMindex. Analysen afdækker danske virksomheders fokus på kundeoplevelser, og den ser på den forretningsmæssige betydning af at investere i kunderne.

Ca. 600 virksomheder er repræsenteret i analysen, som har henvendt sig til CXO's samt ledere inden for Salg & Marketing, Forretningsudvikling & Strategi, HR og andre relevante ledere.

I forhold til de foregående år er analysemodellen i år ændret. Det har betydet, at der er indført nye dimensioner og spørgsmål. Ændringerne er foretaget ud fra en forskningsmæssig synsvinkel samt ud fra Rambølls erfaringer fra løsningen af mere end 100 projekter inden for området. Den ændrede model og de ændrede spørgsmål har betydet, at der er færre muligheder for sammenligning fra tidligere års CEMindex.

## RAMBØLL KUNDE- & MARKEDSUDVIKLING

Rambøll Management Consulting er en førende rådgiver, når det handler om at skabe øget vækst og

indtjening gennem fokus på kunder og marked. Rambøll arbejder med analyse og dybtgående indsigt i kunderne og markedet, strategiformulering og implementeringsaktiviteter.

Rådgivningen tager udgangspunkt i forskningsbaserede koncepter og værktøjer samt best practice fra mange års erfaring inden for området. Rambølls konsulenter har en udpræget evne til hurtigt at kunne sætte sig ind i komplicerede forretningsproblemer og skabe unikke løsninger, der bygger på differentierende og unikke ydelser, som skaber målbare resultater på bundlinjen.

Vi tilbyder rådgivning inden for områderne:

- Kunde- og Markedsstrategi
- Customer Experience Management
- Kundedrevet Innovation
- Kunde- og Markedsanalyser
- Hændelsesbaserede Målinger
- Big Data, Small Data & Smart Data
- Optimering af kundevedtatte processer
- Gevinstrealisering.

Læs på [www.sjp.dk](http://www.sjp.dk), [www.rambøll.dk](http://www.rambøll.dk) og [www.ramboll.com](http://www.ramboll.com), hvordan vi kan bidrage til, at Din virksomhed differentierer sig i markedet, og hvordan markedsresultaterne styrkes. Eller kontakt os direkte:

Stig Jørgensen, +45 5161 8280/[stgj@ramboll.com](mailto:stgj@ramboll.com)  
Peter Jensen, +45 5161 8047/[ptej@ramboll.com](mailto:ptej@ramboll.com)

## BLANDT VORES KUNDER ER

VELUX, Novozymes, APM Terminals, Post Danmark, LEGO, Coloplast, Nykredit, Danske Bank, Danica, Alm. Brand, Alfa Laval, Dansk Standard, DSB, TDC, Aalborg Portland, ISS, Leo Pharma.

### UDGIVELSE

Rambøll Management Consulting og CBS/Institut for Afsætningsøkonomi, 2015

### TEKST

Professor Lars Grønholdt, Ass. Professor Anne Mårtensen, Institut for Afsætningsøkonomi, CBS

Market Manager Peter Jensen, Director Stig Jørgensen,

Consultant Nicholas B. Christensen, Consultant Signe Holbech Korsby, Rambøll Management Consulting

Redaktør Birthe Jørgensen, Rambøll Management Consulting

Journalist Jesper Toft Madsen, Rambøll

### FORSIDEBILLEDE

Metroselskabet/  
Peter Sørensen

### TAK

Rambøll Management Consulting takker de virksomheder, som har deltaget i interviews om arbejdet med kundeoplevelser:

Underdirektør for Brand & Kommunikation Dorte Weinkouff Barsøe, Customer Experience Manager Ida Dyhr, Tivoli

Commercial Development Manager Maj Trige Andersen, Metroselskabet

Kommerciel direktør Peter Krogsgaard, Head of Commercial Excellence Marion Lobedanz Witthøft, Københavns Lufthavne

Vice President Consumer Excellence Thomas Bruhn, Coloplast

Medstifter og partner Peter Michael Oxholm Zigler, Autobutler

Nordisk marketingdirektør Ole Sorang, Carlson Rezidor Hotel Group

### LAYOUT & TRYK

Peter Thorup, Mulbjerg Thorup

CS Grafisk

### ANDRE RAPPORTER I SERIEN

Return on Leadership 2009, Return on Customer Experience Management 2010, CEMindex 2011, CEMindex 2012, CEMindex 2013 og CEMindex 2014.



# INDHOLD



SIDE 4

## BÆREDYGTIGE KUNDEOplevelser

Indledning af Stig Jørgensen, Peter Jensen



SIDE 7

## DOKUMENTERET KOMMERCIEL EFFEKT

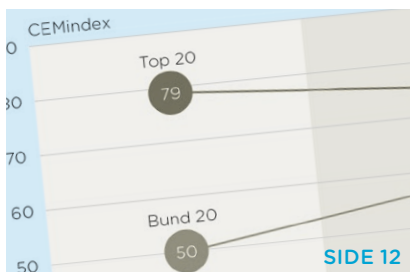
Analysemodellen



SIDE 8

## KØBENHAVNS LUFTHAVNE

Rejsen begynder før du letter



SIDE 12

## DE BEDSTE BLIVER BEDRE

Resultater fra årets CEMindex



SIDE 16

## COLOPLAST

Coloplast knytter tættere kundebånd gennem direkte dialog



SIDE 20

## KUNDEFOKUS TOPPER AGENDAEN

Resultater fra årets CEMindex



SIDE 22

## TIVOLI

Den personlige fortælling skal beskytte Tivolis oplevelsesbrand



SIDE 25

## INTENS KONKURRENCE GØR DIFFERENTIERINGEN SVÆR

Resultater fra årets CEMindex



SIDE 27

## CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP

Oplevelsen der slår ud på bundlinjen



SIDE 28

## REKRUTTERING OG UDVIKLING

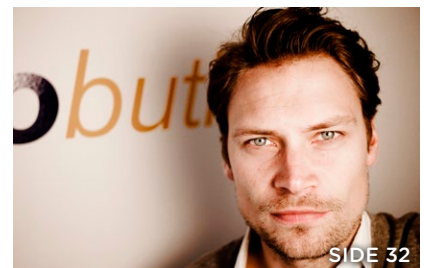
Resultater fra årets CEMindex



SIDE 29

## METROSELSKABET

Dyb kundeindsigt skaber grobund for loyalitet og vækst i Metroen



SIDE 32

## AUTOBUTLER

Autobutler kører datamaskinen i stilling til ræset mod de største

# DIFFERENTIERING GENNEM KUNDEDRETVET INNOVATION



# BÆREDYGTIGE KUNDEOplevelser

Kunderne er fortsat øverst på den strategiske agenda hos de fleste danske ledere skarpt efterfulgt af innovation. Det viser årets CEMindex 2015, som netop er gennemført i et forskningssamarbejde mellem Rambøll Management Consulting og Copenhagen Business School, CBS.

## NYE FORRETNINGSMODELLER

Efter en årrække med krisestyring, cost cutting og effektivisering, efterfulgt af en periode med "fix the basics", er tiden nu kommet til at være mere offensiv og skabe ægte differentiering gennem kundefokuseret innovation og udvikling af nye forretningsmodeller. A. P. Møller taler om "Differentiate through technology and innovation", Coloplast lægger ansvaret for innovationen i marketing og ikke som tidligere i R&D for at være tættere på kunden, de har udviklet Coloplast Care, der skal give kunderne større livskvalitet. Danfoss arbejder med Kundeorientering og innovative løsninger inden for salg, marketing og service, og Falck vil være noget for kunderne, også inden uheldet er sket.

## INNOVATION PÅ HELE KUNDEREJSEN

Innovationen er ikke længere et spørgsmål om nye produkter, men spredt sig nu til hele kunderejsen fra marketing, hen over salg, rådgivning, leverance, logistik – ja til alle touch points med kunden. Disruption er et nyt ord, som ledelsen allerede har set i øjnene gennem ny konkurrence fra unge og agile virksomheders nye tilgange til at opfylde kundebehov eller skabe nye behov. Eller de har måske været med til at

disrupte egen branche. Vi kan nævne Nemlig.com, Mofibo, Autobutler med mange flere, her i blandt store og etablerede virksomheder som Apple, Tesla og Google, som er med til at ændre de gængse måder at tænke på.

## FÆLLES VISION OG STYRKEDE RESULTATER

Kundefokus og Innovation har til formål at skabe ægte differentiering gennem bedre kundeoplevelser eller Magic Moments, som Københavns Lufthavne kalder det og skaber bedre top- og bundlinje. Årets CEM-index dokumenterer endnu engang, at en forbedret indsats på 10% på alle CEM-dimensionerne medfører en styrkelse af markedsresultaterne med +7% og de økonomiske resultater med +5%.

Men hvem tager ansvaret for at udvikle nye kundeorienterede oplevelser til kunderne? Ikke overraskende kommer Salg, Marketing og Service højt op på listen over dem, der har størst fokus på at skabe bedre kundeoplevelser. Mere overraskende er det, at Produktion, HR og Produktudvikling kommer langt nede på listen. Det ser altså ud til, at der fortsat kæmpes med at samle indsatsen om den gode kundeoplevelse til en fælles vision for virksomheden.

Efter Kundedrevet Innovation, der er den stærkeste driver, viser det sig, at det at skabe en Kundekultur og Ledelsesfokus på tværs i hele virksomheden er en af de vigtigste drivere for bedre kundeoplevelser, skarpt fulgt af rekruttering af medarbejdere med forståelse for kundernes ønsker og behov. ■



Foto: Morten Larsen

**Peter Jensen**

Market Manager,  
Customer and Market Development  
Rambøll Management Consulting

**Stig Jørgensen**

Director,  
Customer and Market Development  
Rambøll Management Consulting

**Torben Degn**

Business Manager  
Customer and Market Development  
Rambøll Management Consulting





# TENDENSER I CEMindex 2015

## KUNDEFOKUS GIVER BUNDLINJEVÆKST

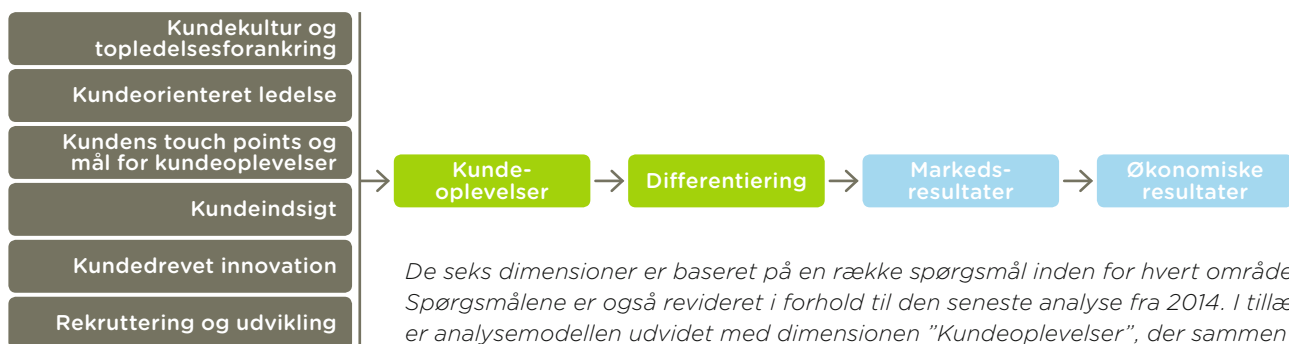


# DOKUMENTERET KOMMERCIEL EFFEKT AF GODE KUNDEOplevelser

## ANALYSEMODEL

Forskningsprojektet "Return on Customer Experience Management" er blevet gennemført årligt siden 2010 i et samarbejde mellem CBS og Rambøll Management Consulting. Analysemodellen identificerer seks dimensioner, som tilsammen beskriver relevante indsatsom-

råder i arbejdet med CEM. På baggrund af tidligere års erfaringer er analysemodellen i år blevet revideret for at give det bedst mulige billede af de mest effektfulde CEM-områder.



