

DXindex18. Digital Customer Experience

Kompetencer, innovation og kundeindsigt er vejen til bedre digitale kundeoplevelser

Martensen, Anne; Grønholdt, Lars; Østergaard Jacobsen, Per; Carlsson, Morten; Ravn, Daniel; Kjær, Rasmus; Jørgensen, Stig

Document Version

Final published version

Publication date:

2018

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Martensen, A., Grønholdt, L., Østergaard Jacobsen, P., Carlsson, M., Ravn, D., Kjær, R., & Jørgensen, S. (2018). *DXindex18. Digital Customer Experience: Kompetencer, innovation og kundeindsigt er vejen til bedre digitale kundeoplevelser*. Copenhagen Business School, CBS.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



**KOMPETENCER, INNOVATION
OG KUNDEINDSIGT ER VEJEN TIL
BEDRE DIGITALE KUNDEOplevelser**





Om analysen

Analysen dækker danske virksomheders fokus på digitale kundeoplevelser og disses betydning for virksomhedens forretningsresultater.

I alt 756 har deltaget i analysen der ligger som baggrund for denne forskningsrapport, primært ledere og personer med en betroet stilling og indsigt. Respondenterne er primært tilknyttet følgende funktioner i virksomheden: Salg & Marketing, Kundeservice, It/Digital, Forretningsudvikling og strategi, Økonomi, HR og Analyse.

Fra en videnskabelig synsvinkel viser undersøgelsens spørgeskema og målinger god validitet, det vil sige gyldighed. Hver af modellens variable er målt ved et sæt af spørgsmål til respondenterne.

Data er analyseret ved flere statistiske metoder. Der er gennemført reliabilitetsanalyser, som viser høj reliabilitet, det vil sige intern konsistens i svarene på spørgsmålene inden for modellens sammensatte variable.

Der er gennemført regressionsanalyser til estimation og test af sammenhængende mellem modellens variable. Alle sammenhænge er statistisk signifikante, og der opnås stor forklaringskraft for modellen. På denne baggrund er der fra en teoretisk synsvinkel tale om en robust og solid model med pålidelige og anvendelige resultater.

CEO Stig Jørgensen
Associate professor Lars Grønholdt
Professor Anne Martensen

Udgivelse

House of Loyalty ApS og CBS Institut for Afsætningsøkonomi, 2018

Tekst

Professor Anne Martensen, CBS
Associate professor Lars Grønholdt, CBS
Ekstern lektor
Per Østergaard Jacobsen, CBS
Morten Carlsson, TeleFaction
Partner Daniel Ravn og Partner
Rasmus Kjær, PointTaken
Direktør Stig Jørgensen,
House of Loyalty

Tak

Tak til de virksomheder der har deltaget med interview om arbejdet med digitale kundeoplevelser:
Global Online Director
Britt Mandrup, Nilfisk
Vice President Marketing & Branding
Thomas Christian Bruhn, Coloplast
Chief Customer Officer
Rasmus Lynge, Alm. Brand
Director of Business Solutions
Jørgen Kristensen, Widex

Dataindsamling

YouGov
TeleFaction

Partnere

DXindex18 er blevet til i et samarbejde med følgende partnere:
Microsoft Danmark
Adobe
etrack1
Plantronics
TeleFaction
Telia

Layout

Peter Thorup,
Mulbjerg Thorup



INDHOLD

 DXindex18	5
Digitale kundeoplevelser og det økonomiske potentiale	
 Med blikket rettet mod kundens behov	10
Widex	
 Analyseresultater	13
 Når kundeoplevelser lirkes på plads	17
Alm. Brand	
 Analyseresultater	21
 Solidt digitalt fundament for fremtiden	24
Nilfisk	
 Analyseresultater	26
 Den bevidste kunderelation	30
Coloplast	
 Appendix	35
 Partnere DXindex18	38



Teknologien er klar, kunderne er klar,
og nu mangler vi bare virksomhederne,
hvor mange står famlende over for
digitalisering af kunderejsen

CEO Stig Jørgensen, House of Loyalty

DXindex18

Digitale kundeoplevelser og det økonomiske potentiale

Kundefokus og Digitalisering er nøgleordene i et nyt forskningsprojekt der er igangsat på CBS, Institut for Afsætningsøkonomi. Professor Anne Martensen, Associate Professor Lars Grønholdt og direktør Stig Jørgensen, House of Loyalty har igennem de seneste 18 år arbejdet med at se på sammenhængen mellem gode kundeoplevelser og virksomhedens forretningsmæssige resultater. Denne forskning har resulteret i adskillige opsigtsvækkende og banebrydende konklusioner og prisbelønnede rapporter.

Topledere har i dag stærkt fokus på at kundeorientere virksomhederne, og i takt med digitaliseringen opstår der nu nye og spændende muligheder, som er båret frem af nye teknologiske muligheder, kundernes ændrede behov og nye krav til leverandørerne samt ikke mindst hele samfundets ønske om at skabe vækst gennem en effektivisering og øget konkurrencekraft. Virksomheder befinder sig – frivilligt eller ufrivilligt – midt i en digital transformation. De bruger mange ressourcer på at digitalisere virksomhedens værditilbud og skabe meningsfulde kunderejser. Men nogle gør det uden at kende svarene på en række centrale spørgsmål: Er der eksempelvis god forretning i at digitalisere kundeoplevelsen? Er organisationen parat? Og har de værktøjerne og platformen til at føre de digitale ambitioner ud i livet?

Sideløbende har regeringen nedsat et Disruptionråd der frem til udgangen af 2018 skal drøfte, analysere og komme med forslag til, hvordan vi sikrer, at danske virksomheder og danskerne er godt rustet til fremtiden og fremtidens arbejdsmarked. Disruptionrådet skal blandt andet have fokus på, hvordan vi udnytter mulighederne i den teknologiske og digitale udvikling bedst muligt.

Teknologien er klar, og der investeres løbende i videreudvikling af den. Kunderne er klar, og de har taget digitaliseringen til sig, internethandelen øges eksplosivt, og kunderne vil gerne. På virksomheds-siden er der spydspidsvirksomheder, som er langt fremme, men der er også en stor gruppe af virksomheder, hvor der er et stort behov for at få endnu mere gang i digitaliseringen. Mange virksomheder står famlende over for udfordringen og har svært ved at beslutte sig til, hvordan man kommer i gang, kommer videre eller, hvordan man skaber return on investment.

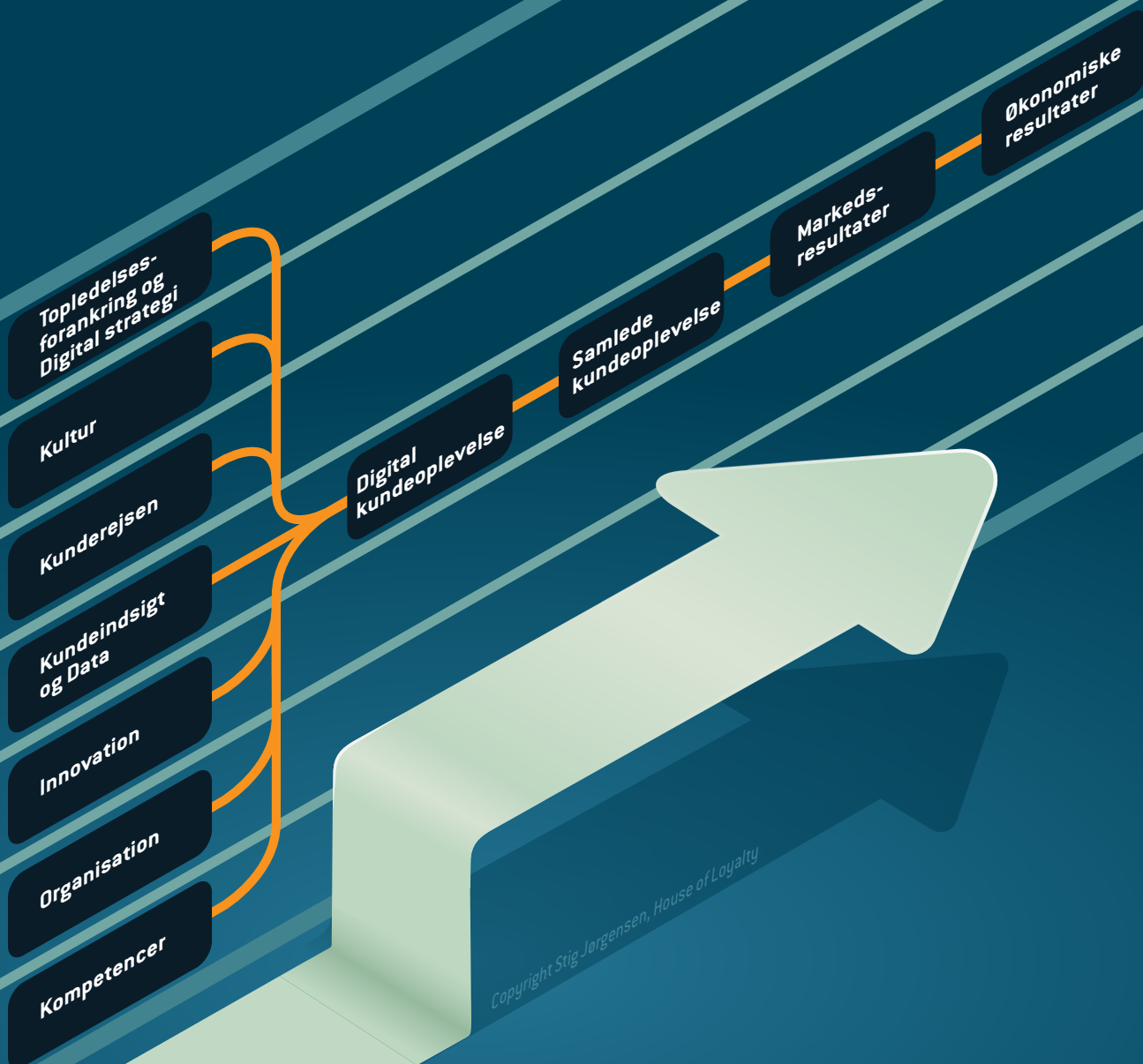
Den Digitale Kundeoplevelse, DXindex18, har som formål at inspirere erhvervslivet til, hvordan man kan gribe digitaliseringen an, når det gælder om at optimere kundeoplevelsen – ved at se på sammenhængen mellem den digitale strategi, ledelsesindsatsen, virksomhedskulturen, kundeindsigt, big data, innovationsprocessen, kompetencer m.m. og virksomhedens forretningsmæssige resultater.

DXindex18 bygger på en analyse af ca. 600 danske virksomheder, og projektet er støttet af Microsoft Danmark, Adobe, Telia, etrack1, Plantronics og TeleFaction.

Velkommen til DXindex18,
Den Digitale Kundeoplevelse – og god læselyst.



