



Danskerne og deres oplevelse af kundeservice - en temperaturmåling i foråret 2013

Maj 2013

Indholdsfortegnelse

1: God kundeservice er god forretning.....	1
2: Baggrunden for analysen.....	2
3: Kort om analysen.....	3
4: Hvordan oplever danskerne kundeservice?.....	3
5: Sammenhæng mellem "god kundeservice", "handle igen" og anbefale til andre"	7
6: Hvad prioriterer kunderne i relation til kontaktcenteret?.....	8
7: Hvad prioriterer kunderne i relation til web?	9
8: Kundeservice og påvirkning af forbrugernes holdninger til virksomheden.....	10

Analysen er udarbejdet af

Per Østergaard Jacobsen

Ekstern lektor og videnskabelig medarbejder,
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, CBS

pj.om@cbs.dk
+45 25 62 48 98

Morten Schrøder

Director
Wilke

ms@wilke.dk
+45 21 94 27 99

Gengivelse af analysens resultater er tilladt ved anvendelse af udførlig kildeangivelse.

1: God kundeservice er god forretning

Rigtig mange virksomheder har fået øjnene op for, at kundeservice ikke kun handler om at få kunderne hurtigst muligt ud af røret, men at det faktisk drejer sig om at løse deres problemer hurtigst muligt. Den gode nyhed er at kundeservice er bedre end sit rygte.

Det er faktisk en rigtig god forretning at give kunderne det, de med rette kan forvente; *et produkt der virker som det skal, leveret i en venlig og høflig tone.*

Kundeservice er et af danskernes vigtigste kontaktpunkter/touch points til virksomheden - 9 ud af 10 danskere har i løbet af den seneste måned været i kontakt med mindst ét kundeservice center. Og den oplevelse vi har med kundeservice, hvad enten den er digital, telefonisk eller personlig, er afgørende for vores opfattelse af virksomheden.

En undersøgelse Wilke lavede for nylig¹, viser nemlig at der er en direkte sammenhæng mellem opfattelsen af en virksomheds kundeservice og så kundens vilje til at anbefale virksomheden til venner og bekendte. Folk deler meget gerne deres kundeoplevelser med andre, og god serviceoplevelser får direkte folk til at promovere en virksomheds produkter eller services. Sammenhængen mellem en god kundeoplevelse og samme virksomheds evne til at fastholde sine kunder er også veldokumenteret. I en analyse² af kundeoplevelsen i næsten 300 store virksomheder i UK og USA påvises der en stærk sammenhæng mellem en god kundeoplevelse og virksomhedens evne til at fastholde sine kunder. Dette bliver igen bekræftet i denne analyse.

Den gode kundeoplevelse fører til stærkere relationer og mere trofaste kunder, der gladeligt anbefaler virksomheden og er netop derfor en rigtig god forretning. Derfor er det en god idé at investere både ressourcer og tid på at skabe den bedst mulige oplevelse med virksomhedens kundeservice.

7 gode råd til arbejdet med at skabe en god kundeservice

1. Der er sammenhæng mellem kundeservice, genkøb og anbefalinger og netpromoter scores - *Kundeservice påvirker din mulighed for salg, gensalg og anbefalinger*
2. Kundeservice er en vigtig del af kundeoplevelsen og et afgørende kontaktpunkt - *God kundeservice øger retention raten!*
3. Tænk værdiskabelse i kundekontakten = *tænk løsninger frem for omkostninger*
4. Vær proaktiv, så du kan løse problemet, før det opstår – *God kundeindsigt og relevant målrettet kommunikation minimerer behovet for kundeservice*
5. Anvend indsigten fra kundeservicecentret til at udvikle forretningen = brug ros/ris til udvikling - *Kundeindvendinger er stærke innovationsdrivers*
6. Tænk i gamle dyder (høflighed, venlighed, ærlighed) - *Kundeservice er personificeringen af dit brand*
7. Topledelsen skal inddrages i kundeservice for at forstå værdiskabelsen - *Sæt ikke bare mål, men sæt de rigtige mål.*

¹ Wilke analyse marts 2013

² Kilde: Temkin Group, 2012

2: Baggrunden for analysen

Analysen er initiering af en stigende debat om kunder og kundeorientering i markedet. Flere og flere virksomheder oplever en knaphed på kunder der kommer til udtryk gennem mindre vækstrater, status quo eller ligefrem faldende omsætning. Mange oplever ligeledes stigende omkostninger til at få taletid hos kunderne.

Dette har betydet, at flere og flere virksomheder har sat et øget fokus på at fastholde og udvikle eksisterende kunder. Kundeorientering er kommet i fokus, eller udtryk på en anden måde – Virksomheden forsøger at se med kundens øjne på virksomheden, altså at se "udefra og ind" i virksomheden. Men en ting er, at sige at man vil være kundeorienterede, en anden ting er så om kunder oplever det sådan. Det har vi prøvet at tage temperaturen på i foråret 2013.

På en markedsplads hvor mange virksomheder kan betegnes som klyngevirksomheder³, bliver det touch points mellem kunde og virksomheder der ofte bliver det sandhedens øjeblik hvor kunden beslutter/påvirkes i forhold til holdninger/opfattelser af virksomheden samt det fremtidige forhold til virksomheden, så som genkøb og villighed til at ville anbefale til andre.