*De seks dimensioner er baseret på en række spørgsmål inden for hvert område. Spørgsmålene er også revideret i forhold til den seneste analyse fra 2014. I tillæg er analysemodellen udvidet med dimensionen "Kundeoplevelser", der sammen med differentiering, markedsresultater og økonomiske resultater beskriver resultatsiden af modellen.*

## DET KOMMERCIELLE POTENTIALE

CEMindex 2015 dokumenterer atter en tydelig, positiv sammenhæng mellem CEM-indsatserne, virksomhedernes score på den samlede kundeoplevelse, evnen til at differentiere sig, markedsresultaterne og de økonomiske resultater. Modellen herunder, som er beregnet i samarbejde med CBS, viser i år, at en

forbedring på +10% i virksomhedernes CEM-indsats styrker den samlede kundeoplevelse med +9% og differentieringen med +7%. Effekten af den styrkede differentiering er en vækst på +7% i markedsresultaterne og +5% i de økonomiske resultater. Med andre ord: CEM betaler sig.





# REJSEN BEGYNDER FØR DU LETTER

Den er ikke blot et banalt transportstykke, der skal overstås. Langt de fleste passagerer føler, de tager hul på ferien eller forretningsrejsens åndehul, når de træder ind i lufthavnen. Den holdning åbner for et cockpit af muligheder for at trykke på de helt rigtige CEM-knapper hos Københavns Lufthavne, der høster international anerkendelse for at løfte rejseoplevelsen til nye, magiske højder.

*Af Jesper Toft Madsen*

Måske genkender du følelsen. I det øjeblik du triller trolleyen ind ad svingdøren til velkomsthallen, er du fri. Uanset om du står forventningsfuld på tærsklen til den længe ventede ferie eller blot nyder dit daglige pusterum i rutefart mod kontoret i Stockholm, udgør lufthavnen en vigtig del af rejsen for op mod to tredjedele af passagererne.

Den opfattelse kommer måske bag på den sidste tredjedel, effektivitetssegmentet, som bare skal igennem – og det kan kun gå for langsomt. Ikke desto mindre er det en dominerende holdning, de nyder godt af i Københavns Lufthavne. Med over 70.000 rejsende hver dag er der god forretning i, at gæsterne ser lufthavnen som mere end blot en lufthavn.

– Mange ferierejsende benytter lufthavnen til at forkæle sig selv, planlægge rejsen eller få en kop kaffe. Og en stor del af businesspassagererne betragter det som den time, de stjæler for sig selv til f.eks. at købe en ny skjorte eller slippe for at finde gaven til mor i Lyngby Storcenter næste weekend. Kun en ud af tre ville ønske, de



Kommerciel direktør Peter Krogsgaard, Københavns Lufthavne

kunne køre direkte til flyet, mens ti procent er så uvante med at rejse, at de ikke har megen glæde af terminalens tilbud, forklarer Marion Lobedanz Witthøft, der er Head of Commercial Excellence i Københavns Lufthavne.

”Vi skal servicere alle – fra pølsevognen til Joe & The Juice, sushi og en bøf på MASH. Nogle køber et ur til 75.000, inden de skal ud at rejse, andre skal have tre par strømper til 79,-. Vi skal passe på med ikke at lukke nogen af enderne af.”

*Peter Krogsgaard,  
Københavns Lufthavne*

## BUNDLINJE I DEN GODE OPLEVELSE

Igen i år dokumenterer CEMindex den positive sammenhæng mellem kundeoplevelser, differentiering og økonomiske resultater. Noget tyder på, at Københavns Lufthavne har formået at udnytte flertallets





Foto: Ernst Tobisch

holdning til at skabe de oplevelser, der slår positivt ud på kundetilfredshed, bundlinje og ikke mindst omdømmet.

Den samlede tilfredshed for udrejsende gæster steg i fjor to point til 86 ud af 100. For første gang i lufthavnens 90-årige historie rundede det årlige passagertal 25 millioner, og stigningen på 6,5% var hovedårsag til, at selskabet kunne præsentere en af de højeste vækstrater blandt de europæiske storlufthavne i 2014. Lufthavnen høstede samtidig en række internationale priser, heriblandt "Verdens bedste security", "Nordeuropas bedste lufthavn", "Europas mest effektive lufthavn" og "EU's mest punktlig lufthavn".

**251.799**

Antallet af afgang og ankomster i 2014

## DEN BEDSTE DEL AF REJSEN

Bag de imponerende resultater ligger naturligvis hårdt slid i kulissen. Den nuværende strategi, World Class Hub, blev lanceret i 2012 med en vision om at blive den foretrukne "gateway" til Nordeuropa. Ledelsen har prioriteret evnen til at levere ekstraordinære kundeoplevelser som en af tre strategiske hjørnesten i at opnå målet. Men ansvaret for at få passagererne til at foretrække Københavns Lufthavn og give dem en konsistent god oplevelse, ligger hos såvel check-in skranke og sikkerhedskontrol som på direktionsgangen. For at sikre konsistensen har Københavns Lufthavn defineret, hvilken oplevelse gæsterne skal have på tværs af samtlige touch points.

»»» – Vores strategiske ambition er at blive den bedste del af rejsen. Vi vil skabe rejseglyde for vores passagerer ved at handle som gode, nærværende og gæstfri værter, der gør sig umage, går den ekstra mil og behandler vores gæster, som vi ville gøre derhjemme. Vi er en af de få virksomheder, der tør at have stolthed som en værdi, siger kommerciel direktør Peter Krogsgaard og uddyber:

– Bagsiden af stolthed er arrogance, og den oplever vi ikke hos medarbejderne. Tværtimod er vi på samme tid stolte og ydmyge over at tjene et højere formål ved at være et vigtigt stykke infrastruktur for Danmark, et knudepunkt, der forbinder os med resten af verden.

Lufthavnens fokus på medarbejdernes betydning for kundeoplevelsen afspejler den generelle udvikling i CEMindex 2015, hvor årets højdespringer blandt CEM-dimensionerne er "Rekruttering og udvikling", der er hoppet fra sjette- til andenpladsen blandt de faktorer, der har størst indflydelse på differentiering og resultater.

## SECURITY RUMMER DET STØRSTE POTENTIALE

For at finde ud af, hvor de øvrige drivere for den gode oplevelse ligger, har Københavns Lufthavne gjort sit forarbejde gennem customer journey mapping og touch point-analyser. Det sted, som passagererne oplever som det væsentligste, og hvor medarbejderne kan gøre den største forskel, er sikkerhedstjekket.

– Vi har en mulighed for at performe fantastisk i security, fordi det er det touch

point, hvor passageren er mest stresset, og forventningen derfor ikke er så positiv. Som en af de eneste lufthavne i verden har vi ikke outsourcet vores sikkerhedskontrol. Vi vil have servicemedarbejdere, der er empatiske og emotionelt intellektuelle. De skal være i stand til at læse mennesker og vurdere, hvornår de skal behandle den nervøse og lidt befippede passager med et smil og tage ængsteligheden ud af situationen, og hvornår de skal holde lidt ekstra øje med passageren med det vigende blik og udfylde rollen som myndighed ved at sikre sig, at der ikke

kommer nogen eller noget med om bord, der kan true sikkerheden, siger Peter Krogsgaard.

– Vi ved, at vi ikke kan excellere overalt. Det giver ingen mening fra et forretningsmæssigt synspunkt. Du er nødt til at gøre det, der er relevant for den enkelte og løfte oplevelsen over minimumsforventningen. Vi har forskellige arketyper, der kommer igennem, så det er ikke alt, der er

relevant for alle, understreger han.

## PARTNERSKABERNES HJEMLAND

Netop den fragmenterede skare af passagerer og kunder er et helt centralt element, når man arbejder med CEM i en lufthavn. Udover de mange passagertyper er det også en besværlig forudsætning, at lufthavnens egne medarbejdere kun udgør ti procent af alle ansatte.

Resten består af partnere og koncessionærer fordelt på så forskellige områder som food & beverage, retail og shopping, handlere (der tømmer fly, red.), fragtoperatører og naturligvis store



65% af de 25,6 mio. årlige passagerer flyver med SAS, Norwegian eller easyjet





Head of Commercial Excellence  
Marion Lobedanz Witthøft,  
Københavns Lufthavne

luftfartselskaber som SAS og Norwegian. Alle er de ambassadører, der i mødet med passageren skal have samme forståelse for lufthavnens krav til gæstfrihed. Men de er også kunder, som Københavns Lufthavne skal servicere og respektere på linje med passagererne for at fastholde konkurrencedygtigheden og tiltrække større brands, flere ruter og job.

- Det kan være svært at gætte sig til, hvad sådanne kundetyper opfatter som gode oplevelser, så det forholder vi os relativt usexet til: Vi spørger dem, siger Peter Krogsgaard.

Marion Lobedanz Witthøft uddyber:

- Vi har defineret touch points for alle kundetyper, både B2C og B2B. I de seneste år har vi gennemført over 80.000 interviews årligt, hvor vi hele tiden bliver klogere på behovene i de forskellige segmenter. Jeg laver en lille øvelse med alle B2B-kunder: "Forestil dig, at du har en pose penge. Hvor vil du investere dem i lufthavnen, så de gør mest for dig?" Det får dem til at nævne, hvad der er vigtigst for dem, og på den måde kan vi skabe de magiske øjeblikke.

Gennem CEM-indsatsen har Københavns Lufthavne indsamlet værdifuld indsigt og data fra

**98.674**  
passagerer. 27. juni  
var den travleste  
dag i 2014

de forskellige kundesegmenter, der sammen med den teknologiske udvikling gør lufthavnen i stand til at udvikle forretningen. Blandt de B2C-initiativer, der har rykket allermest på tilfredshedsmålingerne, er den automatiserede self-service check-in og bag drop.

Næste store skridt henvendt til B2B-kunder er en helt ny, data- og skærm-baseret annonceringsform, der vil gøre det endnu mere attraktivt at annoncere i lufthavnen. ■

### TRE MAGISKE ØJEBLIKKE

Københavns Lufthavne arbejder med udtrykket "magic moments". Med magi mener man ikke højtravende poesi og trylleri. Det kan i stedet være de helt små, situationsbestemte detaljer, som passageren husker:

- Security-medarbejderen, der tager spædbarnet på armen, mens mor lægger tingene på båndet
- Butiksekspedienten, der syer knappen tilbage i skjorten for den travle forretningsmand
- Check-in servicemedarbejderen, der sætter en papirclips til at holde sammen på passagerens papirer.