Stig Jørgensen
House of Loyalty



Copyright Stig Jørgensen, House of Loyalty

Analysemodel DXindex18

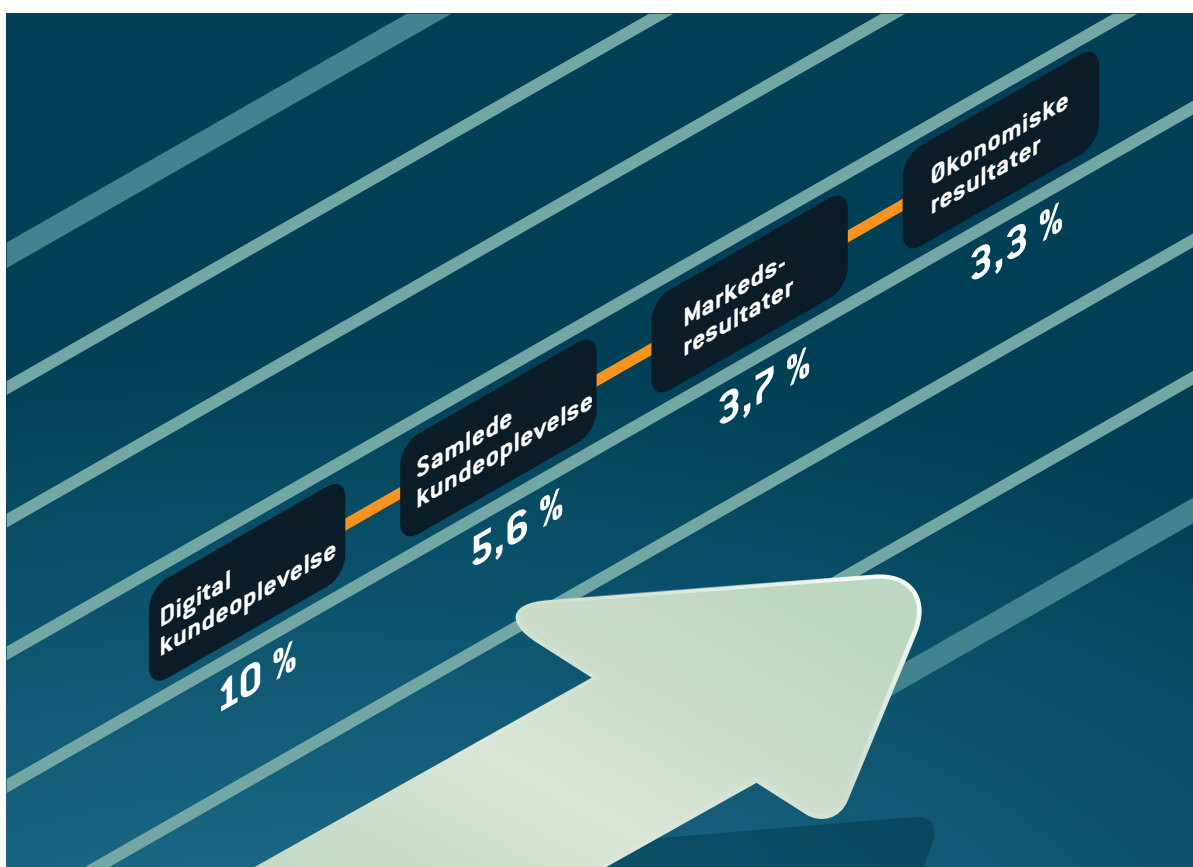
DXindex18 bygger på en analysemodel der er udviklet i et samarbejde med CBS på grundlag af international research blandt førende forskere samt erfaringer fra tidligere lignende projekter, som ser på sammenhæng mellem indsatsområder og forretningsmæssige resultater. Modellens syv

dimensioner beskriver relevante indsatsområder, som fremgår af modellens venstre side, der har indvirkning på resultatsiden, modellens højre side. Bag alle dimensionerne ligger en række spørgsmål, som beskriver dimensionen.

Det kommercielle potentiale

DXindex18 dokumenterer en tydelig, positiv sammenhæng mellem digitale oplevelser, de samlede kundeoplevelser, markedsresultaterne og de økonomiske resultater.

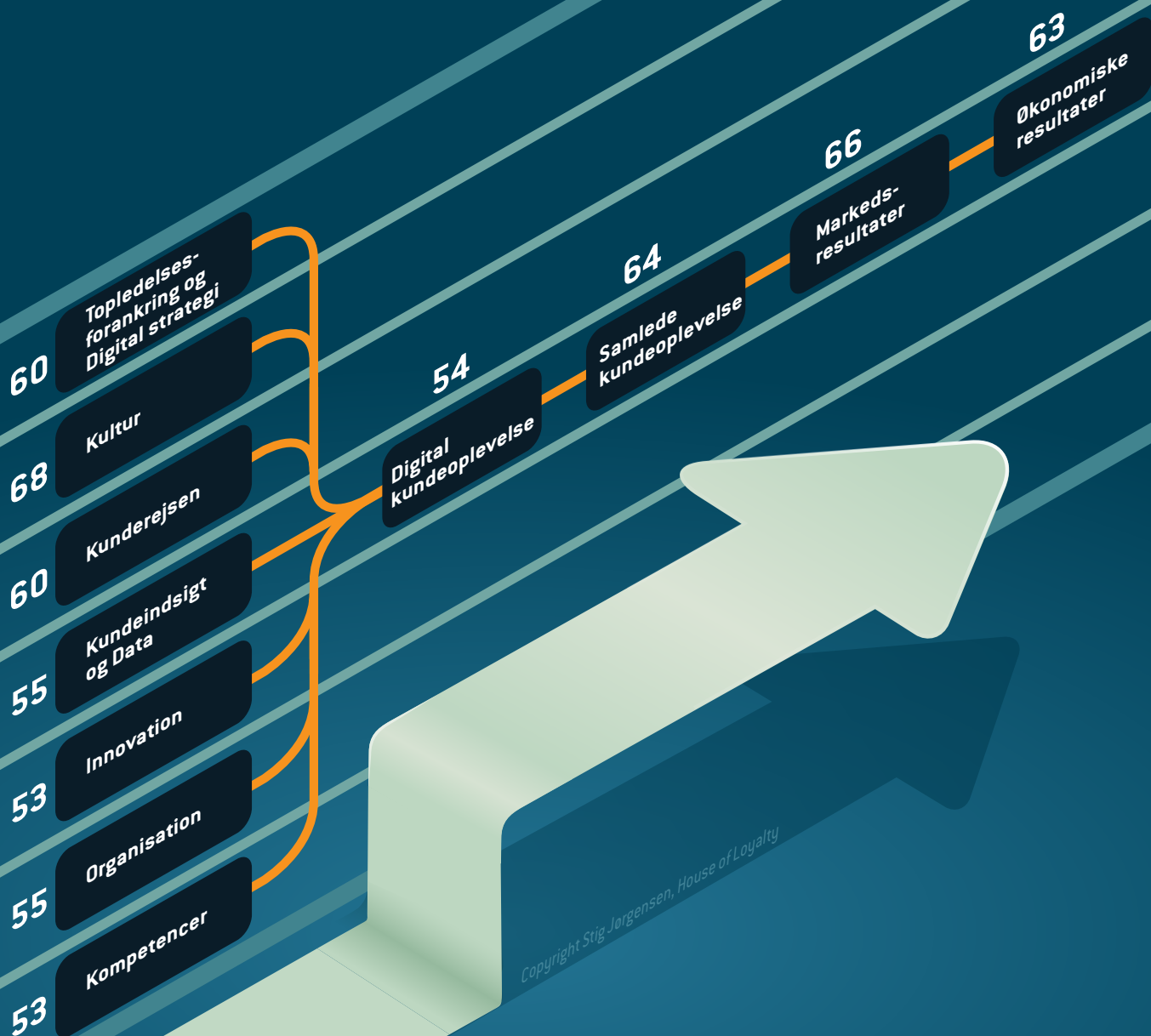
Der skabes således værdi for både kunder og virksomhed, såfremt de digitale indsatser resulterer i bedre digitale kundeoplevelser.



Modellen ovenfor viser, at en 10% forbedring af den digitale kundeoplevelse styrker den samlede kundeoplevelse med 5,6%. Effekten af de digitale

indsatser og styrkede kundeoplevelser er en vækst på 3,7% i markedsresultaterne og 3,3% i de økonomiske resultater.





Fundamentet på plads, men konkrete indsatser mangler

"Culture eats strategy for breakfast" er et udtryk, som ofte bruges til at beskrive, hvor altafgørende en stærk virksomhedskultur er, når man skal eksekvere sin strategi. En strategi er jo aldrig stærkere end den implementeringsproces der følger. Omvendt er en effektiv eksekvering gennem en stærk kultur, som

ikke samtidig er koordineret gennem en klar og velkommunikeret strategisk retning, heller ikke hensigtsmæssig. Den vil bare bidrage til ressource-spild, demotiverede medarbejderne og forvirring hos de øvrige interessenter.

FORUDSÆTNINGER

En vigtig forudsætning for succes med digitalisering af kundeoplevelserne er derfor både en god digital strategi og en effektiv eksekveringskultur. Begge to forudsætter en stærk topledelsesforankring, da man ikke kan skabe en effektiv transformation, hvis ikke topledelsen går forrest med at definere den digitale strategi og sikrer fremdrift gennem proaktiv rolle-modellering.

Da udviklingen af bedre kundeoplevelser gennem en digital transformation bør gøres for hele kunderejsen på tværs af de funktionelle siloer, er det ekstra vigtigt, at topledelsen ikke bare "uddelegerer" disse opgaver til én af funktionscheferne. For kun derved sikres, at det bliver den samlede kunderejse, som optimeres på tværs af funktioner, digitale og ikke-digitale kontaktpunkter. Hvis ikke dette sker, risikerer man at skabe suboptimering, da kundernes oplevelser, tilfredshed og loyalitet som bekendt afhænger af den samlede kundeoplevelse.

Kunderne er jo mere interesseret i at få en samlet god og sammenhængende (digital) oplevelse på deres rejse gennem virksomheden, end at nogle tilfældige kontaktpunkter undervejs er optimeret enkeltvis ud fra en funktionel logik. En forudsætning er en kultur der bl.a. er karakteriseret af "internt samarbejde" og "åbenhed over for digitalisering". Disse to elementer er i særdeleshed vigtige for at sikre en ambitiøs, kundeorienteret og succesfuld digitalisering. For ellers vil den ikke ske gennem en optimering af den samlede digitale og ikke-digitale kunderejse på tværs af de enkeltstående kunde-kontaktpunkter.

INDSATSOMRÅDER

Som det fremgår af figuren på side 8, er det netop Kultur, Topledelsesforankring, Digital strategi og Kunderejsen, der er de indsatsområder, hvor virksomhederne generelt vurderer, at de er stærkest. Selvom der fortsat er "room for improvement", står danske virksomheder generelt på et godt fundament.

Men fundamentet er jo blot første trin i transformationsprocessen, som ikke er stærkere end det svageste led. Som det ses, er de to områder, hvor virksomhederne scorer relativt lavest Innovation og Kompetencer.

Området Innovation dækker over reaktionstid på kundebehov, agilitet, inddragelse af kunder og en formaliseret innovationsproces, mens Kompetencer bl.a. dækker over tiltrækning og fastholdelse af digitale talenter samt uddannelse i digitale kompetencer.

De relativt svageste områder for de danske virksomheder er således de mere konkrete metoder, processer og kompetencer, der skal realisere de gode intentioner om bedre kundeoplevelser gennem digitalisering.

AMBITIONER OG VILJE

De fleste danske virksomheder har de fornødne høje digitale ambitioner og viljen til at føre dem ud i livet, men ikke alle er kommet så langt i transformationsprocessen, at de også har en formaliseret digital innovationsproces understøttet af konkrete digitale kompetencer.

Det tyder på, at de næste trin i den digitale transformation for de fleste virksomheder vil være – med afsæt i det solide fundament – at styrke effekten af indsatsen ved at udvikle de helt konkrete kompetencer og forretningsmæssige kapabiliteter. For kun derved udmøntes virksomhedens digitale stræben i konkrete bedre kundeoplevelser, som resulterer i højere kundeloyalitet, indtjening og vækst.

Digitaliseringen er godt begyndt for de fleste danske virksomheder, men de har stadig et stykke vej at gå med at implementere deres digitale strategier.

Med blikket rettet mod kundens behov

Den globale høreapparatsproducent, Widex, har haft kraftigt fokus på at være teknologisk front-runner og har opnået en stærk position på den baggrund. Dette ønsker virksomheden nu at koble med et stærkt fokus på kundernes og brugernes behov.

I Lyngby, ca. 30 kilometer nord for København, omgivet af marker og en enkelt vindmølle, ligger Widex' højteknologiske og globale hovedkontor. Vindmøllen, der står uden for hovedbygningen, er i øvrigt Widex' egen, og den leverer på årlig basis mere strøm, end Widex bruger.

Set ovenfra tager hovedkontoret form som et hjul, med en ydre ramme og seks eger, der samles om en akse. Regnen, der falder over hovedkvarteret samles op og genbruges. Solstrålerne, der rammer hovedkvarteret, bliver med solceller omdannet til energi, og grundvandet bliver ved hjælp af et jordvarme/geotermisk system anvendt som varmereservoir til opbevaring af et års forbrug af opvarmning og nedkøling.

Det gør Widex' energieffektive og vinddrevne hovedsæde CO2-neutral. Hovedkontoret er i sig selv et

vidnesbyrd om en virksomhed, der har appetit på teknologi. En appetit, der ikke bliver mindre, når man træder inden for murene af virksomheden:

"Hvis man spørger vores ejerkreds, vil de sige: Hvorfor vil I tale om digitalisering nu? Widex lancerede allerede verdens første digitale høreapparat for over 20 år siden," siger en smilende Jørgen Kristensen, Director of Business Solutions hos Widex.