Klyngevirksomhederne omfatter alle de mærkevarevirksomheder, hvis mærkestatus på den ene side ikke er tilstrækkelig stærk til at give virksomhederne en unik position, og som på den anden side heller ikke kan hævde cost leadership. Ofte har kunderne svært ved at skelne disse virksomheder fra hinanden. Klyngevirksomheden er karakteriseret ved, at den via sit brand positionerer sig blandt jævnbyrdige virksomheder, men uden markant at skille sig ud fra disse. Produkter er anonyme og identiske med konkurrenternes forhold til mærkevarevirksomheden, der har en klar profil. Produkterne er ikke direkte bærere af virksomhedens mærkevareværdier. Som typiske eksempler på klyngevirksomheder kan nævnes banker, forsikringsselskaber, telefonselskaber og detailkæder. På B2B-markedet er det typisk grossistvirksomheder.

I modsætning til mærkevarevirksomhederne anvendes produktet som hovedregel ikke til differentiering af klyngevirksomheden. Kunderne antager blot, at produkterne er sammenlignelige/identiske, og derfor er det ikke nødvendigt at bruge tid på at sætte sig nøje ind i dem. Når kunderne vælger at handle med en virksomhed frem for en anden, er de drevet af præferencer for de mærkevareværdier, der kendetegner den pågældende klynge af virksomheder og ikke for den enkelte virksomhed specifikt. Valget af en virksomhed inden for klyngen kan således blot skyldes en lettere adgang til produkterne, en kampagne/et tilbud, gennem anbefalingerne som kunden har reflekteret over, et nyt produkt på gaden eller en blot tilfældighed.

Klyngevirksomhedens udfordring er, at selv om den opbygger og vedligeholder sit mærke og sikrer tilstedeværelsen af produkter, der lever op til mærkevareværdierne, gør det ikke kunden loyal i traditionel forstand – kunden fastholdes blot.

Derfor må en kundeorienteret strategi suppleres med strategiske virkemidler rettet mod kundefastholdelse. Disse er knyttet til de kanaler eller touch points virksomheden har til kunden. Gennem optimeringen af disse, så de matcher kundernes behov, kan klyngevirksomheden forhindre, at kunden vender sig mod andre udbydere i klyngen. Hvis kunden oplever/forventer besværligheder med det at skifte leverandør, sker det næppe, medmindre kunden er direkte utilfreds, da kunden basalt set ikke forventer

³ Kilde. CRM 2.0 Håndbogen.

nævneværdige forskelle i produkterne imellem virksomhederne. Modsat hvis det er let at skifte, vil et bedre tilbud kunne flytte kunden, selv om kunden er tilfreds. Dette ses for eks. ofte på telemarkedet.

Vi har derfor spurgt de danske forbrugere om deres holdninger til to af disse touch points, nemlig kundeservice (kontaktcentret) og virksomhedens webside indenfor B2B virksomheder, energi, finans, logistik & distribution, medier og tele.

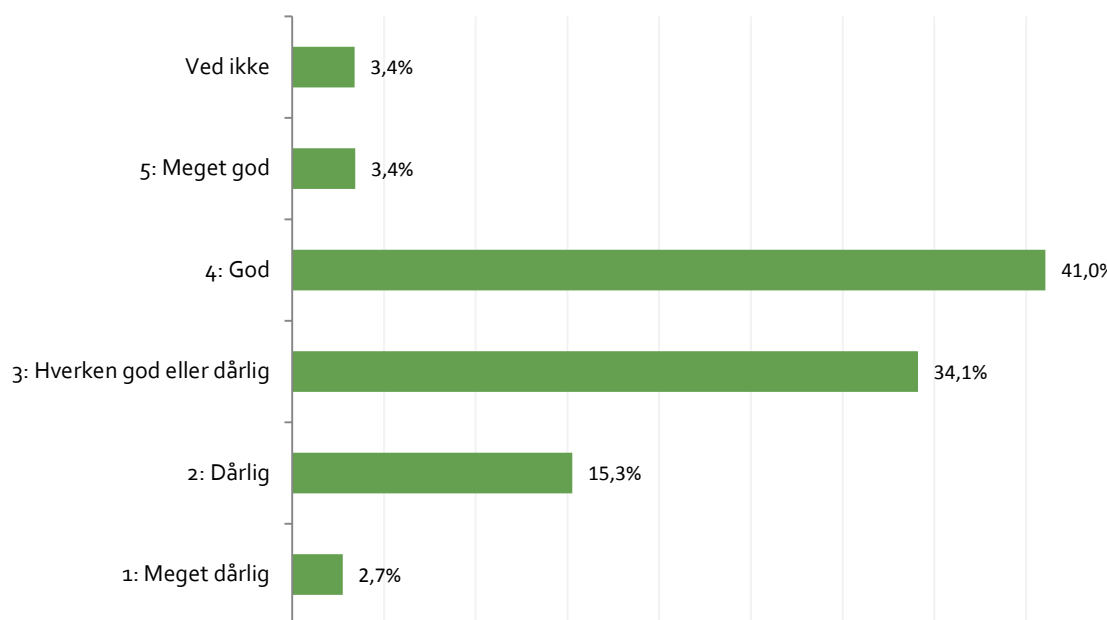
3: Kort om analysen

Indsamling af data er sket gennem udsendelse af et digitalt spørgeskema til et repræsentativt forbrugerpanel. Dataindsamlingen er foregået i marts måned 2013, Der er 1001 respondenter som er repræsentative på alder, bopæl og køn. Alle respondenter har haft kontakt med virksomhed omkring kundeservice inden for de sidste 24 mdr. inden for en af de disse brancher; B2B virksomheder, energiforsyning, finanssektoren, logistik & distribution, medier og telefoni

Analysen er repræsentativ på den danske befolkning i forhold til geografi, køn i aldersgruppen 18-70 år.