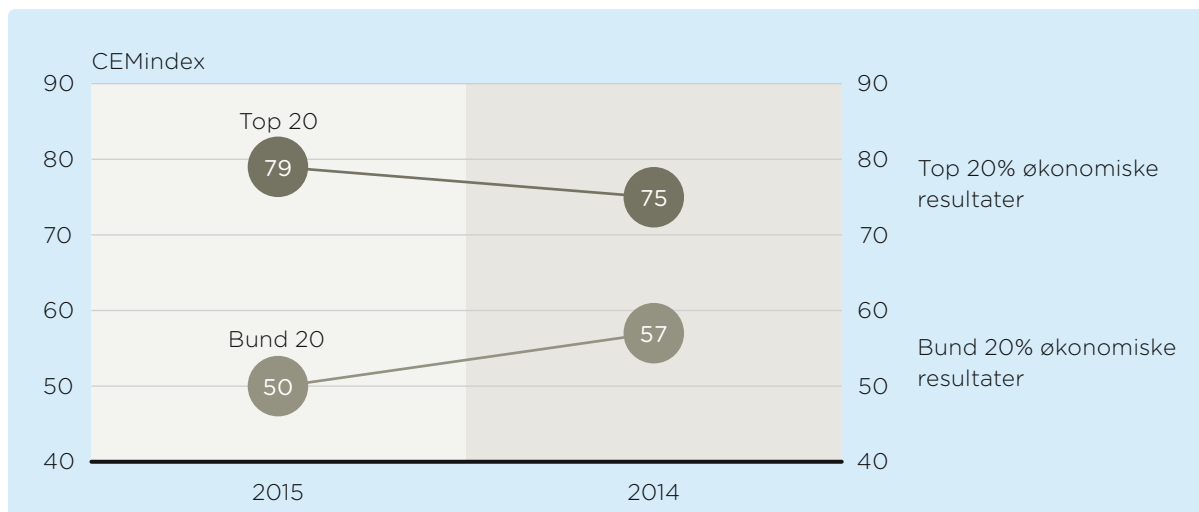


# DE BEDSTE BLIVER BEDRE - DE DÅRLIGSTE BLIVER DÅRLIGERE

Udviklingen i det samlede CEMindex, som afspejler virksomhedernes arbejde med at skabe bedre kundeoplevelser, viser en svag tilbagegang fra 68 i 2014 til 66 i 2015.

top- og bund-virksomhederne. Afstanden mellem virksomheder med gode økonomiske resultater (top 20%) og virksomheder med dårlige økonomiske resultater (bund 20%) bliver større og større.

Målt på top- og bundlinje-performance dækker tilbagegangen over en interessant udvikling blandt



Mens virksomheder med stærke økonomiske resultater har styrket deres fokus på kundeoplevelser yderligere fra 75 i 2014 til 79 i 2015, gør den modsatte trend sig gældende blandt virksomheder med en svag performance. Her er CEMindex faldet fra 57 i 2014 til 50 i 2015.

Tendensen tegner et billede af, at virksomhederne skal tage arbejdet med kundeoplevelser seriøst som disciplin for at bidrage med de kommercielle gevinster, der potentielt kan realiseres.

“

Når vi møder kundernes behov og en gang imellem overgår dem, så vil de os mere. Vi er ikke filantroper – vi ved, at vi kun kan drive en god forretning ved at have tilfredse kunder. Det er afgørende, at oplevelsen er konsekvent og konsistent. Bag ved det, der kan se så ubesværet ud, ligger ofte et meget hårdt slid med detaljeret analyse og indsigt, vægtning af behov og symptomer og en eksekveringsplan: Eksekvér og mål, eksekvér og mål.”

*Kommerciel direktør Peter Krogsgaard, Københavns Lufthavne*



## VÆKSTEN KOMMER TIL DEM DER LYKKES MED AT LEVERE OPLEVELSERNE

En tydeligt tendens i årets CEMindex er, at de virksomheder, der lykkes med at differentiere sig

på gode kundeoplevelser, opnår også øgede markedsandele.

"Vi performer bedre end konkurrenterne på markedsandel"



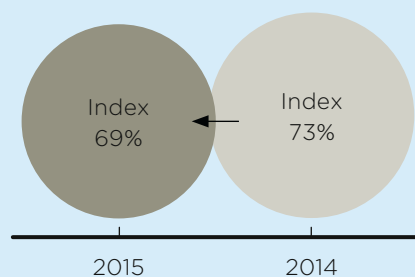
Ikke overraskende følger væksten i omsætningen med.

"Vi performer bedre end konkurrenterne på at skabe vækst"

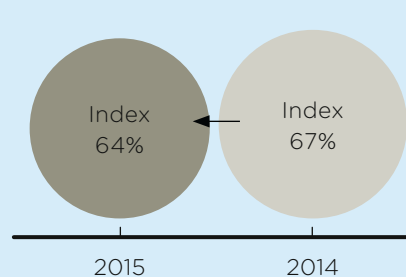


Samtidig viser det sig, at det både er blevet sværere at fastholde såvel som at tiltrække kunder.

Hvordan performer I sammenlignet med jeres nærmeste konkurrenter, når det drejer sig om fastholdelse af nuværende kunder?



Hvordan performer I sammenlignet med jeres nærmeste konkurrenter, når det drejer sig om tiltrækning af nye kunder?



Den grundlæggende tendens er, at kundeoplevelser ser ud til at have indtaget en position som et endnu mere afgørende konkurrenceparameter end tidligere, såfremt den strategiske ambition er vækst.

Tages arbejdet med kundeoplevelserne ikke seriøst nu, er der udsigt til, at virksomhederne får meget vanskeligt ved at skabe markedsandele og vækst.

# KUNDEDRETVET INNOVATION RUMMER DET STØRSTE POTENTIALE



Udviklingen vidner om, at flere virksomheder er nået i mål med at "fixe the basics" og er klar til at tage det næste, afgørende skridt, hvis man for alvor vil differentiere sig på at skabe en positiv kundeoplevelse. Det viser sig, ikke overraskende, at det er utilstrækkeligt alene at tegne customer journey maps. Kunde-rejserne skal beriges med relevant kundeindsigt, så der kan indarbejdes konkrete forbedringer, hvor det er mest værdifuldt for kunderne, så de efterlades med en god følelse i alle relevante touch points.

Årets CEMindex peger også på nogle konkrete bud på, hvad der driver virksomhedernes evne til at skabe kundedrevet innovation.

De virksomheder, der lykkes med at realisere kundedrevet innovation, har:

- defineret kundernes rejse med virksomheden – udefra og ind
- designet relevante processer rundt om kundernes oplevelse
- baseret deres indsats på basis af reel indsigt om kunderne.

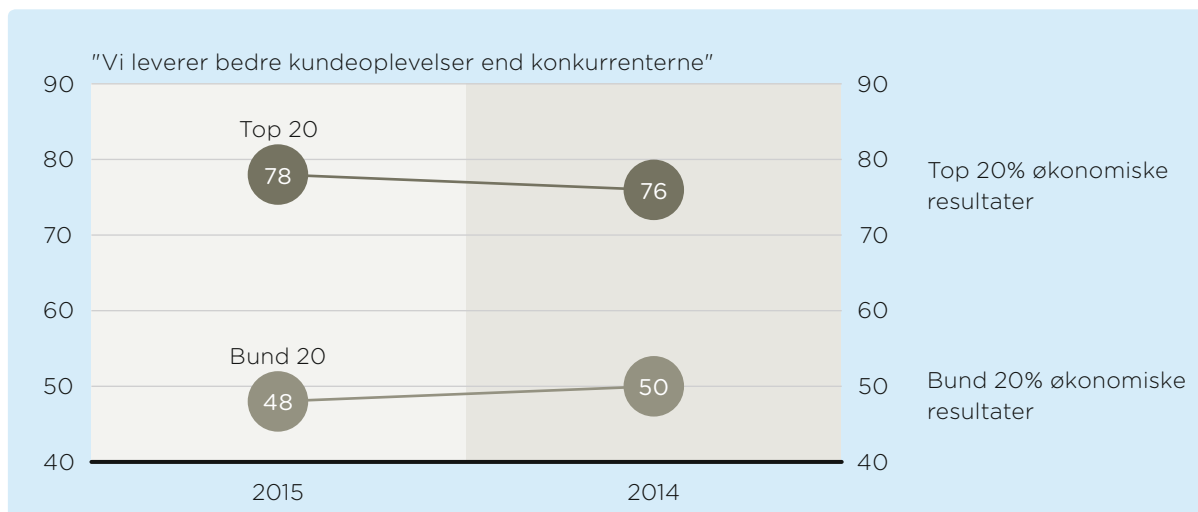
Potentialet i at styrke kundeoplevelserne på basis af kundedrevet innovation er fortsat stort, da kun 37% af virksomhederne svarer positivt på evnen til at levere kundedrevet innovation.



## DIFFERENTIERINGEN KRÆVER KONSTANT OPMÆRKSOMHED

Virksomhedernes evne til at differentiere sig er en central del af udbyttet af at arbejde med at løfte kundeoplevelserne. På dette område gentager billedet sig med top- og bund-virksomhederne.

Forskellen mellem top 20%- og bund 20%-virksomhederne er øget, når det gælder evnen til at levere bedre kundeoplevelser end konkurrenterne.



På direktionsgangene er det relevant at reflektere over, hvor ofte differentieringen er på dagsordenen, hvor godt rustet man egentlig er til at tage en konkret dialog om, hvor man fremadrettet

skal differentiere sig, og hvordan det kommercielle potentiale ser ud. Vil man blande sig med de bedste, kræver det en konstant fokus på differentieringen.

“ Hvorfor får man altid den der fornemmelse på restauranten af, at hvis du går nu, kan du nå at være hjemme kl. et eller andet? Det sker bare rigtig mange steder herhjemme. Der mangler ledelse og konsistens i vigtige touch points som velkomst og afsked.

*Underdirektør for Brand & Kommunikation  
Dorthe Weinkouff Barsøe, Tivoli*



# COLOPLAST KNYTTER TÆTTERE KUNDEBÅND GENNEM DIREKTE DIALOG

Passive patienter er blevet aktive forbrugere, der kritisk og selvstændigt opsøger viden. Det har fået den verdensførende medico-virksomhed fra Humlebæk til at satse på den direkte brugervejledning i et forsøg på at rykke tættere på kunderne og udvikle livslange relationer.

*Af Jesper Toft Madsen*



Vice President  
Consumer Excellence  
Thomas Bruhn,  
Coloplast

Coloplast har igennem årtier opbygget en globalt førende forretning på at udvikle innovative, brugerorienterede produkter, der kan gøre livet nemmere for mennesker, der bøvler med intime lidelser som stomi og inkontinens. Siden begyndelsen har B2B-virksomheden rettet blikket mod sygeplejerskerne. Det er jo dem, der rådgiver brugerne. Men de fleste søger i dag information online, inden – og hvis – de når forbi hospitalet og får professionel vejledning. Og i det øjeblik brugeren træder ud af sygehuset, er gode råd dyre.

Det tomrum har virksomheden set og udfyldt ved at udvikle Coloplast Care – et brugerprogram, der skal skabe livsvarige kunderelationer ved at vejlede og hjælpe brugerne til højere livskvalitet. Thomas Bruhn, Vice President for Consumer Excellence i Coloplast, har siden sin ankomst for tre år siden været ansvarlig for den forandring, der skal flytte organisationen fra ikke blot at excellere i kundefokuseret produktudvikling, men også i kundefokuseret service.