Senso er navnet på det nu 23 år gamle høreapparat, som Widex lancerede i 1995. Det var dengang ikke bare et markedsrevolutionerende produkt, men et revolutionerende produkt der fik betydning for mennesker over hele kloden. Det var det første 100% digitale høreapparat, der passede i øret. Siden Senso-apparatet er der sket en del. I dag er din smartphone blevet cockpittet, hvorfra du kontrollerer de nyeste høreapparater. Helt lavpraktisk



Director of
Business
Solutions
**Jørgen
Kristensen**
Widex

i markedet, som fik stor betydning for Widex' position i markedet og organisering:

"Siden finanskrisen er der sket et skift i markedet. Op til finanskrisen var det primært et spørgsmål om at få nye produkter på markedet, så solgte de stort set sig selv. De seneste otte til ni år er konkurrencen blevet globaliseret og dermed markant forstærket på områder som pris, tilgang til markedet, kunderejser og oplevelser," siger Jørgen Kristensen.

betyder det eksempelvis, at du ikke hele tiden skal betjene dit høreapparat direkte, hvis du vil skrue op eller ned for lyden (eller have en særskilt fjernbetjening med dig). Du kan indstille høreapparatet, så du får den bedste lyd i en række specifikke lydsituationer som eksempelvis til fest, i kirken, til koncert eller i biografen. Samtidig kan du få lyden fra dine lydbaserede apps direkte i øregangen. Med andre ord er det blevet lettere og bedre at være bruger af et høreapparat. Og det er en tendens, der vil fortsætte i fremtiden:

"Vi kommer til at integrere machine learning i kundeoplevelsen i vores ny WIDEX EVOKE høreapparat. Det kommer konkret til at betyde, at du i de forskellige høresituationer kan interagere med dit apparat og på den måde lære apparatet, hvordan det fungerer bedst muligt i de specifikke høresituationer. Næste gang du befinder dig i den specifikke høresituation vil apparatet huske det og dermed give dig en bedre oplevelse. På den endnu længere bane betyder det, at vi får en masse data om, hvordan brugerne justerer deres høreapparater i forskellige situationer, som vi kan bruge til at skabe endnu bedre høreoplevelser for alle," siger Jørgen Kristensen.

MARKEDSVILKÅR SENDER DEN GLOBALE SVÆRVÆGTER I TOVENE

Med en global markedsandel på knap ti procent er Widex en af de absolutte sværvægttere i høreapparatsbranchen. På verdensplan er Widex blandt de seks største høreapparatsproducenter. Virksomheden har 38 salgsselskaber og er repræsenteret i mere end 100 lande og har omtrent 4.000 ansatte, men umiddelbart efter finanskrisen skete der et skift

Efter finanskrisen gik virksomheden en svær periode i møde. Virksomhedens produktnordede tilgang var ikke længere gangbar. Konkurrenterne overhalede dem og skiftet i markedet, der betød, at den familieejede virksomhed nu konkurrerede i et globalt marked på nye og skærpede vilkår, fik for lidt over fire år siden familierne til trække sig tilbage fra den daglige ledelse. I stedet blev Jørgen Jensen hentet ind som ny administrerende direktør. Med en baggrund som blandt andet tidligere administrerende direktør for Nilfisk Advance og McKinsey-konsulent var Jørgen Jensen udset til at være manden, der kunne drive virksomheden under de forandrede markedsvilkår. Han fik derfor en udstrakt tillid fra ejerne til at sammensætte ledelsen og udstikke en ny og mere moderne retning for virksomheden. Den ambitiøse strategiplan IMPACT (Improve Profitability, Agility, Customer Focus and be Truly global) blev rullet ud, og efter et par sløje år kom virksomheden hurtigt ind i en ny eksplosiv vækstperiode. IMPACT-strategien blev til virksomhedens ledestjerne og symbolet på en række gode år for Widex.

NYE PERSPEKTIVER

"Der har været en filosofi om, at så længe vi leverer det bedste produkt, ligegyldigt hvad det koster, så vil vi altid vinde til sidst. Det var sandheden de første mange år af virksomhedens historie, men sådan er det ikke længere. Nu skal vi i højere grad tænke: Hvem er vores kunder? Hvad vil vores kunder gerne have? Historisk set har der været et indefra-og-ud perspektiv, og nu skal det være et udefra-og-ind perspektiv. Her er vi kommet langt, men vi kan bevæge os meget længere," siger Jørgen Kristensen.

>>

Digitaliseringen af kundeoplevelser er kommet højt på agendaen hos Widex. Og netop topledelsens forankring er et af de vigtigste parametre for at skabe gode resultater med digitale kundeoplevelser, viser en af hovedkonklusionerne i rapporten DXindex18. Jørgen Kristensen vurderer, at det stærke fokus på digitale kundeoplevelser kun vil få endnu større genklang i fremtiden, hvor Widex f.eks. arbejder på at etablere et datawarehouse, hvor hele virksomhedens data samles for blandt andet at kunne skræddersy endnu mere relevante kundeoplevelser.

TABUET OM HØRETAB UDVIDER MÅLGRUPPE

Widex mission er Helping people hear is our business, men det lyder lettere, end det faktisk er. Der går i snit syv år fra det tidspunkt, hvor behovet for et høreapparat opstår, til at brugeren anskaffer sig et høreapparat. Den særlige situation er med til at drive den digitale udvikling af kundeoplevelser:

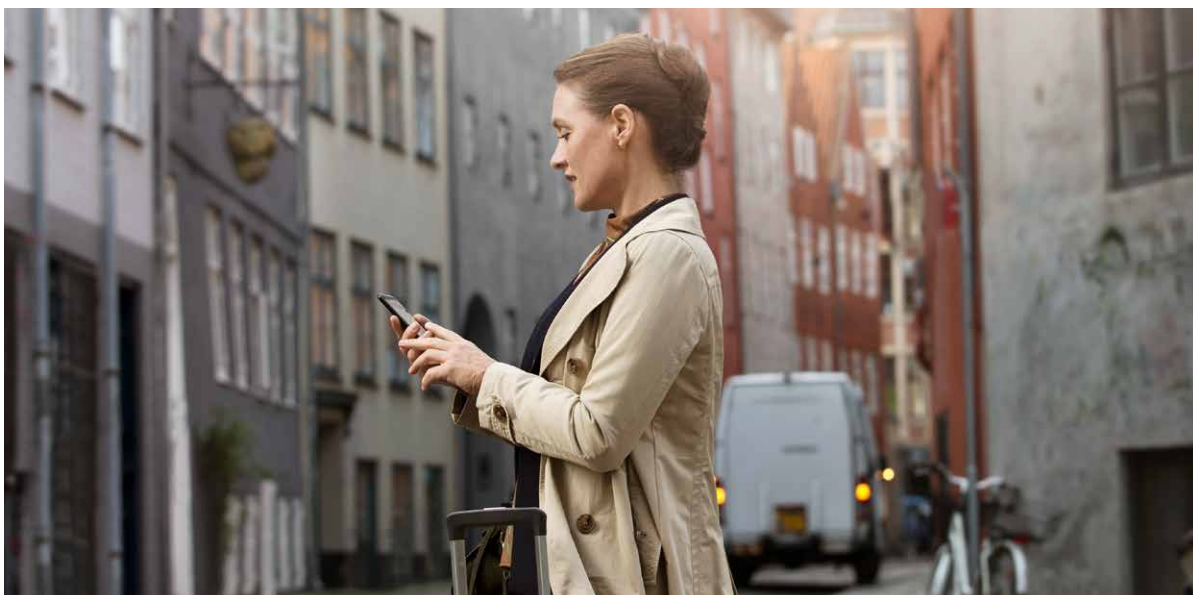
”Mange mennesker oplever det som et tabu at gå ned i en butik og sige, ved du hvad, jeg tror ikke, jeg kan høre så godt, som jeg gerne ville. Til de her mennesker har vi lavet en online høretest, hvor de helt privat kan teste deres hørelse og få afklaret, om de har brug for et høreapparat,” siger Jørgen Kristensen.

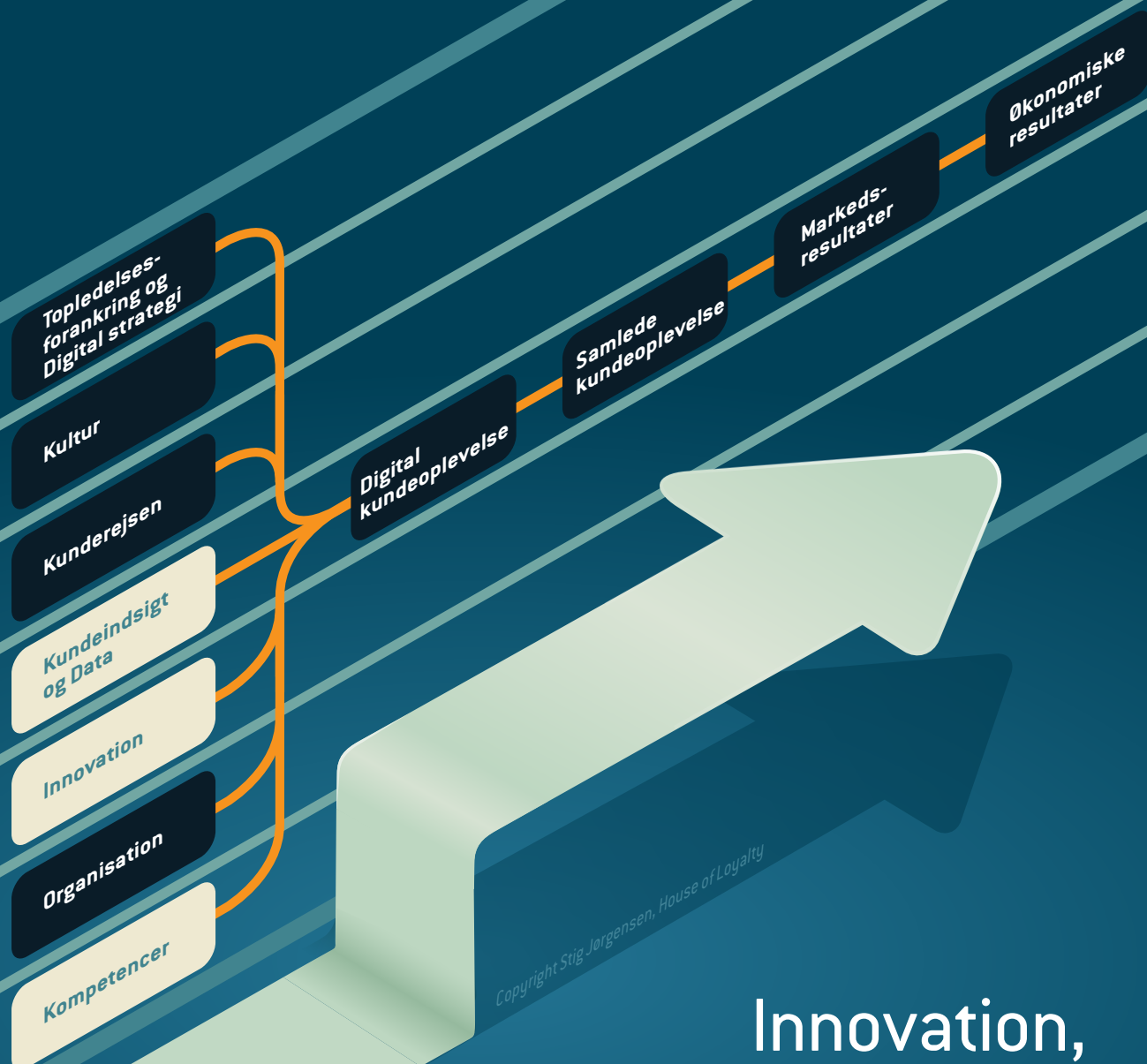
Men det er ikke kun tabuet om mistet hørelse, der gør målgruppen af høreapparatsbrugere særlig.

Selve købsprocessen er ofte meget lang og hertil kommer tilpasningen af selve høreapparatet til den enkelte, som involverer en række personer, der både tæller familiemedlemmer, venner, ørelæger og forhandlere. En del af Widex’ digitale kommunikation er derfor rettet mod den sekundære og ofte mere digitaliserede yngre målgruppe, der er venner eller i familie med mennesker med nedsat hørelse. De har mulighed for at sende online høretesten, hvis de kender nogle med nedsat hørelse. Og f.eks. på det australske marked eksperimenterer Widex med et helt særligt tiltag:

”Vi har lanceret en ’hearing pledge’, hvor man f.eks. kan sige til sin mormor: ’vil du ikke være sød og tage denne høretest, så slår jeg din græsplæne de næste to måneder’,” siger Jørgen Kristensen.

Endelig er det en tydelig driver for Widex’ digitalisering af kundeoplevelsen i fremtiden, at målgruppen, der hovedsageligt består af ældre mennesker, med tiden bliver teknologivante. Allerede den næste generation af mennesker, der er den store målgruppe som brugere af høreapparater, vil være langt mere tilbøjelige til at søge rådgivning digitalt og ikke mindst forvente en helstøbt digital oplevelse. Derfor vil virksomheden i fremtiden blot øge sit fokus på den digitale rejse, målgruppen er på, vurderer Jørgen Kristensen. 📱





Innovation, Kompetencer og Kundeindsigt rummer det største potentiale

Alle syv hovedområder har en signifikant betydning for både de samlede digitale kundeoplevelser, de samlede kundeoplevelser, markedsresultater og økonomiske resultater. Det vil sige, at alt er vigtigt set ud fra en gennemsnitlig betragtning.