4: Hvordan oplever danskerne kundeservice?

Under halvdelen af respondenterne (44,4 %) oplever generelt kvaliteten af de danske virksomheders kundeservice som god, heraf 3 % dog som meget god. Modsat er der 18 % der oplever kundeservicen som dårlig, heraf knap 3 % som oplever den som meget dårlig. Lidt mere end hver tredje (34,1 %) er indifferente og oplever ikke kunde servicen som hverken god eller dårlig.



Figur 1: Hvad synes du generelt om kvaliteten af danske virksomheders kundeservice?

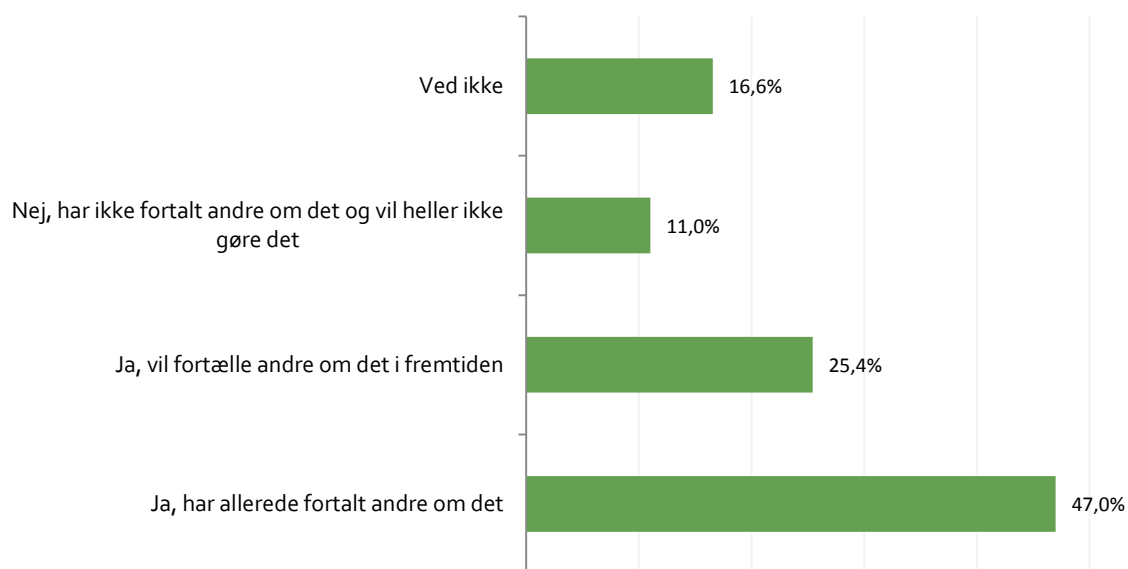
Selv om det går godt er der forbedringsmuligheder. For klyngevirksomhederne er det netop ofte svært for kunderne at se forskel på den ene og den anden virksomhed, hvorfor oplevelsen i touch points ofte kan være årsagen til om kundeforholdet fastholdelse eller ændres.

Umiddelbart kan man sige, at knap 6 ud af 10 forbrugere vil være mulige at flytte. De ville være modne eller ville overveje dette, hvis de fik et godt/bedre tilbud til en anden virksomhed. Dette fordi de ikke har en positiv oplevelse af deres henvendelse(r).

Generelt er kundeservice bedre end sit rygte. Spørger man til danskernes generelle tilfredshed med kundeservice indenfor en række brancher viser det sig at den er markant lavere end når vi spørger til den seneste kundeserviceoplevelse. Kundeservicebegrebet bærer altså rundt på en del badwill.

En analyse fra Wilke⁴ bekræfter, at under halvdelen af forbrugerne generelt oplever kundeservice som god. Samtidigt viser denne at mere end 6 ud af ti er meget tilfredse med den sidste kontakt med kundeservice.