## Kan du uddybe årsagen til, at Coloplast har skiftet fokus?

- Vi har tidligere været meget orienteret mod sygeplejersker og healthcare-professionals i kommunikation og interaktionspunkter. Det viste sig, at sygeplejersker i rigtig mange lande ikke har tid. Folk får typisk hjælp i en kortere periode, og så bliver de sendt hjem. Hvad gør de så?

Hvert år bliver der lavet over 100 millioner online-søgninger inden for vores nichebranche. Det viser to ting: 1) Der er et stort træk i markedet efter information og rådgivning. 2) Der er kommet en holdningsændring, hvor folk i dag går på nettet, før de går til lægen.

- Da vi har at gøre med kroniske lidelser, har folk et helt livsforløb med produkterne. Det harmonerer ikke så godt med vores mission om at gøre livet nemmere for mennesker med disse behov, for vi har de bedste produkter, men vi hjælper dem ikke med at bruge dem i størstedelen af den tid, de lever med dem. En del af den rejse, vi indledte, var derfor at sige: Hvordan skal vi komme tættere på brugerne?

## Hvordan kommer I så tættere på brugerne?

- Vores produkter er ikke som piller. Det handler ikke om at forstå en formular, men derimod om posen sidder fast, giver

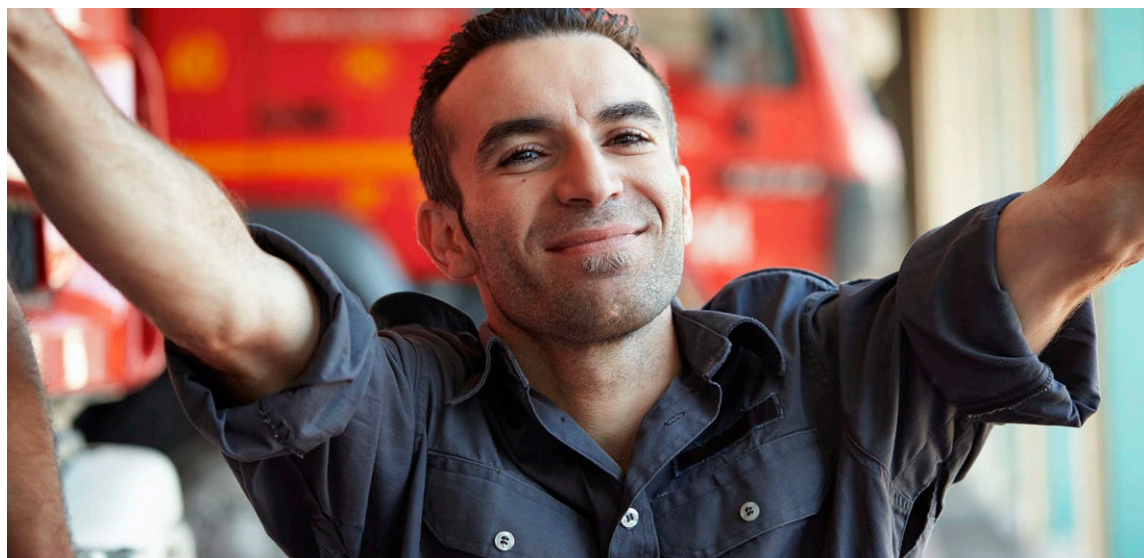
den mig det liv, jeg gerne vil have, er den diskret? Kan jeg have katederet med, når jeg er ude? Med Care-programmet har vi fået et dialogværktøj, hvor vi i langt højere grad kan interagere med brugerne gennem det digitale, og vi har nogle brugere, der har rykket sig mentalt. Man går fra at være patient, til bruger, til forbruger. Derfor hedder mit team Consumer Excellence, og vi er omkring 30 mand, der har det globale ansvar for dialogen med vores brugere. I alle lande har vi Consumer Care teams, som hver dag snakker med brugere. Der er virkelig mange, der har et ønske om at få mere at vide, og det kan vi nu hjælpe med.

## Hvad betyder satsningen på Care-programmet for jeres traditionelle fokus på hospitaler, institutioner og distributører?

- Vi har en klassisk healthcare-model med en salgsstyrke, der kører ud til hospitalerne. Det gør vi stadig, men nu taler vi også med brugerne. Det lægger et helt andet tryk på vores organisation, fordi vi går fra at tale med én til at tale med 100. Det er en stor forandringsopgave, fordi vi går fra at være en B2B-virksomhed til at være en B2B- og B2C-virksomhed. Vi har en high touch-model, idet vi taler med vores kunder på telefonen, og vi er tilgængelige på mange flere platforme, end vi har været før. Nu snakker vi omni-channel med telefon, e-mail, websites, brochurer, apps, events, brev og endda stadig fax i mange lande.

&gt;&gt;&gt;&gt;

**#23**  
 på Forbes' liste  
 over verdens  
 mest innovative  
 virksomheder





»»» – Det betyder, at vi går fra at have en meget klar målgruppe, sygeplejerskerne, som vi har talt med i 50 år, til nu at skulle snakke med brugerne. På en masse platforme. Flere mennesker, flere målgrupper, andre krav. Det er den store ændring.

#### Hvilke udfordringer kan du pege på i den omstillingsfase, I er midt i?

– Det er jo et enormt ressourcetræk pludselig at skulle øge dialogen med brugerne. Det giver en helt anden dynamik og måde at interagere på. Vi skal bygge helt nye kompetencer i organisationen og tænke på en anden måde. Mennesker og infrastruktur har været den største udfordring ind til nu. Brugerne er klar til at snakke med os, men vi skal som global organisation finde ud af at arbejde på en ny måde. Det er et spændende forandringsledelsesprojekt under den positive

overskrift, at vi vil noget nyt og noget mere. Men det ændrer ikke ved, at det er en ændring af en global organisation.

#### Hvor langt er I?

– Vi er kommet rigtig langt ved at få en helt anden fart på og ved at interagere med så mange hver dag. For tre år siden havde vi en million webbesøg. I dag er vi oppe på et tocifret millionbesøg. Og man kan sige at vores kundeinteraktioner er gået fra at være opfattet som et omkostningscenter til at være et indtjeningscenter. Men vi har stadig meget at lære, når det kommer til kundedadfærd og "connecting the dots" hele vejen igennem deres livscyklus. Vi har nogle forskellige datapunkter, men vi skal også have en helt anden forståelse af dem. I branchen er vi first-movers på området, og det gør, at der er meget, vi ikke ved. Vi tester konstant.

**300.000+**  
har tilmeldt sig Coloplast  
Care i 24 lande



### Hvad har I lært af de første år med Coloplast Care?

- Fra vores synspunkt giver det god mening, men udviklingen viser ret tydeligt, at brugerne også vil os. Vi kan få volumen på det, fordi behovet er der.

### Årets CEMindex viser, at brugerdrevet innovation er blevet den vigtigste dimension i arbejdet med at differentiere sig og skabe resultater. Coloplast ligger allerede lunt på Forbes' liste over verdens mest innovative virksomheder, men giver den direkte dialog med kunderne anledning til at involvere dem mere i udviklingen af nye produkter?

- Bestemt. Vi har en meget høj grad af involvering med et globalt brugerpanel, vi interviewer, og det har vi altid har gjort. Coloplast er rigtig spændende i CEM-sammenhæng, fordi vi har en DNA, der tilsiger, at vi skal være i direkte kontakt med brugerne. Vi har været meget kunde-fokuserede i produktudviklingen, og vi kan med rette sige, at vi har verdens bedste produktportefølje inden for vores branche. Ansvar for produktinnovation i Coloplast ligger f.eks. hos marketing, fordi det skal være drevet af en markedstankegang.

- Det skelsættende for mig har været at sige, at alt det der er fint, men hvis folk ikke hører om vores

produkter, men har brug for dem, så skal vi også forstå dem og tale med dem. Når vi snakker CEM, har kæden faktisk været knækket. Gode produkter, men hvor er servicen? Og det gør vores arbejde spændende, fordi vi skal opbygge et udbud i markedet, der gør, at folk ikke blot får de bedste produkter, men også den bedste service.

### Hvad mener du, skal være det differentierende i Coloplasts tilgang til kunderne i de kommende år?

- Det særlige er jo, at vi tilbyder hjælp og support til brugerne, efter de forlader hospitalet. Det gør vi gennem Care og ved generelt at støtte en livsstil, hvor vores produkter giver brugerne det liv, de gerne vil have. Vi skal differentiere os på, at vi har bedre information tilgængelig, bedre rådgivning og selvfølgelig bedre produkter.

### Hvad bliver Coloplasts næste træk?

- Multichannel dialog. Lige nu er platformene meget siloopdelt. Kontaktpunkterne skal bindes sammen, så vi forstår, hvad folk ønsker, og hvordan vi kan forbedre interaktionen med dem. ■

## Coloplast Care

Program for patienter, der står over for en operation, netop er hjemvendt fra hospitalet eller har levet med en lidelse længe. Brugere får gratis individuel vejledning og professionel rådgivning over telefonen eller online

### COLOPLAST KORT

Verdens førende producent af sygeplejeartikler inden for stomi, inkontinens, urologi, sår og hudpleje. Virksomheden omsatte for 12,4 mia. i 2013/14, har over 9.000 ansatte og er repræsenteret i 42 lande.

## KUNDEFOKUS TOPPER AGENDAEN

Når det kommer til de mest centrale elementer for at kunne imødekomme de muligheder og udfordringer, virksomheden står overfor, siger to ud af tre virksomheder, at kundefokus er det vigtigste. Omkring en tredjedel af virksomhederne siger, at innovation og udvikling af nye forretningsmodeller samt løbende effektiviseringer er blandt de tre væsentligste elementer.

Knap 30% af virksomhederne har fortsat omkostningsreduktion blandt de tre vigtigste prioriteter skarpt forfulgt af kompetenceudvikling af medarbejderne.

De tre vigtigste strategiske prioriteter for at imødekomme virksomhedens udfordringer er:



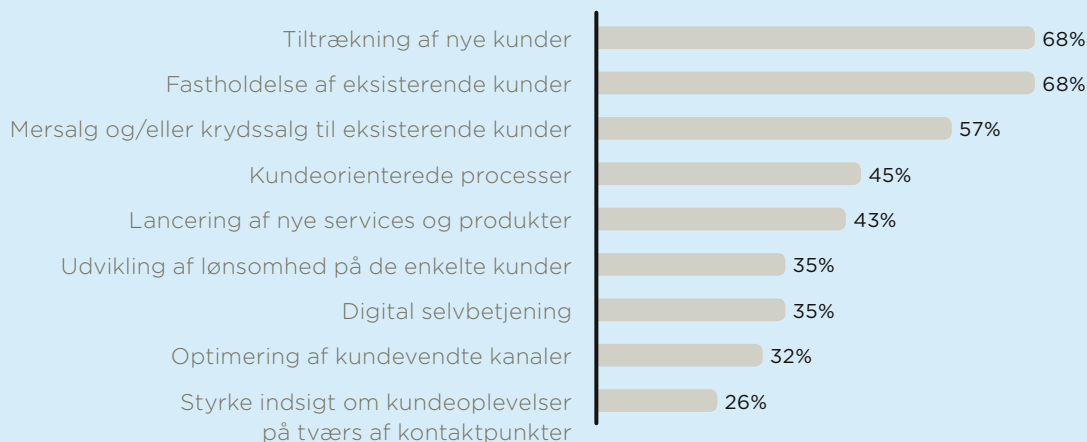
## KORTSIGTET FOKUS PÅ TOPLINJE OG DRIFT

Langt de fleste virksomheder har fortsat stærk fokus på toplinejen gennem planlagte udviklingsaktiviteter inden for tiltrækning af kunder, fastholdelse og mer- og krydssalg.