Årets DXindex18 giver nogle konkrete bud på de vigtigste indsatsområder og de områder med størst effekt på forretningsresultaterne. Det er især værd at nævne, at Kompetencer, Innovation og Kundeindsigt og Data er de tre hovedområder, som har den klart største betydning for forretningsresultaterne.



De virksomheder der lykkes med disse områder, har bl.a.:

KOMPETENCER

- Stor vægt på digitale kompetencer, når de ansætter nye medarbejdere
- Fokus på uddannelse inden for digitale kompetencer
- Et miljø der tiltrækker og fastholder digitale talenter.

INNOVATION

- Fokus på at tilrette kunde oplevelsen hurtigt, når kundernes behov ændres
- En agil og eksperimenterende tilgang til udvikling af nye digitale løsninger
- En klar proces for udvikling af nye digitale løsninger.

En del virksomheder bør også begynde at fokusere på de ovenstående mere konkrete indsatser som supplement til deres overordnede udvikling af kultur, ledelsesforankring og digital strategi.

KUNDEINDSIGT OG DATA

- Indsamler løbende relevante data om kundernes brug af digitale løsninger
- Har en dyb forståelse af kundernes behov
- Omsætter ny viden og kundeindsigt til nye digitale løsninger.

Dette kræver en endnu mere systematisk, dedikeret og vedvarende tilgang. Måske er det én af årsagerne til, at de virksomheder, som også mestrer disse, typisk er dem, der har den største succes med udvikling af digitale kundeoplevelser, som resulterer i højere kundeloyalitet, indtjening og vækst. Som amerikanerne siger "The Devil is in the Detail".

Forskning og Erhvervsliv går hånd i hånd

CBS er Danmarks største uddannelses- og forskningsinstitution inden for erhvervsøkonomi. CBS har et særligt ansvar for at formidle viden og nytænkning til virksomheder og virksomhedsledere. Forskningen skal ud og virke i praksis, og derfor samarbejder vi med virksomheder, organisationer, offentlige styrelser og ministerier. I 18 år har vi haft samarbejdsprojekter med Stig Jørgensen, hvor vi har forsket i sammenhængen mellem loyale kunder, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, kundeoplevelser og virksomhedens økonomiske resultater.

Resultaterne af forskningen er præsenteret ved internationale videnskabelige konferencer og publiceret i videnskabelige tidsskrifter og brugt af virksomheder til at sætte kundeorientering på dagsordenen.

DXindex18 er et tre-årigt projekt, hvor vi vil følge den digitale udvikling med specielt fokus på den oplevelse, vi giver vores kunder.

Associate professor
Lars Grønholdt
Copenhagen
Business School

CBS  COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



Den digitale kundeoplevelse halter efter den samlede kundeoplevelse

Til trods for at digitalisering har været på dagsordenen i en længere årrække, er de danske virksomheder endnu ikke i stand til at levere digitale kundeoplevelser, som er på højde med kundernes oplevelse af de samlede kundeoplevelser.

Der tegnes dermed et billede af, at dygtige medarbejdere, som kan levere gode, personlige kundeoplevelser, fortsat er en væsentlig faktor i mødet mellem kunde og virksomhed. Det tegner også et billede af, at vi endnu ikke er i stand til at levere digitale kundeoplevelser på så højt niveau, at de er uafhængige af den menneskelige faktor.

Årsagen til forskellen kan være, at der digitaliseres på områder, hvor kunderne finder det u hensigtsmæssigt at digitalisere, eller også digitaliseres der de rigtige steder, dog uden at de digitale værktøjer lever op til kundernes forventninger.

En anden årsag til forskellen kan være, at det er de trivielle processer og aktiviteter, som ikke er syn-derlig værdiskabende for kunderne, der bliver digitaliseret. Virksomhederne får derfor vanskeligt ved at levere en digital kundeoplevelse på niveau med den samlede kundeoplevelse, hvor den personlige relation også har en betydning.



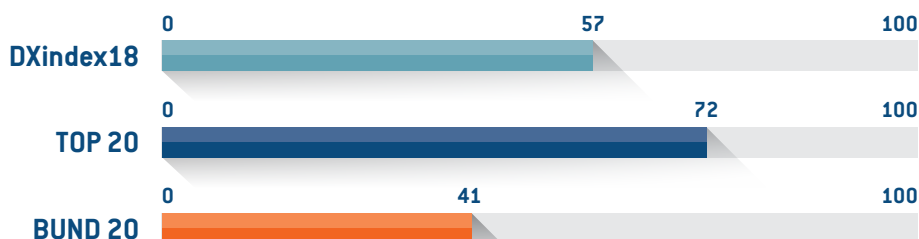
DXindex18 viser, at virksomhederne scorer deres digitale kundeoplevelser til index 54, mens de scorer deres samlede kundeoplevelser til index 64.

”

Det stærke fokus på digitale kundeoplevelser vil få større genklang i fremtiden, derfor arbejder vi på at etablere et datawarehouse, hvor hele virksomhedens data samles for at kunne skræddersy endnu mere relevante kundeoplevelser.

Director of
Business Solutions
Jørgen Kristensen,
Widex

Top 20 vinder på Kompetencer og Innovation



Det samlede vægtede index for de syv hovedområder, der beskriver de digitale kundeoplevelser, er 57. Der er en bemærkelsesværdig stor forskel på det samlede index, når man ser på Top 20 og Bund 20 på Økonomiske resultater – altså de 20% der ligger højest sammenholdt med de 20% der ligger lavest på

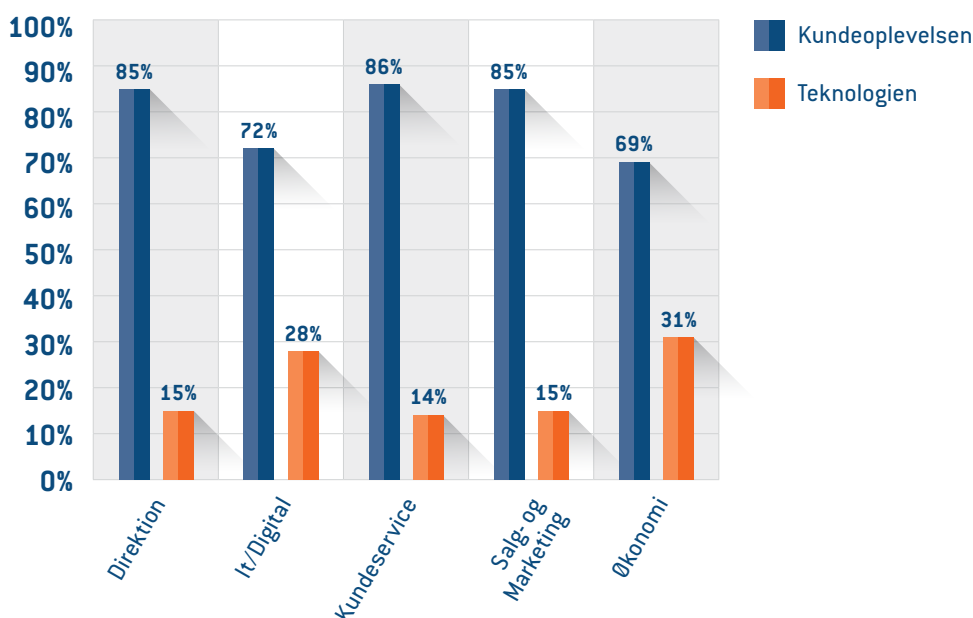
de økonomiske resultater. Top 20 ligger på index 72, mens Bund 20 ligger på 41, en forskel på 76%.

De største gabs mellem Top og Bund 20 finder vi i hovedområdet Kompetence med gabs på 100 point (64-32) og i hovedområdet Innovation med gabs på op til 97 point (73-37) for Agilitet.

Fokus på kundeoplevelsen

Når der udvikles nye digitale løsninger, har Direktion, Salg & Marketing og Kundeservice mere fokus på kundeoplevelsen, hvorimod It/Digital og Økonomi har mere fokus på teknologien.

Når vi udvikler nye digitale løsninger, har vi primært fokus på?



Når kundeoplevelser lirkles på plads

Kundeoplevelser kommer kun til at fungere optimalt, hvis både medarbejdere og kunder tager løsningerne til sig. Det er filosofien i Alm. Brand, hvor dynamikken mellem medarbejdere, kunder og ledelsen hele tiden er afgørende for den vej, koncernen går.



Alm
Brand

>>

Alm. Brand er på en rejse for hele tiden at skabe bedre digitale kundeoplevelser. Destinationen, at skabe bedre digitale kundeoplevelser, kender de, men vejen dertil, den kender de ikke. Koncernen er klar over, at man ikke kommer foran ved at følge andres fodspor, men når man træder ud på ukendt grund, må hvert skridt tages forsigtigt og måske korrigeres en smule undervejs.

For ikke at sende hele organisationen på afveje udvælges specifikke og isolerede teams i organisationen til at tage skridtet ud i det ukendte. De udvalgte teams bliver frontløbere for organisationens udvikling, og de har til opgave at afsøge om den sti, de er blevet sendt ud på, er sikker og ikke mindst udviklende for resten af organisationen at bevæge sig ned af:

"Hvis vi skal et sted hen, hvor vi ikke kender vejen til målet, bliver vi nødt til at teste noget af. Man kan jo ikke bare gå og kaste håndgranater i en hel organisation og sige, nu gør vi sådan her og så bagefter sige, hov det virkede sørme ikke. Derfor isolerer vi nye arbejdsmetoder og løsninger i mindre teams, hvor vi hele tiden justerer og kalibrerer, indtil vi finder den vej, vi skal ned af. Når vi har fundet den rette vej, skalerer vi det til hele organisationen," siger Rasmus Lynge, koncernkundedirektør i Alm. Brand.

Al kundedata, på tværs af samtlige forretningsområder i Alm. Brand, er registreret på den samme platform. Da den nye platform skulle integreres i organisationen, fik et enkelt isoleret kundecenter til opgave at afprøve det nye system. Løsningen blev 80% implementeret i det udvalgte kundecenter, og medarbejderne fik mulighed for at vurdere, hvad der fungerede, og hvad der ikke gjorde. Efterfølgende blev de sidste 20% udviklet i tæt samarbejde med kundecenteret, der nu havde konkrete erfaringer med det nye system. Efter seks måneder var systemet fuldt implementeret i det isolerede kundecenter, og stien var nu afsikret, så systemet kunne rulles ud i resten af organisationen. Fire måneder efter var det nye system fuldt implementeret i organisationen.

Alm. Brand havde på bare ti måneder formået at tage et væsentligt skridt på vejen mod at få digitaliseret kunderejsen: Nemlig at samle al kundedata på tværs af organisationen. Den store operation var gennemført uden at tilføre store rystelser til organisationen, og uden at miste medarbejderne eller kunderne undervejs. Rasmus Lynge forklarer, hvilke tanker der ligger bag den form for implementering:

"Jeg er stor modstander af revolution. Det giver et kæmpe kadencetab, støj, uro og usikkerhed i organisationen, men når vi arbejder med hinanden





Koncern-
kundedirektør
Rasmus Lynge
Alm. Brand

og liker os på plads, giver det os en kontinuerlig god performance samtidig med, at kunden oplever, at verden ændrer sig gradvist.”

Rasmus Lynge tegner et billede af Alm. Brand som en organisation, der ikke sprinter frem, men hele tiden udvikler sig gennem kontrollerede og sideløbende test af de skridt, koncernen må tage for at bevæge sig i den digitaliserede verden.

VIRKSOMHEDENS UDVALGTE BLIVER AMBASSADØRER FOR UDVIKLINGEN

De isolerede teams, der begiver sig ud på ukendte veje for at give tilbagemeldinger til organisationens ledelse og pejde dem i den rigtige retning, kan lede tankerne mod den militære terminologi, hvor udvalgte enheder bliver sendt på rekognosceringsopgaver for at vurdere terrænets fremkommelighed. Og den mission, teamene er på, skaber også en stolthed hos de udvalgte medarbejdere, der senere indtager ambassadørroller for udviklingen:

”Når man isolerer et team, så skaber det stemningen af, at man har fået et særligt ansvar, og at man er særligt udvalgt. Og den følelse skal også være der, fordi de isolerede teams gør et vigtigt stykke arbejde for virksomheden. De bliver ofte efterfølgende ambassadører for den nye løsning, som de selv har været med til at skabe. Og så er de jo kollegaer til dem, der skal arbejde med løsningen i fremtiden. Så det er meget mere troværdigt, hvis de taler om den nye løsning i stedet for, at det er en fra ledelsen,” siger Rasmus Lynge.