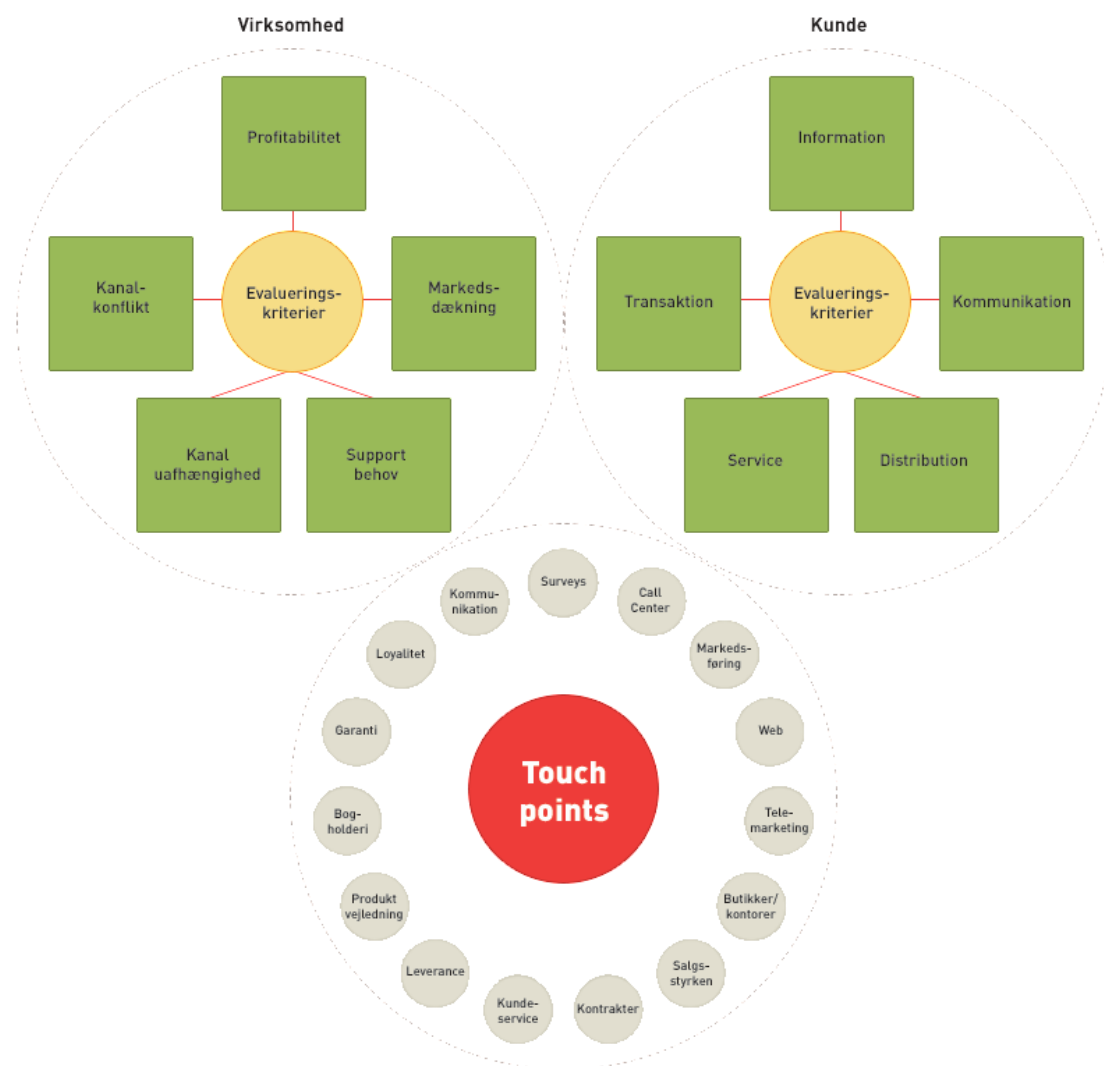
En anden interessant observation er, at forbrugerne er meget proaktive med at fortælle om deres oplevelser til andre. Knap halvdelen (47 %) oplyser at de har talt med andre om deres oplevelser og hver fjerde (25,4 %) forventer at gøre det i fremtiden. Det er kun lidt mere end en ud af ti (11,0 %) der ikke vil fortælle om det eller har planer om at gøre det. Dette er illustreret i figuren herunder.



Figur 2: Er det en oplevelse som du vil omtale for andre hvis I havde en samtale om kundeservice?

Ser vi på touch points mellem kunde og virksomhed kan det give mening at se på, hvad som er henholdsvis kundens evalueringskriterier og virksomhedens evalueringskriterier. Dette kan illustreres i nedenstående model.

⁴ Wilke analyse marts 2013



Figur 3: Sandhedens øjeblik i touch points - Kundens evalueringskriterier møder virksomhedens succes kriterier –
Kilde: CRM 2.0 Håndbogen

Det er således ikke nok at måle rigtigt – Der skal også måles på det rigtige! Det belyses yderligere i punkt 5. og 6. Hvis man ønsket at være kundeorienteret må dette også afspejle sig i dels måden kunden oplever kontakten i touch points og dels hvordan dette måles.

Her kan det give mening at se på kundens økosystem. Her er de klassiske købsbeslutningsmodeller (AIDA, SOR mv.) mangelfulde på dagens markedsplads. Dels tager disse modeller ikke højde for hele forløbet fra inspiration, interesse, køb, levering, anvendelse og supplerung, service og vedligehold samt bortskaffelse. Dels gennemløbes de gl. modeller i forhold til køb og service ofte på kort tid via få klik på nettet eller via dialogen med kontaktcenteret.

Virksomhederne skal have fokus på såvel "kundens økosystem" som "kundens nytteværdi". Dette er illustreret i modellen i figur 4., der tager højde for hvor kunden er i forhold til køb/forbrug og samtidig kombinere dette med kundens nytteværdi i den givne fase. Denne model har været inspiration til udformningen af vores spørgeramme og kan være til inspiration for målepunkter i relation til touch points med kunden.

Kundens øko-system							
	Inspiration	Interesse	Køb	Levering	Anvendelse og supplering	Service og vedligeholdelse	Bortskaffelse
Kundens nytteværdi				Tilgængelighed			
				Enkelhed			
				Bekvemmelighed			
				Pris (TCO)			
				Kvalitet			
				Risiko			
				Image			
				Miljøvenlighed			

Figur 4: Kundens økosystem versus kundens nytteværdi – Kilde: CRM 2.0 Håndbogen

Modellen kan samtidigt være til inspiration på at opsætte relevante mål i forhold til kunden og kundens tilfredshed og loyalitet.