Men også de mere langsigtede udviklingsaktiviteter så som udvikling af de kundeorienterede processer, lancering af nye services og produkter, digital selvbetjening, fokus på lønsomheden på enkelt-

kunder og optimering af kundevedtede kanaler bliver prioriteret. Når man spørger virksomhederne, hvor de har planlagt konkrete udviklingsaktiviteter, ser det ud til, at to tredjedele fortsat tænker meget kortsigtet og operationelt på toplinejevækst, mens blot en tredjedel prioriterer de mere langsigtede og strategiske udviklingsområder som digital selvbetjening og optimering af kundevedtede kanaler.

På hvilke områder er der planlagt udviklingsaktiviteter i 2015?

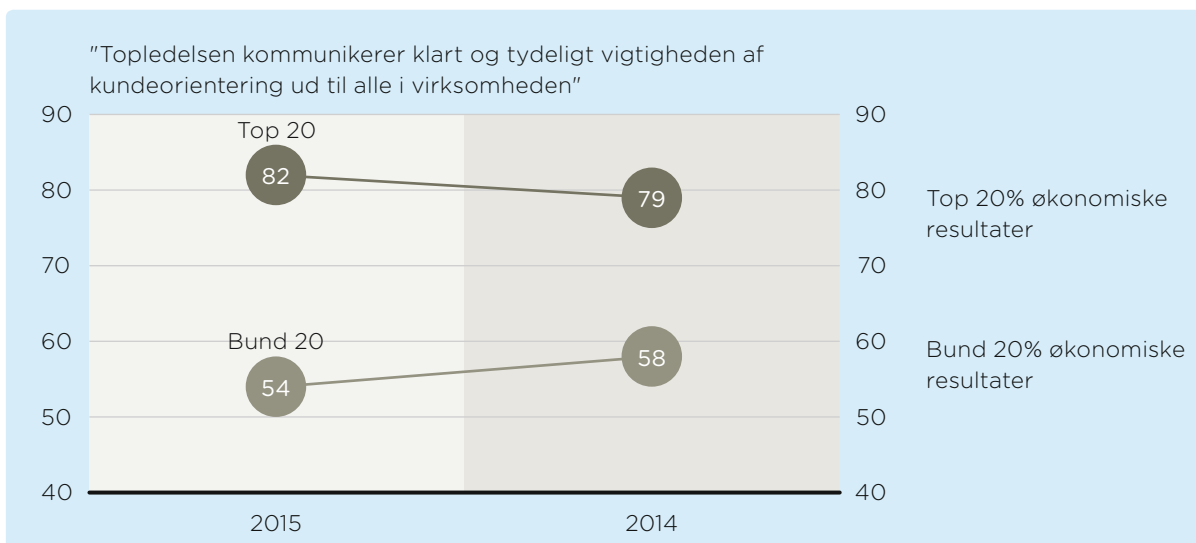




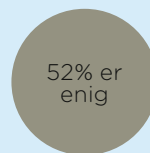
# HOS DE BEDSTE TAGER TOPLEDELSEN ANSVAR

Hvor de foregående år har vist en signifikant stigning i topledelsens evne til at tage ejerskab over virksomhedens kundeorientering, viser årets tal, at den fortsatte stigning kun findes blandt top

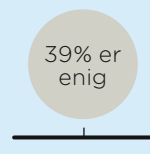
20%-virksomhederne – det vil sige dem, der leverer de bedste økonomiske resultater. Samtidig er bund 20%-virksomhederne blevet dårligere til at forankre ansvaret for kundeoplevelsen på direktionsgangen.



Virksomhederne scorer højt på topledelsens kommunikation af vigtigheden af at være kundeorienteret og skabe gode kundeoplevelser, men når det kommer til formidlingen af, hvordan man ønsker at styrke kundeoplevelserne, står det anderledes dårligt til.



Topledelsen kommunikerer klart og tydeligt vigtigheden af kundeorientering ud til alle i virksomheden



Topledelsen har skabt et klart og tydeligt billede af, hvordan virksomheden skal arbejde kundeorienteret



En dybere kundeindsigt giver virksomheder et stærkere strategisk beslutningsgrundlag for, hvordan de i fremtiden vil gøre sig attraktive over for kunderne og dermed sikre loyalitet og vækst.

Market Manager Peter Jensen, Rambøll Management Consulting

# DEN PERSONLIGE FORTÆLLING SKAL BESKYTTE TIVOLIS OPLEVELSESBRAND

Danmarks suverænt førende turistattraktion og traditionsrige kulturbærer vil betage gæsterne med en personlighed og autenticitet, der differentierer oplevelsesbrandet fra de internationale aktører. Derfor investerer Tivoli massivt i rekruttering og udvikling af medarbejdere, for det er dem, der skal fortælle den gode historie og sørge for, at oplevelsen bliver alt andet og meget mere end en rutschebanetur.

*Af Jesper Toft Madsen*

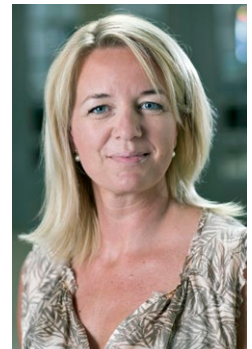
Positionen som landets absolut mest populære tilløbsstykke, der i fjor nærmede sig 4,5 millioner besøgende, avler gæsteforventninger, der er højere end Det gyldne Tårn. Som regulær oplevelsesvirksomhed stiller det selvsagt nogle tilsvarende høje krav til arbejdet bag Pantomimeteatrets tæppe med at levere konstant kvalitet og service.

Tivolis historie er samtidig stolt og lang, på verdensplan kun yngre end Dyrehavsbakken ti kilometer mod nord, og det gør holdningerne til fornyelse både mange og markante. Tårnhøje forventninger og balanceakten mellem tradition og fornyelse er grundvilkår for folkene bag en virksomhed, der i disse år sigter efter at blive et førende oplevelsesbrand på den internationale scene.

- Vi er ikke som Disneyland. De kan oftest gætte sig til, at der kommer en børnefamilie gennem indgangen, og derfor kan de nemmere sætte oplevelsen på skabelon. Vi er hverken amerikanske eller akademiske i vores tilgang til at skabe oplevelser. Målepunkter er en god ting, men jeg vil påstå, at vi ikke kan kortlægge

kundens rejse gennem Tivoli, fordi vores gæster er så forskellige. Der er langt fra den kinesiske turist til hende, der kommer med sin termokande hver dag. Det er charmen, siger Dorthe Weinkouff Barsøe, underdirektør for Brand & Kommunikation i Tivoli.

- For os handler det om sund fornuft i stedet for drejebøger. Medarbejderne ved bedst, hvem de står overfor, og det er deres personlighed, der skal differentiere os. Vores mission er at betage vores gæster, og det er udgangspunktet for alt, hvad vi gør. Det handler om at tage kontakten med gæsten til det næste niveau og give lidt af sig selv, så gæsten ikke bare siger "okay", men "wow".



Underdirektør for  
Brand & Kommunikation  
Dorthe Weinkouff Barsøe,  
Tivoli

## KOMPLEKS HELÅRSFORRETNING

Med 240 åbningssdage satte Haven personlig rekord i 2014. Det er langt fra en tilfældighed, for Tivoli bevæger sig bevidst mod at blive en helårsforretning, der er mindre afhængig af sæson og vejr. Den strategiske satsning reflekteres af forretningen, der i dag hviler på fire ben: Haven,




Foto: Anders Bøggild

restauranterne, forlystelserne og kulturen, der dækker over alt fra Fredagsrock til Tivoli-Garden, Pantomimeteatret og symfoniorkestret.

Trods den unikke, urbane placering er Haven med sine påfugle og blomsterflanerede gangstier gæsternes primære grund til at besøge Tivoli. Knap så overraskende er det, at entré, turpas og årskort driver omsætningen. Til sammen dækker den udvidede oplevelsespalette over en kompleks serviceportefølje, der er et logisk skridt mod helårsstatus, men efterlader en udfordrende kompleksitet i sammensætningen af både gæster og medarbejdere.

## FRA LEDELSES- TIL MEDARBEJDERFOKUS

Tivolis kundefokus fik en ny dimension i 2013, da CEM for første gang blev indført som et bærende element i servicestrategien. I årets CEMindex ligger topledelsesforankring atter i toppen blandt de parametre, der skubber mest til differentiering og markedsresultater. I første omgang lå Tivolis opmærksomhed da

også på opkvalificering og to dages intens masterclass med ledelsen. Nu er fokus rettet mod at hæve engagementet hos de mange medarbejdertyper.

- Vi er alt fra sygeplejersker, ingeniører, internationale balletstjerner, billet sælgere og teenagere, der sælger hotdogs. Det gør ledelse til en svær, men vigtig opgave. For at motivere de ansatte til at tage ejerskab for vores CEM-indsats, oversætter vi de langhårede NPS-målinger til versioner, man kan forholde sig til. Eksemplets magt og den gode servicehistorie virker, siger Dorthe Weinkouff Barsøe.

## MERE END EN SERVICE

Hver uge deler de ansatte anekdoter, og de deltager i servicekurser og Tivoliskole, som alt sammen skal inspirere til at yde mere end blot en service. Den seneste ambassadørmåling tyder på en effekt. Hele 95 procent af gæsterne svarer, at de helt sikkert eller sandsynligvis vil anbefale familie og venner at besøge Tivoli.

&gt;&gt;&gt;



»»» – Folk begynder at snakke om 8'er-oplevelser og 10'er-oplevelser, så vi er på vej mod at skabe et mere operationelt, fælles sprog, siger Ida Dyhr, der som et led i satsningen på CEM har fungeret som Customer Experience Manager siden 2014.

– Service er jo bare en transaktion. Forskellen opstår i relationen. Jeg er meget afhængig af medarbejdernes viden om gæsterne, og et af de næste skridt er, at vi skal samle erfaringer og historier mere systematisk.

Det er ikke kun udviklingen og historiefortællingen, Tivoli bruger kræfter på. I rekrutterings-

fasen skal servicemedarbejdere igennem telefonscreening, audition og individuelle samtaler for at komme inden for portene. At varetage og videreføre Tivolis særlige ånd er et privilegium forstås.

## INGEN FLIPPEDE WORKSHOPS

Der er livsnyderne, som kommer for Havens atmosfære og et godt måltid. Der er børnefamilierne, som kommer for forlystelser og slikboder. Der er forretningsmanden, der svinger firmakortet. Selv om den mangfoldige kundesammensætning gør customer journey mapping besværlig, anstrenger Tivoli sig for at lære mere om hvert segment og deres adfærd gennem exit-analyser.