Ansaret, de udvalgt teams får, når de skal være med til at beslutte, om organisationen skal tage et skridt til højre eller venstre, opleves som meget stimulerende, forklarer Rasmus Lynge. Men måske endnu vigtigere er det med til reelt at gøre løsningerne bedre, og derfor også lettere at implementere efterfølgende, uddyber han.

En anden motivationsfaktor for medarbejderne opstår, når organisationen formår at tydeliggøre den værdi, medarbejderne skaber for kunderne. 74% af danskerne giver udtryk for, at de oplever øget livskvalitet, hvis der er styr på deres økonomi på tværs af bank, forsikring og pension. Medarbejderne i Alm. Brand er derfor med til at skabe livskvalitet og tryghed for kunderne, og det giver medarbejderne en dybere mening med det arbejde, de udfører, fortæller Rasmus Lynge.

Alm. Brand er med en række tiltag med til at fremelske en medarbejderkultur, hvor der er en åbenhed over for nye digitale løsninger. Og denne åbne kultur er helt i sync med en af hovedkonklusionerne i rapporten DXindex18 for, hvordan man som virksomhed skaber gode digitale kundeoplevelser. En anden konklusion i rapporten går på vigtigheden af den tværgående organisering i virksomheden. Selvom Alm. Brand ganske elegant har formået at samle al kundedata på tværs af organisationen i en platform, fremhæver Rasmus Lynge, at integreringen af fagspecialisternes kompetencer på tværs af de områder, de ikke normalt har beskæftiget sig med, kan være en udfordring:

”Vi er på en rejse, hvor vi begynder at udvikle med hinanden. Det kan indimellem være en udfordring, når man er fagspecialist og har siddet på sit eget specialiserede område. Så er detaljen ekstremt vigtig for én, og det er ikke nødvendigvis fordrende for et dynamisk samarbejde. Derfor er det en opgave at få specialisterne til at bruge deres fagkompetencer på et mere generelt niveau,” siger Rasmus Lynge.

KUNDERNE KOMMER MED IND I MASKINRUMMET

Et af de seneste fremstød fra Alm. Brand er *Yndlings*, et ny produkt, der er udviklet på baggrund af, hvad

>>



den unge målgruppe selv mener er vigtigst for dem: ”Vi har med *Yndlings* arbejdet med et rendyrket udefra-og-ind perspektiv, hvor vi har spurgt de unge mennesker, hvad der er vigtigst for dem og så sammensat den løsning, der er billigst for dem i forhold til, hvorledes deres ønsker lyder.

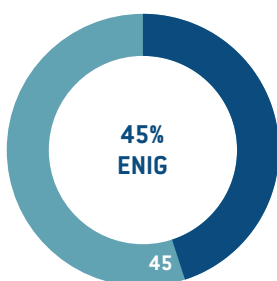
Alm. Brand bevæger sig dermed langt væk fra, hvordan den traditionelle forsikringsbranche arbejder, hvor man antager, at man ved, hvad der er bedst for kunden, og så tilbyder dem det,” fortæller Rasmus Lyng.

Yndlings er noget andet end, hvad man er vant til at se fra forsikringsbranchen. Det er en online-forsikring, hvor man direkte fra sin telefon kan tilmelde og framelde forsikringer uden binding. Produktet er grundlæggende delt op i to kategorier *YndlingsBasis* og *YndlingsTing*, hvor den første

løsning indeholder tre basale forsikringer, ansvar, genhusning og retshjælp for 19 kroner om måneden. Den anden løsning, *YndlingsTing*, knytter sig, som navnet antyder, til bestemte ting brugeren gerne vil forsikre. Og her kan man som bruger vælge mellem de fire ting, der for unge mennesker oftest er mest værdifulde: nemlig computer, cykel, telefon og tablet. Betalingen vurderes på baggrund af den ting, kunden ønsker at forsikre.

Med *Yndlings*produktet, der er uden binding og enkelt at forstå, har Alm. Brand skræddersyet et produkt til den yngre generation, som er vant til denne betalingsmodel fra diverse streamingtjenester som f.eks. Netflix, HBO og Spotify. Det bliver derfor spændende at følge, om Alm. Brand har skabt et forsikringsprodukt, de yngre generationer er klar til at tage til sig. 📺

Der er et klart WHY, men HOW mangler!



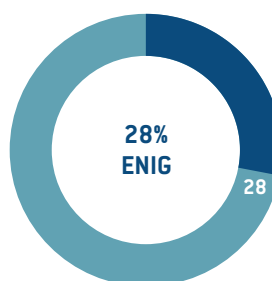
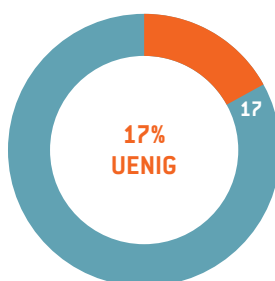
Topledelsen kommunikerer klart vigtigheden af kundeorientering ud til alle i virksomheden.

Som det fremgår herover, har topledelsen generelt stort fokus på kundeorientering. 45% af respondenterne er enige i, at topledelsen har kommunikeret klart omkring vigtigheden af kundeorientering til resten af organisationen, og under én ud af fem er uenig.

Med andre ord har topcheferne i næsten halvdelen af de danske virksomheder skabt en brændende platform eller brændende ambition for kundeorientering. For den anden halvdel af virksomhederne er det selvsagt altafgørende, at topledelsen skaber et klart og tydeligt WHY for kundeorientering. For at være mest effektiv bør det ikke udelukkende gøres gennem traditionel kommunikation, men også gennem proaktiv rollemodelling, der viser, at topledelserne rent faktisk mener det, de siger.

Som det fremgår herover, har topledelserne i langt mindre grad skabt et klart billede af den digitale strategi og dens betydning for kundeorienteringen, idet kun 28% er enige og hele 26% uenige.

Så selv i en stor del af de virksomheder, hvor medarbejderne har fået et klart billede af, hvor vigtigt kundeorientering er, har topledelsen ikke skabt en forståelse for, hvad den digitale strategi indeholder, og hvordan den kan bidrage til at skabe bedre kundeoplevelser.



Topledelsen har skabt et klart billede af den digitale strategi og dens betydning for kundeorienteringen.

Men denne kommunikation er afgørende for, at organisationen får et klart WHY for de digitale kundeoplevelser og måske endnu vigtigere et HOW for, hvordan de digitale kundeoplevelser rent faktisk kan forbedres.

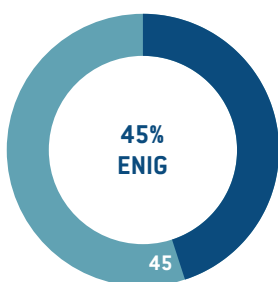
I det omfang virksomhederne generelt scorer lavt på Topledelse og Digital strategi, vil det typisk bedre kunne betale sig at skabe og kommunikere en klar digital strategi og ikke mindst, hvordan den helt konkret kan bidrage til at skabe bedre kundeoplevelser, end at bruge (endnu) flere ressourcer på overordnet at kommunikere vigtigheden af kundeorientering.

For som de overordnede resultater også viser, er det i høj grad konkret kundeindsigt, kompetencer og processer for innovation og digitalisering, som kan bidrage til at skabe bedre digitale kundeoplevelser og dermed bedre overordnede forretningsmæssige resultater end organisatorisk mobilisering, som allerede er på plads i de fleste virksomheder.

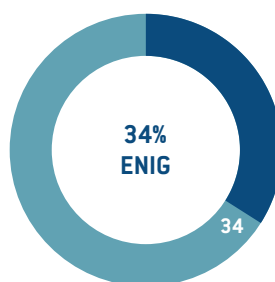
Resultaterne viser, at de danske virksomheder nu skal fokusere mere på at gennemføre konkrete digitaliseringsindsatser og relativt mindre på at tale om, hvorfor kundeorientering er vigtigt.



Kulturen er åben over for nye digitale løsninger, men det er ikke nok



Vores kultur er åben for nye digitale løsninger, som kan give kunderne bedre oplevelser.



Der er generelt en positiv stemning for nye digitale løsninger, der kræver store omvæltninger i virksomheden.

Som tidligere nævnt er Kulturen det af de syv hovedområder, som har den relativt højeste score [68].

Næsten halvdelen af respondenterne er enige i, at deres virksomhedskultur er åben for nye digitale løsninger, som kan skabe bedre kundeoplevelser, hvilket jo er et stærkt udgangspunkt for forandring.

Når det drejer sig om nye digitale løsninger, der kræver store omvæltninger, er imidlertid kun 1/3 enig i, at der i deres virksomhed er en generelt positiv stemning omkring dette.

Her er nogle bud på årsagerne til den store forskel:

- Normalt er mange medarbejdere typisk positivt indstillet over for forbedringer (f.eks. af kundeoplevelserne), mens de typisk har stor modstand mod forandringer, hvis de kan risikere at betyde større omvæltninger for dem selv.
- Som tidligere nævnt, vurderer respondenterne, at topledelse har været gode til at kommunikere vigtigheden af gode kundeoplevelser generelt og i langt ringere grad forklaret, hvordan bedre digitale kundeoplevelser helt konkret kan bidrage til den samlede kundeoplevelse. Det har selvsagt en

stor indvirkning på medarbejdernes holdning til, om de finder mening i de forskellige indsatser i den digitale strategi og dermed om de bakker op om de digitale initiativer.

- Men selv i de virksomheder, hvor topledelsen har kommunikeret en konkret digital strategi ud til samtlige medarbejdere, kan der stadig være stor skepsis over de nye digitale initiativer. For selvom de måske giver mening, da det er forklaret, hvordan de kan bidrage til bedre kundeoplevelser, er dette ikke nok. Som vi har set tidligere er Kompetencer det af hovedområderne med den laveste score. Så en klart kommunikeret digital strategi vil i mange virksomheder kunne bidrage til at bringe organisationen fra en kollektiv ubevidst inkompetence til en bevidst inkompetence. Selvom dette skridt er nødvendigt for organisatorisk læring og udvikling, bidrager det – i første omgang – til øget utryghed, da organisationens kompetencegab gøres endnu mere synligt.

Så selvom vi tidligere har konkluderet, at de danske virksomheder generelt set skal fokusere mere på at gennemføre konkrete digitaliseringsindsatser, er der en nuance. De 2/3 af virksomhederne, som endnu

ikke har skabt en generel positiv stemning omkring nye digitale løsninger, der kræver store omvæltninger, bør derfor være meget opmærksomme på at skabe dette, før de går i totalt eksekveringsmode.

Erfaringer viser dog, at det ofte er bedst at anvende en iterativ proces. For den bedste måde at "afmystificere" den digitale transformation på over for medarbejderne er at komme i gang med nogle konkrete initiativer der viser, hvad det rent faktisk kan være, hvad det betyder for medarbejderne, og at det ikke nødvendigvis behøver at betyde massefyringer og kedeligere opgaver, men i høj grad kan bidrage til vækst og endnu mere spændende

opgaver. Så ved at gennemføre nogle små kontrollerede eksperimenter, hvor man starter med at stikke tåen i den digitale sø, vil man ikke bare opnå ny læring, men også en afklaring og afmystificering.

For 1/3 af virksomhederne er det vigtigt at udnytte den store opbakning til digitalisering til at accelerere implementeringen gennem helt konkrete tiltag. For de resterende 2/3 er det vigtigt, at de først skaber en stor organisatorisk opbakning til rejsen mod øget digitalisering.

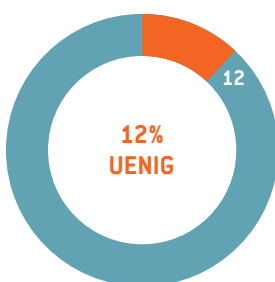
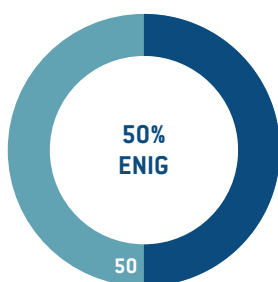
Kunderejsen er et vinderværktøj

Kunderejsen er et vigtigt værktøj i realiseringen af gode digitale kundeoplevelser. Kunderejsen er med til at give organisationen et overblik over kundernes interaktion med virksomheden med det formål at identificere destinationer, hvor kundeoplevelsen er mindre god. Kunderejsen er også et vigtigt værktøj,

når det gælder om at procesoptimere kundernes rejse gennem virksomheden fra bevidsthed om virksomhedens og produktets eksistens hen over køb og levering til brug og genkøb.