Ser vi imidlertid på hvilke marketingkanaler som kunden har størst tillid til, er de tre mest troværdige marketingkanaler ifølge en analyse fra Nielsen⁵; "Word of mouth", hvor hele 96 % angiver de har tillid helt eller delvist, "Word of mouse", hvor det er 62 % og artikler i pressen med 55 %. I den modsatte ende af skalaen er de typiske massekommunikations kanaler som TV, annoncer og banner ads der scorer mellem 29 % -13 % på at have tillid helt eller delvist. Dette sætter jo den store lyst til at omtale sine oplevelser i forbindelse med kundeservice i relief. Det er ca. tre ud af fire respondenter som har omtalt eller vil omtale oplevelsen til andre.

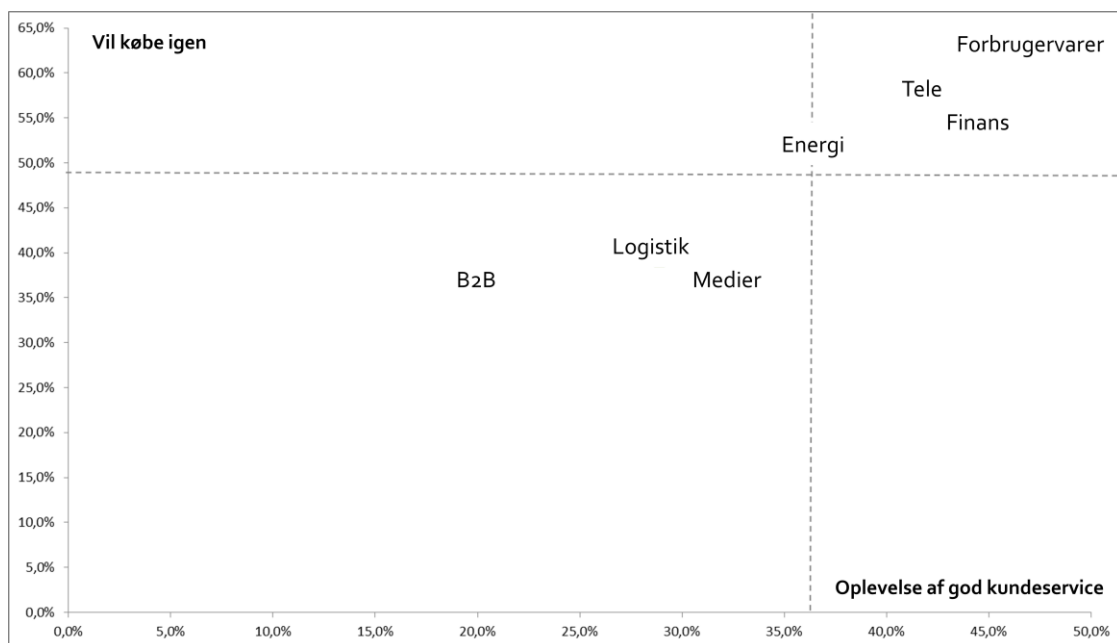
Når forbrugeren skal finde information om et produkt eller en ydelse er de mest anvendte kanaler ifølge Nielsen; "Word of mouth", hvor 93 % siger det er lidt/meget relevant, "Word of mouse" scorer 69 % samt artikler i presse med 50 %. Ser vi på den modsatte ende af skalaen er de typiske massekommunikations kanaler som TV, annoncer og banner ads der scorer mellem 27 % -13 % på at det er lidt/meget relevant. Så også i denne sammenhæng har forbrugers oplevelse en stor betydning.

Lad os nu se nærmere på sammenhængen mellem oplevelsen af en god kundeservice og lysten til at handle igen, samt at ville anbefale virksomheden til andre. Dette har jo stor betydning for netop klyngevirksomheder, da forbrugerne ofte har vanskeligt ved at se forskellen på de forskellige virksomheder, men samtidig kan være en effektiv markedsføringskanal, da den har stor troværdighed og ikke umiddelbart store omkostninger.

⁵ Nielsen, Trust in Advertising, oktober 2011

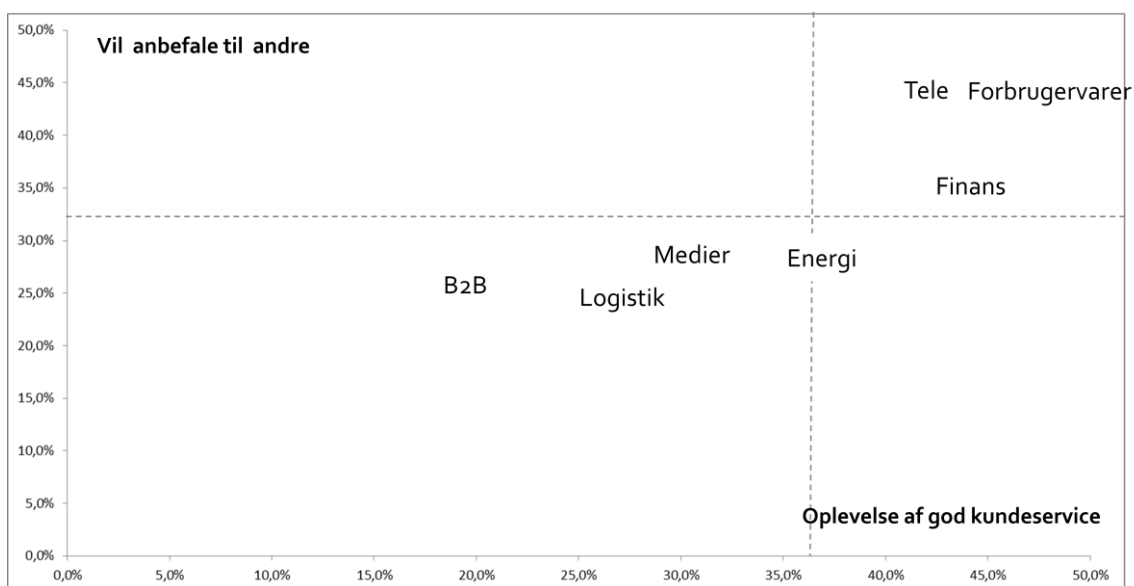
5: Sammenhæng mellem "god kundeservice", "handle igen" og anbefale til andre"