– Vi bruger ikke tid på flippede workshops, hvor vi foreslår, at rutschebanen skal køre omvendt. Faktisk bruger vi exit-analyserne meget strategisk og identificerer, hvor vi skal sætte ind. For eksempel oplevede vi for fire-fem år siden, at tilfredsheden med pris faldt og faldt. Vi gik i arbejdstøjet og udviklede en helt ny prisstruktur på baggrund af analysen, siger Dorthe Weinkouff Barsøe.

Exit-analyserne giver Tivoli viden om gæsternes tilfredshedsparametre, planlægningshorisont og præferencer, som alle er væsentlige input til forretningsudviklingen. Men forbindelsen til bundlinjen er ikke krystalklar nok.

”Vi har lange dage, vi har stille dage, vi har dårlige vejrdage i Tivoli. Det at være veloplagt, holde gejsten og niveauet er en kunst. Fællesskabet blandt medarbejdere betyder meget, tror jeg. For det er nogle lange timer engang imellem.”

*Dorthe Weinkouff Barsøe,  
Tivoli*

– Vi kan ikke altid sige, hvorfor vi har tilfredse gæster, og vi har brug for et mere validt grundlag at handle ud fra. Det får vi ved at kigge mere på de enkelte touch points inden for forskellige gæstetyper – hvad skaber emotionel værdi for gæsterne, og hvad skaber økonomisk værdi for Tivoli? forklarer Ida Dyhr.



Customer Experience  
Manager  
Ida Dyhr, Tivoli

## GODDAG OG FARVEL

Den mere detaljerede kortlægning udgør således en af de næste opgaver for Tivoli, der efter implementeringsfasen for første gang i år har sat sig konkrete mål for kundeoplevelsen. I strømmen af mails fra gæster kan de imidlertid dvæle ved to steder, der fremstår helt afgørende: Goddag og farvel.

Det første og sidste indtryk repræsenterer to essentielle touch points for helhedsoplevelsen af Tivoli. Som kontrolløren, der ved indgangen sætter sin Tivoli-kasket på den benovede knægt, og en håndfuld timer senere ved synet af de yngste, der slumrer grydefærdige hen i barnevognen, spørger forældrene, om det har været en god dag.

I Tivoli tager de sig selv med på arbejde. Den personlige fortælling forbliver en del af ånden – og det er den, der skal give gæsterne et sug i mellemgulvet, der planter sig dybere end suset fra rutschebanen. Omvendt kørselsretning eller ej. ■

240  
åbningsdage i Tivoli-  
Haven er det højeste  
nogensinde

17,1%  
stigning i omsætning  
til 861,9 mio. kr.  
i 2014

# INTENS KONKURRENCE GØR DIFFERENTIERINGEN SVÆR



Som noget nyt har vi i år indført en ny dimension i CEM-modellen – kundeoplevelsen – som indeholder seks spørgsmål. Dimensionen er en sammenfatning af den totale kundeoplevelse og går på, hvorvidt kunderne får en konsistent god oplevelse på tværs af alle touch points, rationelt og emotionelt fokus samt om kundeoplevelsen er excellent.

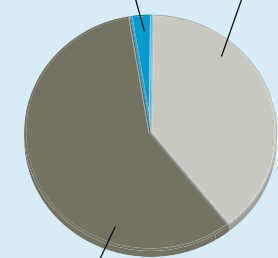
Hertil kommer spørgsmål til Loyalty Index, der afdækker virksomhedens attraktivitet i forhold

til konkurrenterne, og kundernes overordnede tilfredshed.

58% af virksomhederne mener, at deres virksomhed er lige så attraktiv som alternativerne, hvilket stemmer godt overens med, at hele 69% ikke synes, det er vanskeligt for konkurrenter at efterligne virksomheden. Konkurrencen opfattes således som meget stor, men tallene stemmer godt overens med vores erfaring fra lignende målinger i markedet.

Hvor attraktiv synes dine kunder din virksomhed er i forhold til de alternativer de har?

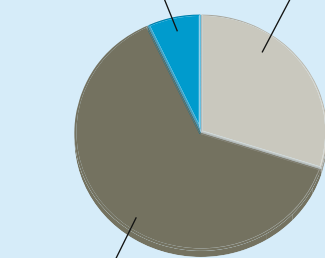
3% mindre attraktive 39% mere attraktive



58% lige så attraktive

Vores kunder får en samlet kundeoplevelse, der er excellent

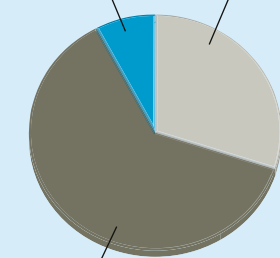
7% ikke excellent kundeoplevelse 30% excellent kundeoplevelse



63% hverken eller

Vores kunder får en konsistent god oplevelse på tværs af alle touch points

8% uenig 30% enig



62% hverken eller

# KUNDEKULTUREN ER UDFORDRET

En væsentlig udfordring i at differentiere sig på basis af gode kundeoplevelser er at levere en høj konsistens på kundeoplevelsen. Det er ikke tilstrækkeligt at levere gode oplevelser i enkelte touch points, hvis kundeoplevelsen eroderes i andre. En væsentlig drivkraft for at levere konsistent gode kundeoplevelser er kundekulturen i virksomhederne og den fælles forståelse for, hvordan kunderne skal opleve at være kunder. I årets CEMindex angiver kun 43% af virksom-

hederne, at de har en fælles forståelse for, hvordan kunderne skal opleve at være kunde.

En anden væsentlig drivkraft for at levere konsistent gode kundeoplevelser er medarbejdernes motivation. Denne viser sig også at være udfordret i årets CEMindex, hvor kun 47% af lederne er enige i, at medarbejderne er motiverede til at levere gode kundeoplevelser.

43% er enige

Vi har en fælles forståelse for, hvordan kunderne skal opleve at være kunde hos os

47% er enige

Medarbejderne er motiveret til at levere gode kundeoplevelser

At kundekulturen er udfordret i de to dimensioner tyder på, at den ledelsesmæssige kompetence til at drive kundekulturen i mange organisationer har vist sig utilstrækkelig.



For mig handler det om en ægte relation. Når jeg er i Matas for at købe en creme, forventer jeg, at jeg bliver vejledt og får en personlig betjening. Når jeg har været ude at spise, husker jeg tjenerens personlighed lige så tydeligt som maden. Det gør en forskel.

*Customer Experience Manager Ida Dyhr, Tivoli*



# OPLEVELSEN DER SLÅR UD PÅ BUNDLINJEN

Topledelsens engagement i kundefokus er en afgørende faktor i at realisere det kommercielle potentiale, viser CEMindex 2015. På mange direktionsgange forbliver kundemålingen imidlertid en isoleret prestigesnak om de højeste tal. For at sikre ejerskab og forståelse har Ole Sorang, nordisk marketingdirektør i Carlson Rezidor Hotel Group, taget hul på at udvikle en NPS Simulator, der dokumenterer den økonomiske værdi af kundeoplevelsen.

*Af Jesper Toft Madsen*

Høje tal og tilfredshedsprocenter. Når erhvervsbosserne konkurrerer om kundetilfredshed, loyalitet og ambassadøreffekter, er der prestige i at score højest. Det er hverken overraskende eller odiøst, men de færreste formår at gøre resultaterne relevante for forretningen.

"Kundekultur og topledelsesforankring" ligger nummer to på listen over de seks dimensioner i CEMindex 2015, der har størst påvirkning på differentiering og økonomiske resultater. I de seneste år er virksomhedslederne blevet bedre til at engagere sig i kundeoplevelsen, men årets resultater afslører et voksende gab: De øverste 20% af virksomhederne, som har leveret de bedste økonomiske resultater i 2014, styrker fortsat topledelsesforankringen, mens de dårligste 20% bliver ringere og ringere til at placere kundeansvaret på direktionsgangen.

## DYBERE FORSTÅELSE

Hos en af verdens største og hurtigst voksende hotelforretninger, Carlson Rezidor Hotel Group, har nordisk marketingdirektør Ole Sorang i samarbejde med Rambøll Management Consulting taget de første skridt mod at skabe ejerskab og dybere forståelse for kundemålinger. Ved hjælp af et simuleringsværktøj, NPS Simulator, kan hotelvirksomheden begynde at forudsige den økonomiske effekt af at levere bedre kundeoplevelser.

– Jeg oplevede ofte, at når vi i organisationen så på NPS-resultatet, foregik det alene som en benchmark af selve tallet, og der manglede forståelse og indsigt i, hvad der ligger bagved. Med NPS Simulator kan vi koble målingerne direkte med de økonomiske resultater, og det kan få ledelsen til at forstå, at der er et langt større kommercielt potentiale i NPS end "min er større end din", siger Ole Sorang.



Nordisk marketingdirektør  
Ole Sorang,  
Carlson Rezidor Hotel Group

## NPS ILLUSTRERER BÅDE GEVINSTER OG OMKOSTNINGER

I efteråret startede arbejdet med at udvikle en model for en NPS Simulator, der kan simulere den monetære værdi af NPS og hotelgruppens loyalitetsprogram, Club Carlson. Carlson Rezidor vil ud fra parametre som antal gæster, gennemsnitligt forbrug, customer lifetime og ambassadøreffekt kunne sætte kroner og ører på den positive og negative effekt af gæsteoplevelser. Udover den klassiske kundesegmentering i promoters, passives og detractors favner simuleringsarbejdet også samtlige touch points – fra reservation til tjek-ud, fra et luksus-hotel i Kuwait til mellemklasse på Amager.

– Ud fra, hvad vi ved om disse parametre, kan vi f.eks. trække tallene fra ét hotel for hele 2014 og sammenligne den samlede økonomiske gevinst eller omkostning af konkrete NPS-resultater for henholdsvis medlemmer og ikke-medlemmer. Vi kan se den konkrete effekt af stigning og fald i NPS og endnu vigtigere – værdien af at konvertere ikke-medlemmer til medlemmer. På den måde kan vi begynde at dokumentere effekten af at få flere ind i loyalitetsprogrammet, og det kan gøre det nemmere at investere i kundeoplevelsen, siger Ole Sorang. ■

Ole Sorang er som nordisk marketingdirektør for Carlson Rezidor Hotel Group repræsenteret med mere end 60 hoteller i Norden og på globalt plan med over 1.300 hoteller i 82 lande.



## REKRUTTERING OG UDVIKLING INDTAGER NY NØGLEROLLE

Den CEM-dimension, som har taget det største spring fra i fjor i forhold til at påvirke differentiering og markedsresultater, er rekruttering og udvikling af medarbejdere. I 2014 lå dimensionen på en sjetteplads, men i 2015 er den nu hoppet op på en andenplads, kun overgået af kundedrevet innovation og på linje med kundekultur og topledelsesforankring.

Igennem kriseårene har de fleste virksomheder skåret ned på udvikling og træning af deres medarbejdere. Forklaringen kan måske findes i, at der nu er mere økonomisk optimisme og dermed også større råderum til uddannelse af medarbejderne. Virksomhederne er også begyndt at rekruttere nye medarbejdere efter mange år med manglende vækst.

Analysen viser, at medarbejderne savner et konkret svar på, hvordan de bliver mere kundeorienterede. Hvad er min rolle i produktion eller i salg, når det gælder om at give kunderne en god kundeoplevelse, og hvad skal jeg konkret stille op for at gøre en forskel?