Analysens topscore findes blandt Top 20 med et index 86, en scorer der er 51% højere end Bund 20.



Alt i alt er 50% enige i, at kunderejsen er et vigtigt udgangspunkt for at skabe bedre kundeoplevelser, mens kun 12% er uenige.



Solidt digitalt fundament for fremtiden

De næste par år kommer Nilfisk til at gennemgå en kæmpe digital transformation, der skal fungere på tværs af mere end 40 markeder.

Nilfisk, der udvikler rengøringsløsninger til professionelle og forbrugere, fremstår som alt andet end støvet, når man zoomer ind på den digitale transformation, som virksomheden er ved at gennemgå. Målet med en mere digitaliseret kundeservice er ikke alene at skabe gode kundeoplevelser, men samtidig en bedre forretning.

Det er ikke fordi, at Nilfisk ikke er til stede digitalt. Virksomheden har 200 hjemmesider, arbejder seriøst med e-commerce og har opbygget en velfungerende kundeportal – men virksomheden vil længere endnu.

Derfor har de sat digitaliseringen øverst på agendaen. Nilfisk vil bygge videre på de gode ting, virksomheden allerede har og samtidig opbygge et solidt digitalt fundament der ikke rækker sig, når fremtidens digitaliseringsbølger rammer dem.

Der knytter sig flere udfordringer til at opbygge et solidt digitalt fundament, når man som Nilfisk er en global virksomhed:

”Som en global virksomhed har vi kontakt med kunder, som er langt fra lige så teknologivante som danskerne, og de løsninger, vi laver, skal kunne fungere globalt. Det giver nogle åbenlyse udfordringer. Det samme kan man sige om vores medarbejdere fra land til land. I nogle lande er medarbejderne mere end klar til at tage de næste skridt og byder selv ind med idéer, mens de i andre lande er væsentligt mere

tilbageholdende”, siger Britt Mandrup, Director Global Digital Experiences i Nilfisk.

EN DIGITAL TRANSFORMATION

Støvsugeren blev opfundet i 1901 og bare fem år senere, blev Nilfisk etableret. I 1910 introducerede virksomheden deres ikoniske Nilfisk-støvsuger, som de fleste danskere kender. Siden etableringen er der gået to verdenskrige, mere end 100 år, og utallige flader er blevet rengjort med Nilfisks produkter. I dag er Nilfisk en global virksomhed, der er ved at gennemgå en digital transformation:

”I løbet af det næste halvandet til to år kommer vi til at gennemgå en kæmpe digital transformation. Vi er lige nu i gang med den store opgave, det er at opbygge et solidt fundament for den integrerede kundeoplevelse, der skal fungere på tværs af mere end 40 markeder for en bred vifte af velkendte brands,” siger Britt Mandrup.

Det fundament Nilfisk er ved at støbe, skal gøre virksomheden endnu mere digitalt tilgængelig for kunderne. Det stiller, ifølge Britt Mandrup, en række krav til virksomheden.

Nilfisk har lavet kundeinterview, kvantitative analyser, og virksomheden har brugt eksterne bureauer. Det har Nilfisk gjort for at sikre, at virksomheden opnår den rette forståelse af kunderne og får et indblik i de forventninger, der er afgørende for de



Director Global
Digital Experiences
Britt Mandrup
Nilfisk

digitale værktøjer, virksomheden skal anvende i fremtiden. Nilfisk stræber efter at være tilgængelige, når kunderne har brug for dem og samtidig være top of mind i kundernes bevidsthed. Men det er ikke kun de tekniske værktøjer, der skal være up-to-date. Britt Mandrup advarer mod, at man underkender den menneskelige faktor og den forberedelsestid, der ligger i at gøre medarbejderne klar til en yderligere digitalisering:

"Hvis ikke de personlige relationer og processer er på plads, er teknologien uanvendelig og udelukkende en omkostning. Derfor arbejder vi hele tiden på at skabe et mere digitalt tankesæt hos alle koncernens medarbejdere. Så vi på sigt kan udvikle os i et hurtigere og hurtigere tempo. For at dyrke det digitale mindset i organisationen har Nilfisk de seneste år oprustet kraftigt, når det kommer til ansættelsen af medarbejdere med en digital baggrund."

NÅR KUNDESERVICE BLIVER EN BUSINESS CASE

I Nilfisk bindes kundeservice tæt sammen med marketing og salg. Det sker særligt ud fra en betragtning om, at den digitale kunderejse skal være en god business case. Britt Mandrup fremhæver følgende overvejelser bag den digitale rejse, Nilfisk har begivet sig ud på:

"Vi gør det med kunden i centrum, men også for at opnå en større omsætning ved at flytte kunderne fra offline til online, så de går fra kundeservice til selvservice." Sammensmeltningen mellem kundeoplevelser og marketing kommer blandt andet til udtryk i virksomhedens AdWords- og e-mail-automationstrategi:

"En AdWords-kampagne vil ofte være det første digitale møde en person har med vores virksomhed – så allerede før de er kunde hos os, begynder vi at tænke i, hvordan vi skaber en god oplevelse. Oplevelsen vil så blive udfoldet yderligere og over længere forløb gennem vores e-mail-automatiseringsstrategi," siger Britt Mandrup.

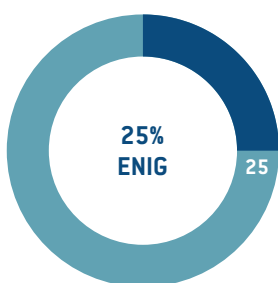
Målet med sammensmeltningen er for Nilfisk helt enkel. De vil have endnu mere loyale kunder og et stærkere brand. 📈

Siloerne skal nedbrydes

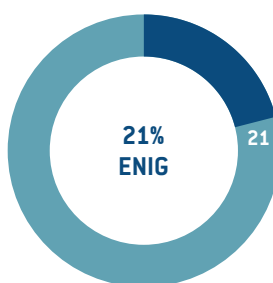
Kunderne forlanger i dag en sammenhængende kundeoplevelse. Er jeg ejerleder og dermed erhvervs-kunde i en bank, så er jeg også privatkunde og forlanger en sammenhængende kundeoplevelse. Hvis jeg har en skade på mit hus, nytter det ikke, at jeg skal kontakte både husforsikring, indbo- og måske ulykkesforsikring som tre helt selvstændige og usammenhængende siloer i mit forsikrings-selskab. I disse år ser vi flere og flere virksomheder,

som forsøger at nedbryde siloerne for dermed at give kunderne en helhedsoplevelse. Gennem uddannelse, digitale løsninger og robotter søger f.eks. forsikrings-selskaberne at samle behandlingen af en skade ét sted.

På spørgsmålet: Vi er gode til at integrere digitale kontaktpunkter, så kunderne får en god helhedsoplevelse, ser vi, at kun 25% er enige.



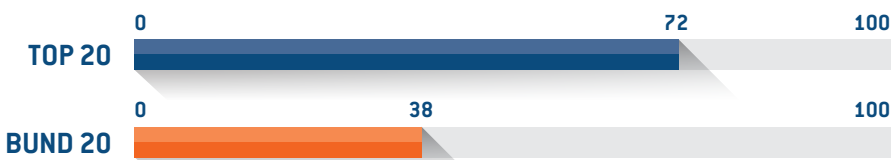
Vi er gode til at integrere digitale kontaktpunkter, så kunderne får en god helhedsoplevelse.



Vi er gode til at integrere digitale og ikke digitale kontaktpunkter, så kunderne får en god helhedsoplevelse.

På spørgsmålet: Vi er gode til at integrere digitale og ikke digitale kontaktpunkter, så kunderne får en god helhedsoplevelse, er kun 21% enige.

Der er et stort potentiale i at nedbryde siloerne og effektivisere de kunderettede processer og dermed give kunderne en oplevelse af at være kunde ét sted.



Vi er gode til at integrere digitale kontaktpunkter, så kunderne får en god helhedsoplevelse.



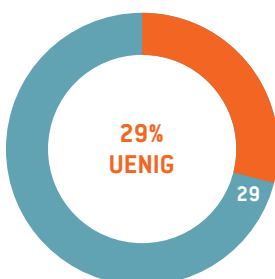
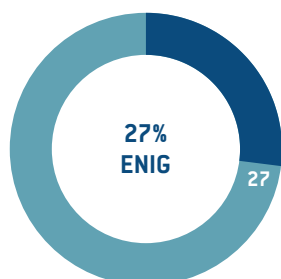
Den helt store overskrift for os er at skabe en friktionsfri kunderejse, hvor vi gør det så let som muligt at være bruger af vores produkter.

Vice President
Marketing & Branding
Thomas Christian Bruhn,
Coloplast

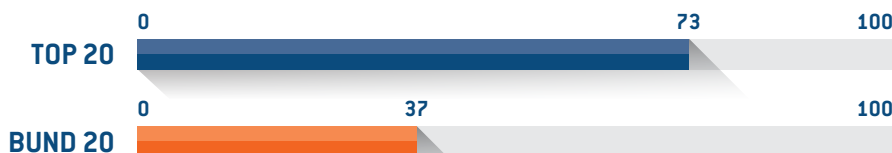
Vi mangler agilitet og hurtig reaktion

Næsten alle organisationer konkurrerer på at klare forandringer, når vi skal omstille os til fremtiden. Vi bruger ord som agilitet, omstillingsparathed og

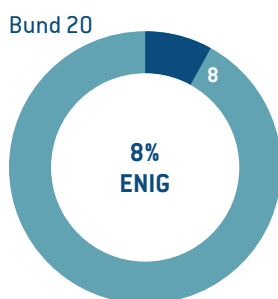
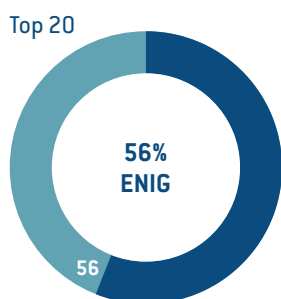
forandringsledelse, når vi skal håndtere et stadigt stigende pres fra kunder og konkurrenter på at udvikle, innovere og skabe forandring.



På spørgsmålet: Vi har en agil og eksperimenterende tilgang til udvikling af nye digitale løsninger, ser vi, at kun 27% er enige, mens 29% er uenige i, at de er agile.



Blandt Top 20, de bedst økonomisk performende virksomheder, er scoren dobbelt så høj som blandt Bund 20, hvilket er en indikation af, at det er et vigtigt område.



Blandt Top 20 ser vi, at 56% er enige i, at de er agile og hurtigt reagerende, mens kun 8% er enige blandt Bund 20.

” Det er vigtigt ikke at underkende den menneskelige faktor og den forberedelsestid der ligger i at gøre medarbejderne klar til en digitalisering: Hvis ikke de personlige relationer og processer er på plads, er teknologien uanvendelig og udelukkende en omkostning.

Director Global Digital Experiences
Britt Mandrup, Nilfisk

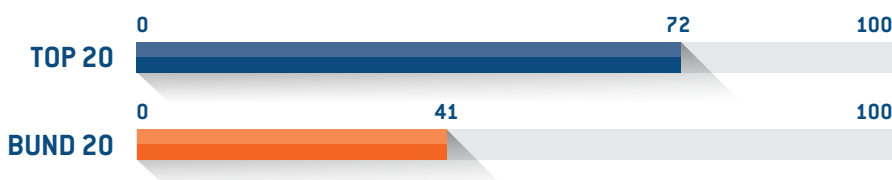


Viden om kunderne er en vigtig ressource i kampen for vækst og profitabilitet

Data som baggrund for viden og indsigt og dermed bedre beslutninger spiller en stadig større og større rolle for de fleste virksomheder. Aldrig har vi samlet så meget data sammen, som vi gør nu, aldrig har vi analyseret så meget på disse data, og aldrig har der været tilgang til så mange avancerede redskaber til indsamling og behandling af data som nu, for eksempel AI, Neuralt Netværk, Machine Learning, Big Data, automatiserede kundefeedback-systemer med mere. Aldrig før har der været så stor opmærksomhed på, hvordan data bruges og eventuelt misbruges. Og den nye persondataforordning har skabt lys på gangene til langt ud på natten.

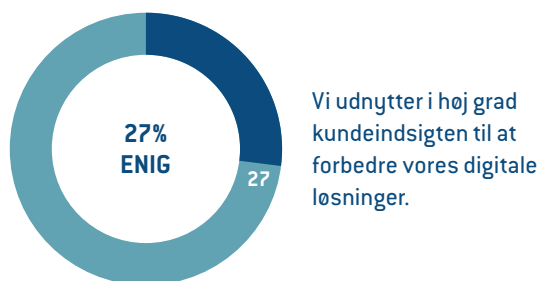
Nogle virksomheder er kommet langt i systematisk brug af data, men de fleste er fortsat på et eksperimenterende niveau.