Der synes at være en klar og ligefrem proportional sammenhæng mellem oplevelsen af god kundeservice og motivation for at ville handle igen/genkøbe/supplere. Dette må på ingen måde blive en sovepude. Kundetilfredshed er ikke en garanti for at dette sker i en klyngevirksomhed, men en forudsætning. Der er forskel på de forskellige brancher, hvilket ses i figuren herunder.



Figur 5: Sammenhæng mellem "God kundeservice og "handle igen" fordelt på brancher

Ligesom der synes at være en klar og ligefrem proportional sammenhæng mellem oplevelsen af god kundeservice og motivation for at ville anbefale til andre. Dette må heller ikke blive en sovepude. Kundetilfredshed er ikke en garanti for at dette sker i en klyngevirksomhed, men en forudsætning. Der er forskel på de forskellige brancher, hvilket ses i figur 6.



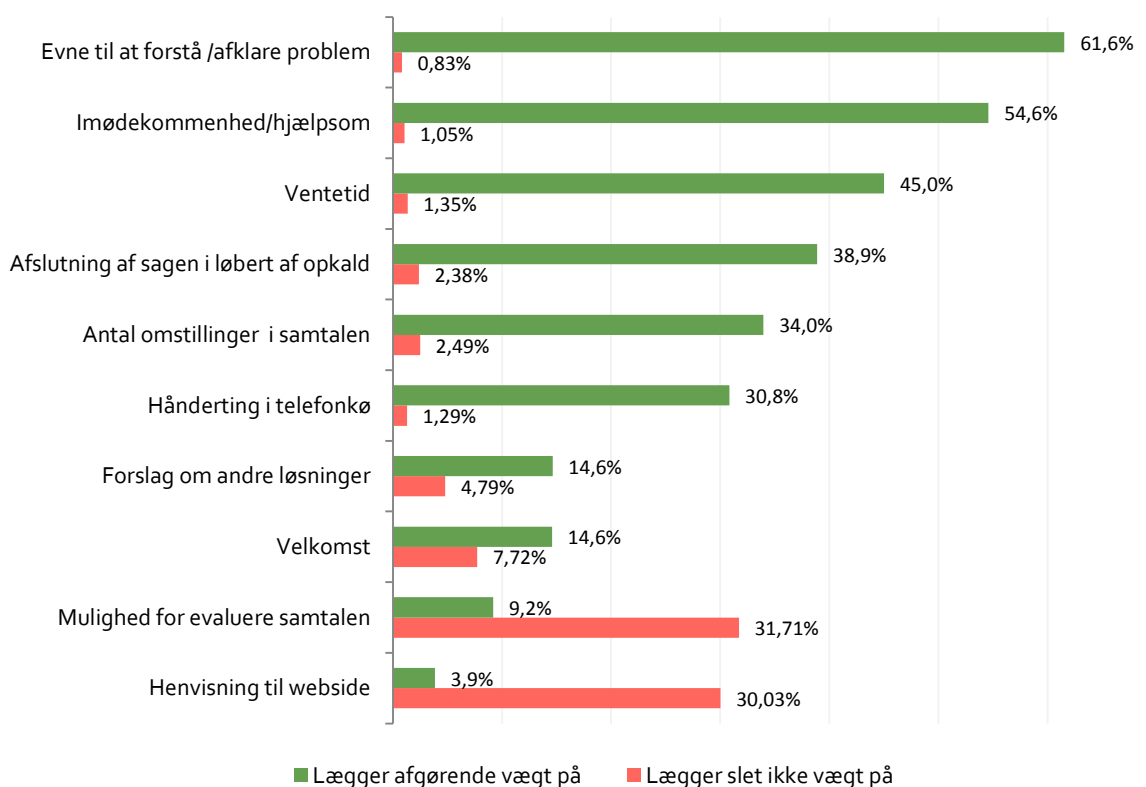
Figur 6: Sammenhæng mellem "God kundeservice og "anbefale til andre" fordelt på brancher

6: Hvad prioriterer kunderne i relation til kontaktcenteret?

Er virksomhederne kundeorienterede? Har de reelt en "udefra ind" tilgang til kunden? Hvad lægger kunderne vægt på og hvad tilbyder virksomhederne?

Kunderne vil grundlæggende gerne have afklaret/løst deres problem. Det er derfor de ringer. De forventer at man forstår deres problem (lytter), at der opleves imødekommenhed og hjælpsomhed. Ventetiden betyder også meget i en travl hverdag, ligesom antallet af omstillinger har betydning., De vil så vidt muligt gerne have deres problem løst i løbet af opkaldet til kontaktcenteret.