Der er behov for først og fremmest at definere, hvilke rationelle og emotionelle oplevelser kunderne skal have i de respektive touch points. Dertil kommer et stort behov for at træne medarbejderne i, hvordan de skal bidrage til, at det kommer til at ske.

51% er enig

Når vi ansætter og uddanner medarbejdere, som har kunde-kontakt, lægger vi meget vægt på menneskelige kompetencer

47% er enig

Vi sikrer, at medarbejderne har stor forståelse for kundernes ønsker og behov



# DYB KUNDEINDSIGT SKABER GROBUND FOR LOYALITET OG VÆKST I METROEN

De rejsende er blevet mere trofaste over for Københavns Metro, der har oplevet en kraftig passagervækst siden 2010. Fremgangen kan i høj grad spores til en kommerciel strategi, der tager afsæt i et grundigt forarbejde med at undersøge københavnernes transportvaner og rejseoplevelser.

*Af Jesper Toft Madsen*



Foto: Metro selskab / Peter Sørensen

De er vant til at grave løs. Men de seneste år har Metroselskabet ikke blot fundet den helt store skovl frem, når nye stationer skulle udgraves. En omfattende undersøgelse af passagerernes vaner og oplevelser har nemlig gjort selskabet klogere på kundernes adfærd, og hvilke

initiativer der var nødvendige for at gøre metroen endnu mere attraktiv og skabe grundlag for vækst.

På blot fem år har Metroen oplevet en massiv passagerfremgang fra 50 mio. i 2009 til 56 mio. i 2014.





Foto: Metroselskabet/Ditte Valente

Passagervæksten er dog ikke det eneste succeskriterium. Andelen af tilfredse eller meget tilfredse kunder ligger på 94%. I perioden 2010-14 er andelen af rejsende, der vil anbefale metroen til andre, vokset fra 44% til 52%, mens NPS-scoren er steget med 9 procentpoint fra 21 til 30.

Med andre ord er kunderne blevet mere loyale.

- Det glæder mig, at forarbejdet og de mange initiativer ser ud til at bære frugt, både i forhold til passagertal og loyalitet. Vi er godt på vej, men samtidig er vi også klar over, at vi skal arbejde hårdt for at fastholde og forbedre metroens attraktivitet, siger Maj Trige Andersen, Commercial Development Manager med ansvar for produktudvikling og nye services i Metroselskabet.

## AMBITIØST MÅL

Årsagen til den forsigtige udmelding kan til dels forklares med et højt ambitionsniveau. Tre år i træk fra 2008 til 2010 blev Københavns Metro kåret som verdens bedste. Ikke desto mindre satte man endnu et ambitiøst mål i 2010: Når vi rammer 2015, skal der rejse 15% flere passagerer med metro.

En sådan ambition indfries ikke på ren maveførnemmelse. Derfor iværksatte Metroselskabet i samarbejde med Rambøll Management Consulting en kundeanalyse, som skulle hjælpe med at udpege nuværende og potentielle Metro-brugere.

- Vi satte barren højt med 15% flere passagerer, og for at målet blev realistisk, havde vi brug for at vide mere om kundernes intentioner og barrierer for brug af Metroen, så vi kunne gøre den endnu mere attraktiv og få input til den fremtidige profilering, siger Maj Trige Andersen.

## DERFOR TAGER FOLK METROEN

Gennem brugerundersøgelser og fokusgrupper om behov, holdninger og adfærd pegede kundeanalysen på pålidelig drift, rejsetid og direkte forbindelse som de tre mest afgørende kriterier for, om passagererne vælger at hoppe på Metroen. Og selv om kunderne rangerede Metroen højt på alle tre kriterier, gav resultaterne stof til eftertanke.

- Folk har vænnet sig til, at man ikke behøver at planlægge sin metrojæse. De udviser stor tillid og tålmodighed, når vi f.eks. bygger nye perrondøre for at øge driftsstabiliteten. Men analysen viste også, at brugerne synes, Metroen er dyr. Den oplevede pris er faktisk højere end den reelle, og det har givet os en kommunikationsudfordring, forklarer Maj Trige Andersen.

## FRA INDSIGT TIL HANDLING

For at omsætte den nye viden til konkrete handlinger gjorde analysen det klart, hvilke initiativer der kunne nedbryde barrierer og

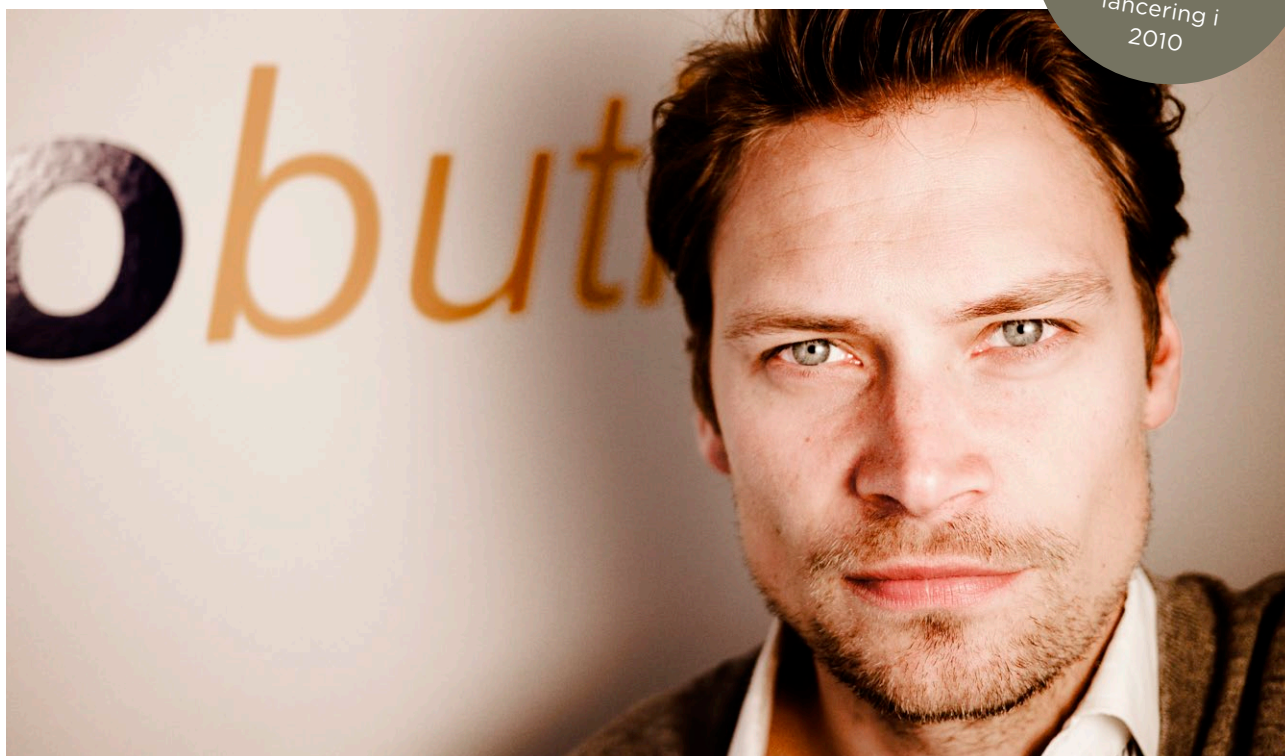


# AUTOBUTLER KØRER DATA-MASKINEN I STILLING TIL RÆSET MOD DE STØRSTE

Den digitale iværksætter, Autobutler, er en velsmurt væksthistorie om, hvordan en simpel idé om gennemsigtighed på værkstedsregningen på kort tid kan ryste en stor og veletableret branche. Medstifter og partner Peter Michael Oxholm Zigler fortæller om ideen, modstanden og hvordan data-drevet kundeindsigt skal fintune drillepinden til kapløbet mod de allerstørste.

*Interview af Jesper Toft Madsen*

2017  
udviklingen i medarbejdere siden lancering i 2010



Medstifter og partner  
Peter Michael Oxholm  
Zigler, Autobutler

> **Ideen er simpel**, men teoretisk. Jeg skrev hovedopgave på CBS om, hvordan internettet har skabt en ny markedsvirkelighed med et fragmenteret medie-billede, en ændret brugeradfærd og nye forretningsmodeller. Opgaven gjorde det lysende klart for mig, at magten er skiftet fra virksomhed til forbruger. Ideen til Autobutler opstod som et rationelt

spørgsmål: I hvilke brancher har forbrugeren ikke fået magten endnu, og hvor kommer det sandsynligvis til at ske? Køb og salg af biler gik online for 15 år siden. Men selve eftermarkedet, drift og vedligehold, var ikke online, da vi startede i 2010 – og er det heller ikke i dag. Min partner, Christian Legêne, og jeg tænkte: "Der er sgu noget at gøre her. Lad os kaste



os over autobranchen". Forbrugerne vil have gennemsigtighed og fair priser. I bund og grund har vi bare givet dem redskabet.

**> Vores primære kunde** er bilejerne. Hvis ikke vi havde fokus på dem, og der ikke var det grundlæggende behov, kunne vi ikke sælge det ind til autoværkstederne, og derfor er vores forretningsmodel også, at de betaler for at få kunder via os.

**> Vi arbejder med** to kundeforhold, udbud og efterspørgsel. Vores grundteori er, at bilejerne driver markedet. Det har gjort det meget svært at komme i gang, fordi folk skal ændre adfærd. Først skal vi have bilejerne til at lade være med at køre ned til den lokale mekaniker, og derefter skal vi også overbevise værkstederne om, at de skal få kunder online.

**> TripAdvisor, Trustpilot, Just-Eat, Netflix, Spotify, Uber.** Fællesnævneren for alle succesrige disruption-cases er, at forbrugeren har magten. Næsten alle er bundet op på ratings, og det kan ikke blive mere customer-centric end det.

**> Vi har 6.000** brugeranmeldelser af vores services på Trustpilot, hvor vi ligger på 9,2/10, og yderligere 35.000 anmeldelser af vores tilmeldte værksteder. Det er en helt ny kundeoplevelse, du aldrig har smagt før: "Hov, jeg ved, hvad jeg betaler for, og hvor mange procent jeg har sparet. Jeg bliver ikke længere snydt, og det er mig, der dikterer prisen på min værkstedsregning". Aha-oplevelsen er skyld i, at vi har fået så godt fat, og det er gået viralt. Den gode kundeoplevelse er som udgangspunkt revolutionerende. Og det er dén, der driver væksten.

**> Til trods for**, at vi har været i gang i fem år, har vi kun et estimeret kendskab på 15% i Danmark, og vi har kun 2% af markedet. Potentialet er stadig enormt. Før eller siden har mange fået aha-oplevelsen, men hvordan sikrer vi, de kommer igen, når oplevelsen ikke er ny længere? Det er en strategisk udfordring, vi stadig slås med. Mange bruger Autobutler én gang, og så finder de et godt værksted, de er loyale overfor.

**> Der er en** masse hestearbejde i at starte op, men når man får udbud og efterspørgsel til at balancere og vækste parallelt, bliver det attraktivt at bygge markedspladser. Kurven vender, dynamikken tager fat, og så kommer værkstederne til os.