Når det gælder brug af data til udvikling af de digitale kundeoplevelser er der stor forskel på virksomheder med gode økonomiske resultater (Top 20) og virksomheder med dårlige økonomiske resultater (Bund 20). Virksomheder med stærke økonomiske resultater udnytter i langt højere grad kundeindsigten til at forbedre de digitale løsninger.



DXindex18 bekræfter, at der er god økonomi i at lade kundeindsigt og data være understøttende for den digitale udvikling. Derfor er det også tankevækkende,

at kun 27% af virksomhederne kan erklære sig enige i, at de i høj grad udnytter kundeindsigt til at forbedre de digitale løsninger.

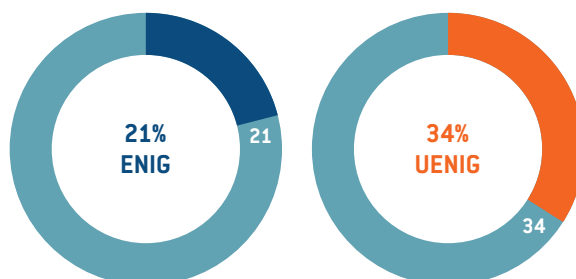


Kunders behov, præferencer og adfærd ændrer sig over tid. Vil du fastholde kundernes interesse og blande dig med de bedste, kræver det derfor, at du løbende indsamler viden om kunderne og agerer herefter.

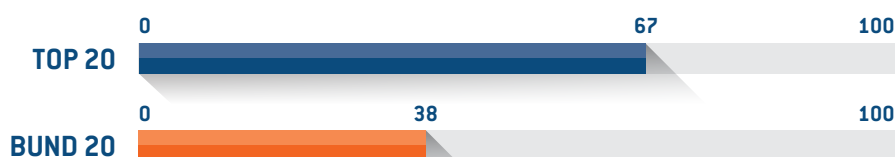
Morten Carlsson, TeleFaction

Der mangler en klar innovationsproces

På spørgsmålet: Vi har en klar proces for udvikling af nye digitale løsninger, ser vi, at kun 21% er enige. Hele 79% er i en eller anden grad uenige, og hele 34% er direkte uenige. Der hersker altså en vis usikkerhed omkring hele udviklingsprocessen, når det gælder digitale løsninger.



Igen ser vi, at der er stor forskel på Top og Bund 20.



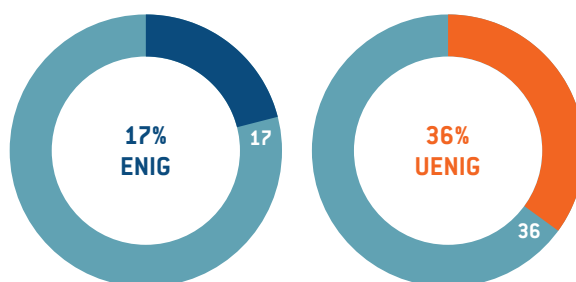
Top 20 vinder stort på kompetencer

Den helt store udfordring for danske virksomheder er at have de rigtige kompetencer til rådighed. Det drejer sig om, hvor stor vægt man lægger på de digitale kompetencer ved ansættelse, fokus på digital uddannelse, ansættelse af medarbejdere der er født digitale samt ikke mindst det at skabe et miljø, som kan tiltrække og fastholde digitale talenter.

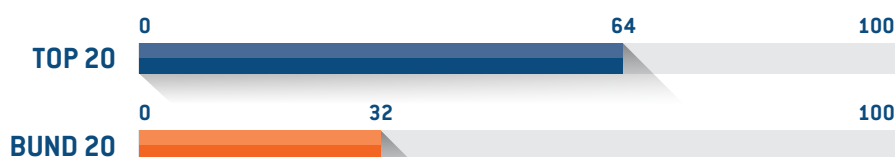
Kompetencer er den dimension der samlet set giver den største effekt på de økonomiske resultater, og når det drejer sig om at skabe det rette digitale miljø, viser DXindex18, at kun 17% er enige i, at de har et sådant miljø, mens hele 36% mener, at de ikke har

miljøet. Ser man på forskellen mellem Top 20 og Bund 20, viser det sig, at Top 20 scorer 100% højere end Bund 20.

I den digitale transformation og den løbende udvikling af digitale kundeoplevelser er det vigtigt at have medarbejdere der forstår kunderne og deres behov og samtidig er i stand til at oversætte disse behov til digitale løsninger.



Vi har et miljø, der tiltrækker og fastholder digitale talenter.





Den bevidste kunderelation

Digitaliseringen giver Coloplast et væld af muligheder, men blandt mulighederne skal der vælges med omhu og grundighed – fordi respekten for brugeren overskygger alt andet i den gode kundeoplevelse.

Fail fast and learn fast er et mantra i den digitale tidsalder, men når man som Coloplast gennem årtier har udviklet produkter, der hjælper mennesker med intime lidelser som stomi og inkontinens, er det ikke en mulighed at ramme forbi skiven:

”Det handler om at bevare respekten for det, vi laver. Vi sælger jo ikke tyggegummi. Derfor må og skal vi levere kundeoplevelser med en dyb forståelse for den situation, vores brugere er i,” siger Thomas Christian Bruhn, Vice President Marketing & Branding i Coloplast.

Coloplast samarbejder bl.a. med antropologer for at opnå en tilstrækkelig dyb forståelse for kunderne. Derfor er kvalitet vigtigere end hastighed, men selvom virksomheden ikke kaster sig ud i en ’trail and error’-strategi, vender Coloplast bestemt ikke digitaliseringen ryggen.

Coloplast er en frontløber, når ordlyden falder på digitale kunderejser i medicobranschen. Det første store

skridt tager virksomheden med Coloplast Care tilbage i 2014.

MAKROØKONOMI SENDER COLOPLAST TÆTTERE PÅ SLUTBRUGEREN

Coloplast nytænker måden at opbygge relationer med deres slutbrugere på, da de tilbage i 2014 lancerer en digital udgave af Coloplast Care-programmet. Programmet er en del af en strategisk satsning om at komme tættere på slutbrugeren af produkterne.

Thomas Christian Bruhn forklarer, at der særligt ligger makroøkonomiske faktorer bag den strategiske beslutning om at bevæge sig tættere på slutbrugeren med Coloplast Care:

”Den ændrede brugeradfærd inden for alt, hvad der har med folks sundhed at gøre. Digitaliseringen har sat sine tydelige spor over hele verden og har for os betydet, at vores slutbrugere har meget større adgang til information, hvilket vi blandt andet ser



Vice President
Marketing
& Branding
**Thomas
Christian Bruhn**
Coloplast

ved, at otte ud af ti går på nettet, før de går til lægen. Folk er ikke længere passive patienter, men aktive forbrugere der selv tager et ansvar og interesse i at få bedst mulig livskvalitet,” siger Thomas Christian Bruhn. Disse makroøkonomiske faktorer, som Thomas Christian Bruhn her fremhæver, er dog ikke den eneste årsag til, at Coloplast har valgt at gå tættere på slutbrugen.

Virksomheden har været i branchen i over 60 år og har udviklet det, Thomas Christian Bruhn kalder markedets bedste produkter. Selvom produkterne er rigtig gode, erkender Coloplast samtidig, at de ikke alene med deres produkter kan give deres slutbrugere den livskvalitet, de gerne vil have. 76% af brugerne, der har stomipose, oplever lækage, og 90% af brugerne bekymrer sig om lækage. Disse tal understreger, at produkterne skal støttes op af en kompetent rådgivning om, hvordan man får de rigtige rutiner og produkter på plads, når man har stomi.

Coloplast erfarer, at brugerne ofte ikke får den tilstrækkelige rådgivning, når de får produkterne gennem tredjepart, og derfor spiller muligheden for at yde kompetent rådgivning også en stor rolle i valget om at gå tættere på slutbrugeren. I dag afviger Coloplast ikke fra den strategiske beslutning der blev truffet, da virksomheden iværksatte Coloplast Care-programmet. Den grundlæggende strategi om at komme tættere på slutbrugeren er den samme, og den integreres hele tiden yderligere i organisationen.

Coloplast har allerede taget det næste skridt ved at påbegynde en fremadrettet integration af deres

distributører. Den fremadrettede integration er rullet ud på store markeder som det franske og amerikanske – og er det næste naturlige skridt, der kan gøre vejen mellem Coloplast og brugeren endnu kortere.

SAMSPILLET MELLEM DET DIGITALE OG DET MENNESKELIGE

Thomas Christian Bruhn forudser, at det digitale vil udgøre en betydelig større andel af Coloplasts brugerflade over de næste tre til fem år, men han understreger samtidig, at der altid må være et samspil mellem det digitale og det menneskelige: ”Det er vigtigt, at vi ikke bliver mekaniske. Når vi siger, at vi er her for at hjælpe, så skal brugerne af vores produkter også kunne føle det.”

Ifølge Thomas Christian Bruhn vil den personlige rådgivning over telefonen altid spille en rolle for Coloplast. Det vil den, fordi Coloplast rådgiver mennesker, der har nogle intime lidelser. Typisk taler Coloplast med brugerne af deres produkter, når de kommer hjem fra hospitalet efter det, der for mange har været en voldsom oplevelse både fysisk og psykisk. For Thomas Christian Bruhn er det derfor meget vigtigt, at Coloplast bruger rigtig mange kræfter på bedst muligt at forstå den situation, de mennesker sidder i. Og her oplever Coloplast i dag, at den menneskelige dialog spiller en stor rolle. Man vurderer derfor, at der også i fremtiden vil være et stort kundesegment, for hvem den menneskelige dialog er den foretrukne.

”Der findes virksomheder, hvis telefonnummer man ikke kan finde, men denne fuldstændige digitale vej, tror vi, vil være helt forkert for en virksomhed som vores,” siger Thomas Christian Bruhn.

Coloplast har samtidig brugere, der foretrækker at klare sig uden menneskelig kontakt og gerne vil være 100% selvkørende gennem et rendyrket digitalt forløb. Det er derfor vigtigt for Coloplast, at de kan møde begge kundetyper med den kundeservice, de foretrækker:

”Mennesker er ikke ens, og de både reagerer forskelligt og foretrækker forskellige løsninger. For os er det vigtigt, at vi både kan favne dem, som vil være

>>

selvkørende og dem, som gerne vil have mere hjælp og en menneskelig kontakt. Vores valg skal ikke være styret af, hvad der er lettest for os, men hvad vores brugere foretrækker,” siger Thomas Christian Bruhn.

Det betyder ikke, at de digitale indsatser ingen rolle spiller i Coloplasts dialog med mennesker, der foretrækker den menneskelige kontakt. De digitale indsatser er i høj grad med til at understøtte den menneskelige dialog. Det sker for eksempel, når Coloplast hver tredje måned foretager brugerundersøgelser, der giver kunderådgiveren data om den enkelte brugers udfordringer med produktet, fysikken eller rent psykisk.