Modsat er de knap så parate til at modtage forslag til andre løsninger, måske ofte fordi det bliver opfattet som et forsøg på et mersalg, og det er kunden næppe klar til før de har fået løst deres problem? Kunderne prioriterer ikke at få mulighed for at evaluere samtalen og en (vedvarende) henvisning i ventetiden til websiden er ikke værdiskabende. Det er mere en "indefra ud" handling – Det kan opfattes som, at virksomhederne tænker på at få flyttet kunderne til selvbetjening som er billigere – men tænk nu hvis årsagen til opkaldet er problemer med websiden?



Figur 7: Hvad prioriterer kunderne i relation til kontaktcenteret

Et eksempel på forkert måling vedr. at evaluere en samtale.

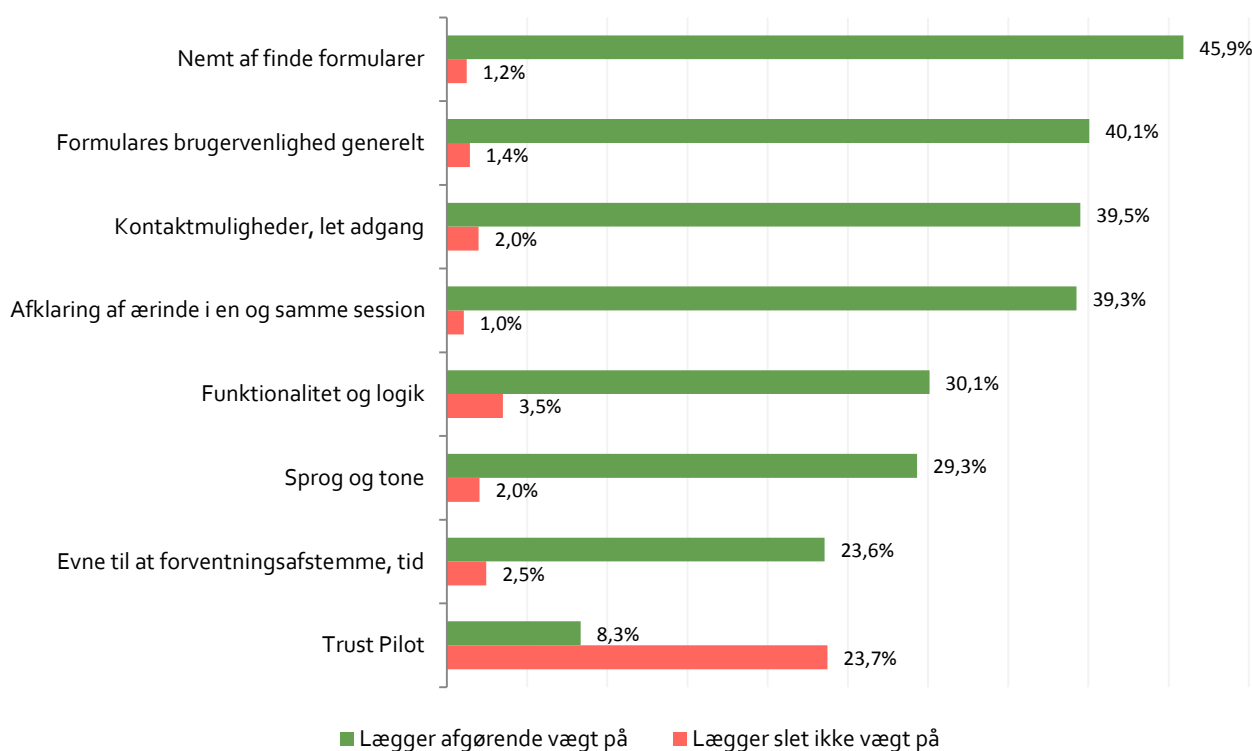
Ved en henvendelse til et af de store teleselskabers kundeservice, bliver man bedt om at evaluere oplevelsen af samtalen på lyst til at anbefale dette selskab til andre, baseret på denne kontakt på en skala fra 0-10. Det er lidt skævt da man jo kan sagtens kan have fået en god service af den pågældende medarbejder, men hvad nu når der er store udfordringer med 4G netværket- Altså deres basale ydelse som ikke har fungeret optimalt i de sidste uger. Hvis man nu skriver 0 = ikke anbefale, så er det baseret på

oplevelsen med selskabet på deres basale ydelse og ikke den pågældende medarbejder. Hvis man gør dette bliver han/hun som man talte med vurderet dårligt. Skriver man 10, får medarbejderen ros, men man vil stadig ikke anbefale selskabet, grundet deres problemer med nettet og at man bliver smidt af dette 4-5 gange i døgnet. Dette kan gøre, at man ikke besvarer disse målinger. Det er ikke en korrekt måling de fortager og den kan ikke anvendes til ret meget!

Et andet eksempel fra dette selskab – Ringer man til kundeservice, bliver man budt velkommen med en besked der siger at de har genkendt ens nr., det bliver så læst op og man bliver bedt om at bekræfte ved at trykke # - Næste spørgsmål er så om man er erhvervs- eller privatkunde? De sagde jo lige, at de havde genkendt dig som kunde? Hvorfor så dette spørgsmål. Det er vel ikke et "udefra ind" syn?

7: Hvad prioriterer kunderne i relation til web?

Det er det samme billede som ved henvendelse til kontaktcenteret. Det skal være nemt og brugervenligt at få adgang til formularer, at kunne finde de forskellige kontaktmuligheder hurtigt og enkelt. Kort sagt brugervenlighed der gør at man kan gøre sit ærinde hurtigt og let. Muligheden for at kunne vurdere virksomheden på trustpilot tillægger kunden ikke så stor vægt.