**> De fleste værksteder** ved, vi er der, og sluger markedsandele hver dag. De ser os som en varm kartoffel, de bliver nødt til at forholde sig til.

**> Vi har mødt** lukkede døre fra dag 1, for branchen er stokkonservativ og ærligt talt meget lidt forandringsvillig. Der er ikke nogen, der skal komme til værkstederne og fortælle dem, hvordan den nye virkelighed ser ud. Min pointe er, at hver eneste gang, vi har mødt modstand, har det givet os ekstra vand på møllen, fordi den bekræfter os i, at der er et behov. I alle fire lande har vi oplevet, hvordan værkstederne tror, de kan leve, som de har gjort i årtier. Vi ved, at den nye virkelighed kommer buldrende, og derfor skal vi nok vinde markedsandele.

**> Når vi starter** op - i nye markeder, har vi ikke behøvet at vide så meget om forbrugerne ud over deres basale behov. Modsat er vi i Danmark på femte år, og vores

>>>>

## HISTORIEN KORT

I 2010 blev Autobutler lanceret med missionen om at skabe gennemsigtighed og øget pris konkurrence i bilbranchen. Som uafhængig, online værkstedsportal indhenter Autobutler

tilbud på bilejeres reparation eller service hos de nærmeste mekanikere, hvorefter bilejeren selv kan sammenligne og vælge sit foretrukne tilbud. Autobutler har i dag omkring 70 ansatte, er til stede i fire lande og blev i 2014 kåret til årets start-up.

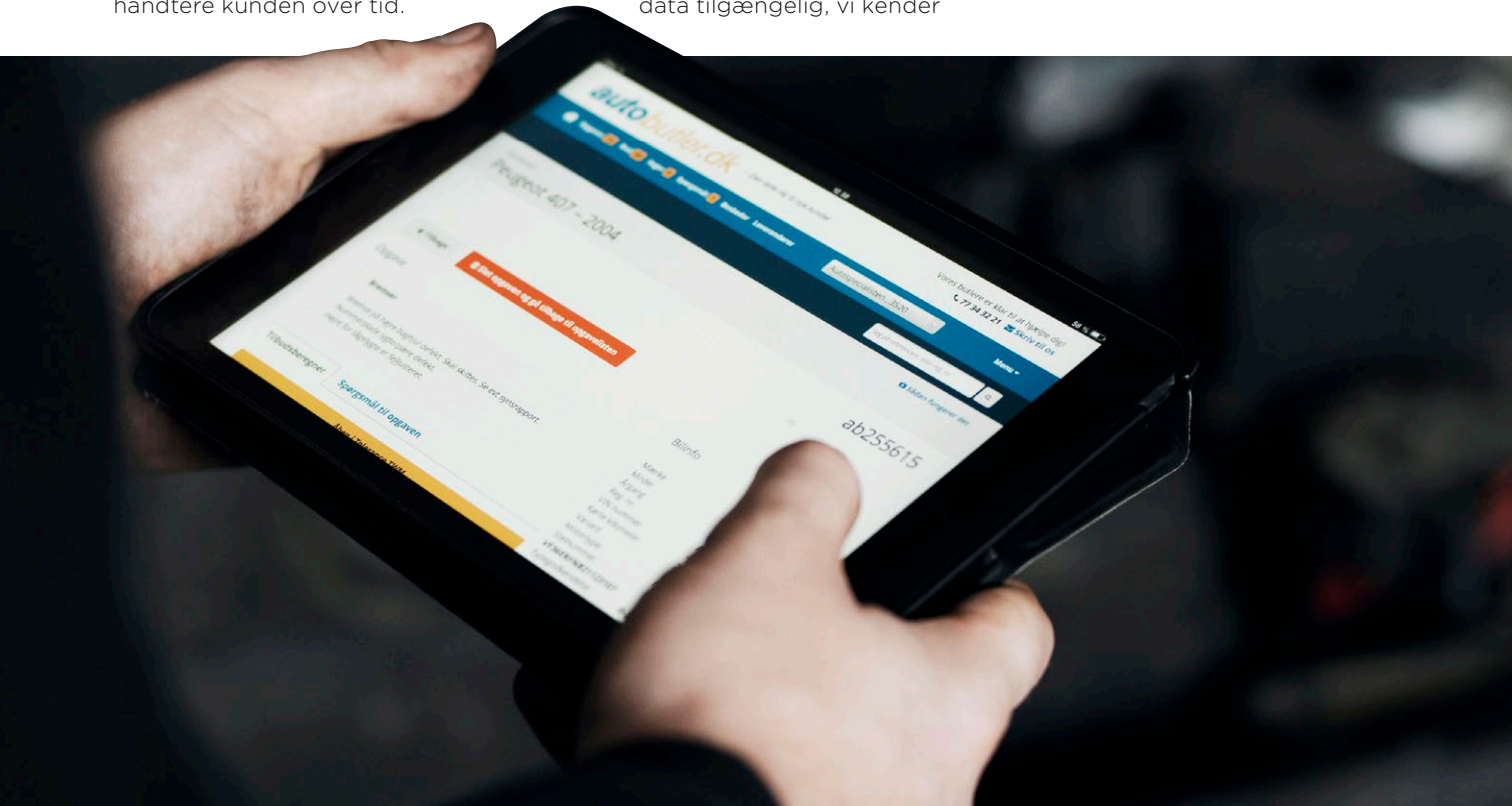
»»» marketingindsats er blevet meget mere sofistikeret. Vi involverer brugerne så ofte, vi kan, og vi laver kundeoplevelsesrejser, personaer og segmentering for at finde ud af, hvilke budskaber der passer til Hr. Jensen med en Mazda 626 vs. Inga på 42 med en Fiat Panda. Vi bygger maskineriet op i takt med markedsudviklingen.

> I vores nye marketing automation-system har vi lavet CEM-arbejde og kigget på touch points, men der er to faser: Den første er at få det basale på plads ved at lære så meget som muligt om første-gangsbrugere, og hvordan vi sikrer den oplevelse, der skaber loyalitet. I den anden fase skal vi kortlægge den præcise kunde-rejse, så vi får tilført det langsigtede perspektiv og lærer, hvordan vi skal håndtere kunden over tid.

> Faktisk er det paradoksalt at hver gang, der kommer nye aktører på banen, klapper vi af konkurrencen, fordi vi er i færd med at ændre adfærden hos både bilejere og værksteder. Jo flere, der er fanebærere af samme budskab, desto mere attraktivt bliver det for os. Vi har fem års forspring, et 70 mand stort team og et produkt, der har været længe undervejs, så de skal løbe rigtig stærkt for at overhale os.

> De etablerede værkstedskæder og autoriserede forhandlere er dygtige til at reparere biler, men har ikke noget begreb om CEM eller digitale medier. Vi har data tilgængelig, vi kender

200.000+  
online forespørgsler fra  
private bilejere



> Det, vi lærer om kunderne, betyder ikke sindssygt meget for differentieringen nu, men det kommer det til. Lige nu spiller vi grundspillet. Vi differentierer os på konceptet alene. Du kan enten tage ned til det lokale værksted og blive snydt, eller du kan gøre det online og spare både tid og penge.

brugeren, og vi er digitale som ingen andre. De helt store huse som VW og Audi ved, hvad en god kundeoplevelse er i køb og salg, men reparation og vedligehold er en anden størrelse. CEM og værkstedsregninger har aldrig rigtigt rimet.

> **Autobutler er grøn**, når det gælder om at omsætte data. Fokus i vores korte levetid har været på attraction – vi skal have kunder, og det kan kun gå for langsomt. Fastholdelse og loyalitet har ikke været på agendaen før nu. Vi har fået over 175.000 kunder i Danmark, og nu begynder vi at kigge på, hvad vores data fortæller om kunderne. Af natur er vi objektive og stiller gerne data til rådighed, som ingen i branchen hidtil har været villige til. Vi har fået 600-700.000 tilbud igennem systemet, som kan bruges til markedsanalyser. Hvad skal en reparation koste på en Skoda Fabia kontra en Fiat

500? Ingen andre har indsamlet den indsigt over tid og haft interesse i at formidle den.

> **Vores data-cruncher** er ude på den vildeste ørkenvandring. Vi har så meget data, at han kan gå i 1.000 retninger. Øvelsen er at begrænse sig til det essentielle og finde sammenhænge.

**5.300**  
værksteder har tilmeldt sig Autobutlers portal i Danmark, Sverige, Tyskland og England

At omsætte data til intelligente beslutninger er svært.

> **De færreste ved**, at vores succes beror på en digital platform til alle værkstederne. For at give bilejerne en god kundeoplevelse har vi bygget et stykke avanceret software, der effektiviserer værkstedernes administration og sikrer belægning. CRM-systemet gør, at de får kunderne ind, de kan automatisk integrere med reservedelskataloger og kalenderen, så de på to minutter kan give et tilbud. Værkførere er sjældent eksperter i kunde-håndtering eller marketing, så vi fjerner deres hovedpine.

> **Hvis det står** til mig, kommer vi til at tjene penge på data. Det bliver formentlig på CRM-systemet henvendt til værkstederne, som giver dem mulighed for at udvikle et kundeforhold, de ikke har i dag. Den bagvedliggende digitale løsning er meget unik. Jeg kender ikke tidshorizonten endnu, men der er ingen tvivl om, at det er den vej, vi bevæger os. ■

## SAGT OM CEM

Topledelsen har en afgørende rolle i at byde ind med nogle konkrete budskaber på, hvordan virksomheden skaber gode kundeoplevelser. En rolle der forudsætter et dybt kendskab til sin egen forretning.

*Market Manager Peter Jensen,  
Rambøll Management Consulting*

Vores strategiske ambition er at blive den bedste del af rejsen. Vi tør have stolthed som en værdi.

*Kommerciel direktør  
Peter Krogsgaard,  
Københavns  
Lufthavne*

Med NPS Simulator kan vi koble målingerne direkte med de økonomiske resultater, og det kan få ledelsen til at forstå, at der er et stort kommercielt potentiale i NPS.

*Nordisk marketingdirektør  
Ole Sorang, Carlson Rezidor  
Hotel Group*

Vi har så meget data, vi kan bruge i 1.000 retninger. Øvelsen er at begrænse sig til det essentielle og finde relevante sammenhænge. At omsætte data til intelligente beslutninger er svært.

*Medstifter og partner  
Peter Michael Oxholm  
Zigler, Autobutler*

Vi skal differentiere os på, at vi har bedre information tilgængelig, bedre rådgivning og selvfølgelig bedre produkter.

*Vice President  
Consumer  
Excellence  
Thomas Bruhn,  
Coloplast*

Vi er godt på vej, men samtidig er vi også klar over, at vi skal arbejde hårdt for at fastholde og forbedre metroens attraktivitet.

*Commercial Development Manager  
Maj Trige Andersen, Metroselskabet*

Det handler om at tage kontakten med gæsten til det næste niveau og give lidt af sig selv, så gæsten ikke bare siger "okay", men "wow".

*Underdirektør for Brand & Kommunikation  
Dorthe Weinkouff Barsøe, Tivoli*



“ VI PRØVER AT SKUBBE TIL FOLKS  
ADFÆRD MED ET SMIL - OG VED  
AT GIVE DEM ET VALG

*Commercial Development Manager Maj Trige Andersen, Metroselskabet*