Figur 8: Hvad kunderne prioriterer i relation til websiden

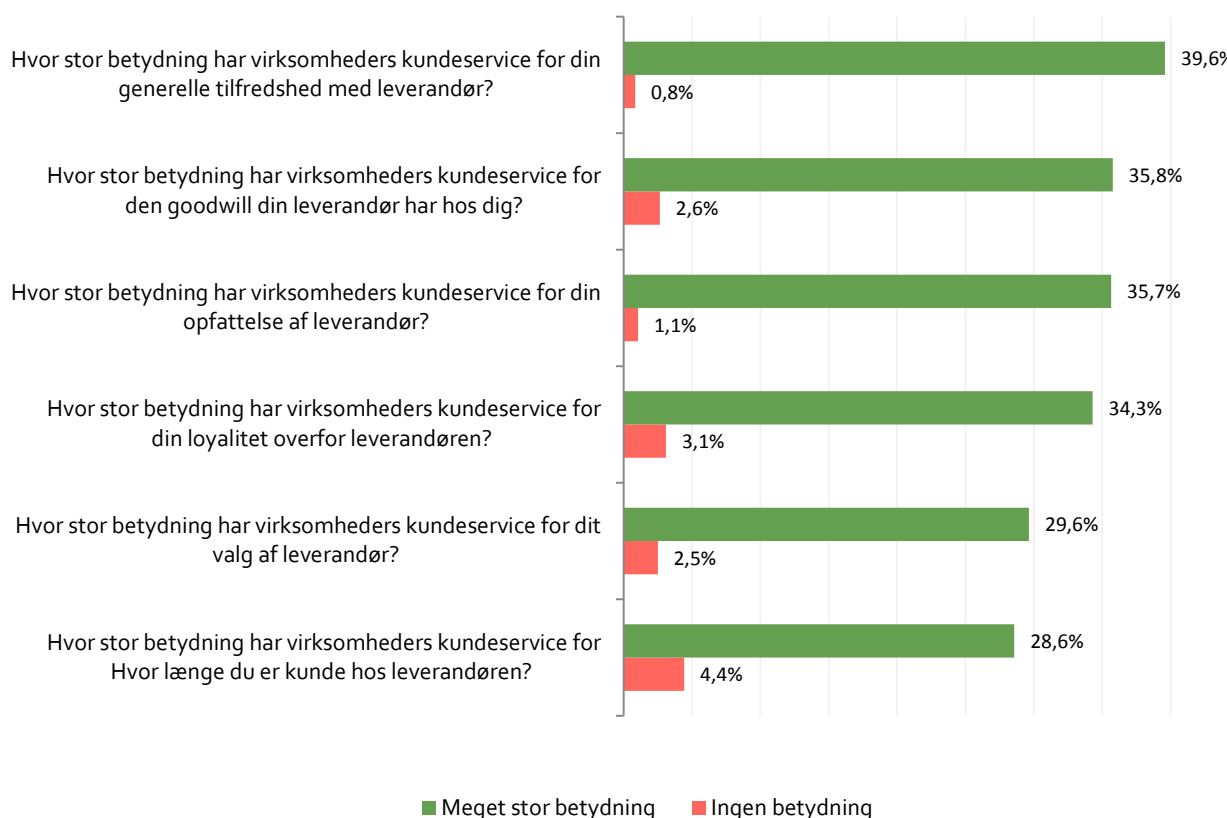
Et eksempel på hvordan kundeservice ikke bør være er af de store leverandører af mobiltelefoner – Her koster det 4,80 kr. i minuttet at ringe til kundeservice. Der er ingen mulighed at skrive til kundeservice. Du kan kun komme i kontakt med dem på facebook? Det er topmålet af dårlig stil i kundeservice og absolut på ingen måde en "udefra ind" holdning – Denne oplevelse giver næppe lyst til at anbefale eller for den sags skyld genkøbe en mobil fra denne leverandør.

8: Kundeservice og påvirkning af forbrugernes holdninger til virksomheden

Ser vi på sammenhængen mellem parametre som oplevelsen af kundeservicen i virksomheden og kundens generelle tilfredshed, goodwill, generel opfattelse som leverandør, loyalitet over for virksomheden, valg af leverandør og den tid kundeforholdet varer - Ja så er der er klar sammenhæng.

Netop i klyngevirksomhederne er kundens oplevelse i touch points ofte en afgørende faktor, men lad nu ikke kun tilfredshedsmålinger være det eneste der er fokus på. Qua positionen som klyngevirksomhed kan kunden sagtens finde på at skifte leverandør, selv om at de måtte være tilfredse.

Hvis ikke de forstår og oplever den værdi som virksomheder giver netop dem, er de potentielle til at skifte til et bedre tilbud. Derfor har klyngevirksomheden ofte en udfordring med at kommunikere dette relevant og målrettet.



Figur 9: Hvad kunderne prioriterer i relation til valg af leverandør

Det er derfor for afgørende betydning at der måles rigtigt på det rigtige – Og med præmissen at det skal være med et "udefra ind" syn. Det er derfor interessant at vide, at der stadig i 2013 i er kundeservicemedarbejdere der stadig måles på om de kan afslutte/lukke et opkald på under et bestemt antal sekunder. Det synes ikke som et "udefra ind" succeskriterie, men nærmere som et "indefra ud" målpunkt. Da det jo ikke tilgodeser det mest fundamentale spørgsmål – Om kunden fik løst sit problem.