DEN FRIKTIONSFRIE KUNDEREJSE

Coloplast er et globalt selskab med mere end 11.000 ansatte, der på tværs af hele kloden hjælper mennesker med intime lidelser. Årsagen til at Coloplast Care er en succes i rigtig mange lande er simpel:

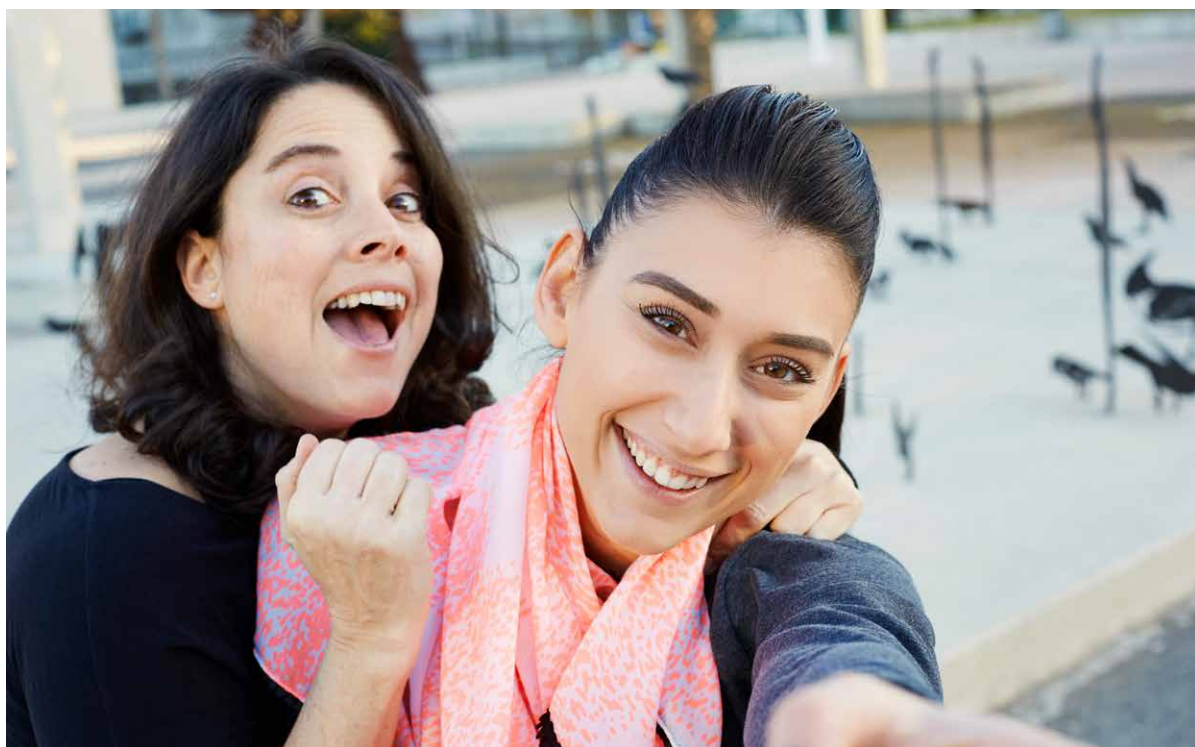
”Coloplast Care er en succes på globalt plan på grund af det simple faktum, at det i dag er ekstremt

komliceret at have de lidelser, som vores produkter gør det lettere at leve med. Det kan være vanskeligt at få adgang til den rigtige rådgivning og de produkter, man har ret til,” siger Thomas Christian Bruhn.

Otte ud af ti problemer, som Coloplasts brugere står overfor, er de samme på globalt plan. Derfor arbejder Coloplast efter en global guideline, hvor omtrent 80% går igen fra land til land, når de rådgiver deres kunder. Det langsigtede mål for Coloplast er den friktionsfrie kunderejse:

”Den helt store overskrift for os er at skabe en friktionsfri kunderejse, hvor vi gør det så let som muligt at være bruger af vores produkter,” siger Thomas Christian Bruhn.

For at skabe en friktionsfri kunderejse er det derfor altafgørende for Coloplast at få en mere direkte adgang til brugerne med både rådgivning og produkter. 



Refleksion - DXindex18

Per Østergaard Jacobsen, Ekstern Lektor, Department of Marketing, CBS

Ledelsens mindset er desværre ofte den begrænsende faktor på trods af organisationers, kundernes og markedets forventninger om 'nytænkning'.

DEN DIGITALE KUNDEOPLEVELSE – HAR LEDELSEN MON DET RIGTIGE MINDSET?

Blandt de syv parametre respondenterne har besvaret, er Innovation og Kompetencer de kategorier, som har scoret dårligst. Begrebet "Innovation" dækker; Reaktionstid på kundebehov, agilitet, inddragelse af kunder og innovationsproces. Begrebet kompetencer dækker; Uddannelse, tiltrækning og fastholde af digitale talenter.

Når jeg læser analysens resultater, er det tydeligt, at der plads til forbedringer. De digitale kundeoplevelser er ikke på niveau med de samlede kundeoplevelser. Det er jo lidt træls, da der jo er ligefrem sammenhæng.

Resultat er måske i virkeligheden værre, end det ser ud? Da dette jo er en undersøgelse, hvor det er virksomhederne, som vurderer sig selv og ikke kunderne der taler. Dette betyder helt sikkert, at der fremkommer et mere "rosenrødt" resultat, end hvis det havde været kundernes svar.

HVAD MED TOPLEDELSENS ROLLE?

Respondenterne siger for 45% vedkommende, at de er enige i, at topledelsen kommunikerer vigtigheden af kundeorientering ud til alle i virksomheden. Der er 17%, som ikke er enige heri. Halvdelen er enige i, at "kunderejsen er et vigtigt udgangspunkt i virksomhedernes fokus på den digitale kundeoplevelse". Det synes overraskende, at det ikke er flere? Og hele 12% svarer, at de er uenige! Når vi så tænker på, at vi er i en verden, hvor de fleste virksomheder bekender sig til at være kundeorienterede, så virker det ikke overbevisende, vel?

Ser vi de 20% bedst performende virksomheder i forhold de dårligste 20% virksomheder, så er det hele 86% (Top 20), som ser kunderejsen som et væsentligt udgangspunkt for at skabe bedre kundeoplevelser. Modsat er antallet 57% (Bund 20).

Når der spørges ind til, om "Topledelsen har skabt et klart billede af den digitale strategi og dens betydning for kundeorienteringen" – Her er det interessant, at kun 28% svarer enig og næsten samme antal, 26% svarer uenig. Her synes at ligge en stor ledelsesopgave.

HVAD MED LEDELSENS MINDSET?

Den digitale kundeoplevelse starter hos ledelsen. Det er først og fremmest en mindset-udfordring fremfor en teknologisk udfordring, at lederne står overfor. Det er altså ikke teknologien alene, der driver forandringer og skaber de digitale kundeoplevelser – Det starter med ledelsens mindset. Det er nemlig ledernes mindset der er afgørende for, hvilke muligheder de ser i teknologien. Dette er desværre som oftest den begrænsende faktor på trods af organisationers, kundernes og markedets forventninger og krav om 'nytænkning' og tilpasning til digital forbrugeradfærd og interaktion.

Uden ofte en radikal ændring i mindset risikerer organisationer at ende op blandt de mange organisationer, hvor man blot har flyttet et analogt tankesæt over på en digital platform.

Så når lederens viden, erfaringer og ofte begrænsede antagelser om nye forretning-kundeinteraktioner, markedsdynamikker og digitale muligheder

>>

kommer til at fungere som referenceramme for den digitale teknologiforståelse, så er det på tide at spørge:

HAR DU DET RIGTIGE MINDSET CHEF?

Start med at få identificeret og udfordret dit ledelsesmæssige mindset, fordi du derved bliver bedre til at:

- Synliggøre og vurdere afsættet for din forståelse, træffe hensigtsmæssige beslutninger og derved udnytte potentielle muligheder på markedet bedre gennem en bedre digital kundeoplevelse.
- Identificere og realisere en bredere vifte af muligheder med ny teknologi.
- Forholde dig til og reflektere over, hvordan I bedst kan bruge data (Big Data) i din organisation og optimere samspillet med kunder og andre interessenter i forhold til den digitale oplevelse.
- Sammen med dine kolleger at synliggøre og udvikle de ubevidste tankemønstre (mindsets) i ledelsesgruppen og dermed sikre, at alle trækker i samme retning og har blikket rettet mod den samme vision og mission.

Det betyder, at du bør starte med at tænke ind i boksen og omfatter en refleksion over:

- Hvilket mindset har du som leder omkring markedet og kundeinteraktion?
- Er dit mindset ideelt til at løse de udfordringer og omstændigheder din organisation står i?
- Har I mindsets, der modarbejder jeres strategi?
- Hvilket strategisk mindset forventer kunderne af jer?

■ Hvordan kan du/I gentænke jeres mindset?

■ Hvilke fordele og ulemper er der ved at udvikle et nyt/eksisterende ledelsesmæssigt mindset?

■ Og ikke mindst, er det i overensstemmelse blandt medarbejdernes mindset på organisationen?

Du kan læse mere om mindset og teste det i forhold til anvendelse af data (Big Data) på www.yourbigdatamindset.com

EN CASE DER KORT ILLUSTRERER UDFORDRINGEN

En stor international virksomhed inden for modebranchen meldte ud, at de ville øge deres digitale salg og sikre, at min. 15% af deres omsætning skulle ske digitalt. Det kan ikke kaldes et ambitiøst mål i 2018? Da jeg så trykprøvede deres strategi ved at gå ind på forskellige af deres websider – kunne jeg bare konstatere, at disse ikke var optimale på en lang række punkter – alene upload-tiden var en udfordring. Næste udfordring var deres trustpilot anmeldelse, som for de fleste lande var under middel.

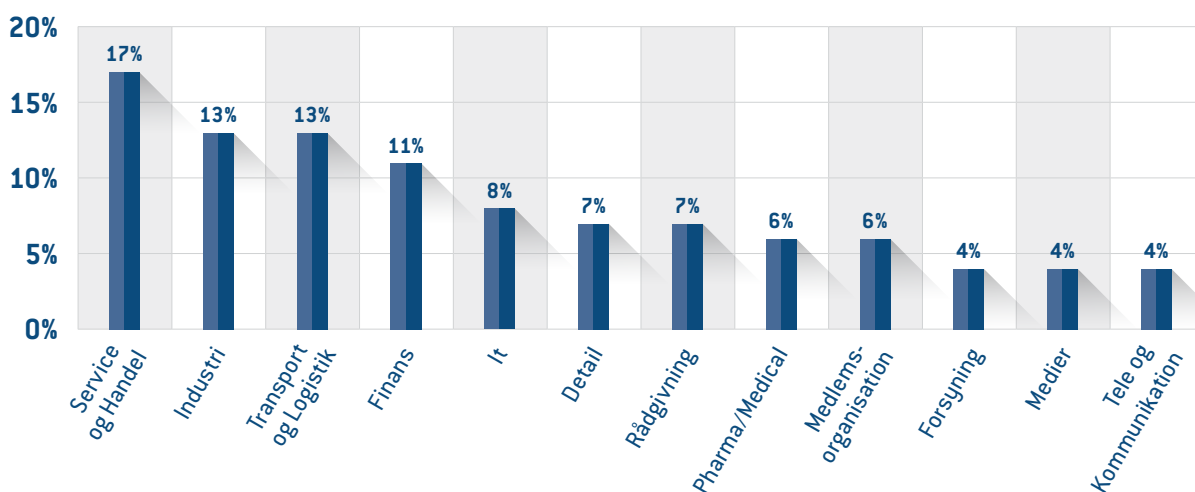
Et klassisk eksempel – Ledelsen kommunikerer en ting (strategi), og den operationelle performance halter bagefter. Dette betyder jo, at de aldrig vil komme i mål med deres ambitioner, da der jo netop er en sammenhæng med den digitale kundeoplevelse og det økonomiske resultat. Måske de skulle se på deres mindset i ledergruppen? ■

Per Østergaard Jacobsen har i samarbejde med Pernille Rydén og Torsten Ringberg skrevet bogen *Disrupt dit Mindset* og få succes med Big Data 2017. Bogen er på 249 sider og udgives af Djøf Forlag, København.

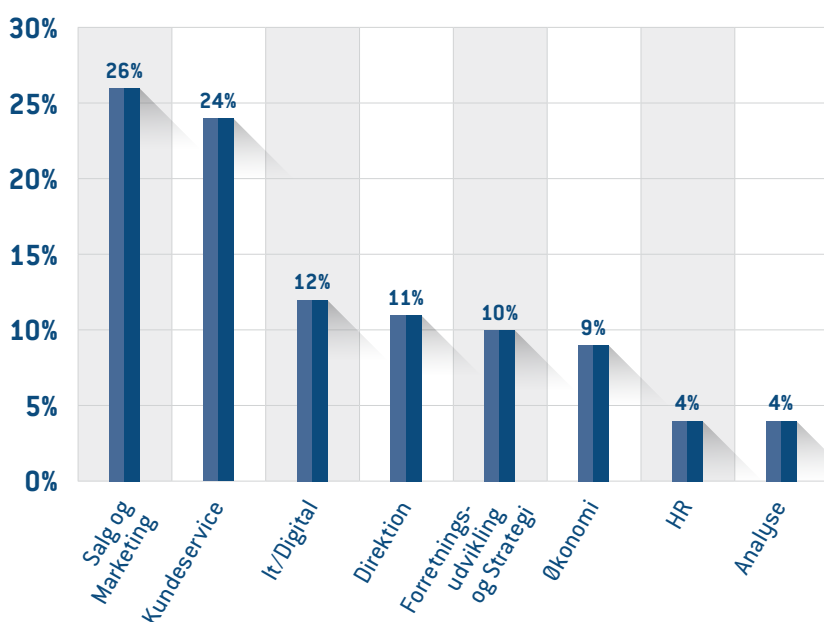
Appendix

Hvilken branche tilhører den virksomhed du er ansat i?

Af de 750 respondenter der har tilkendegivet, hvilke branche de tilhører, er fordelingen således:



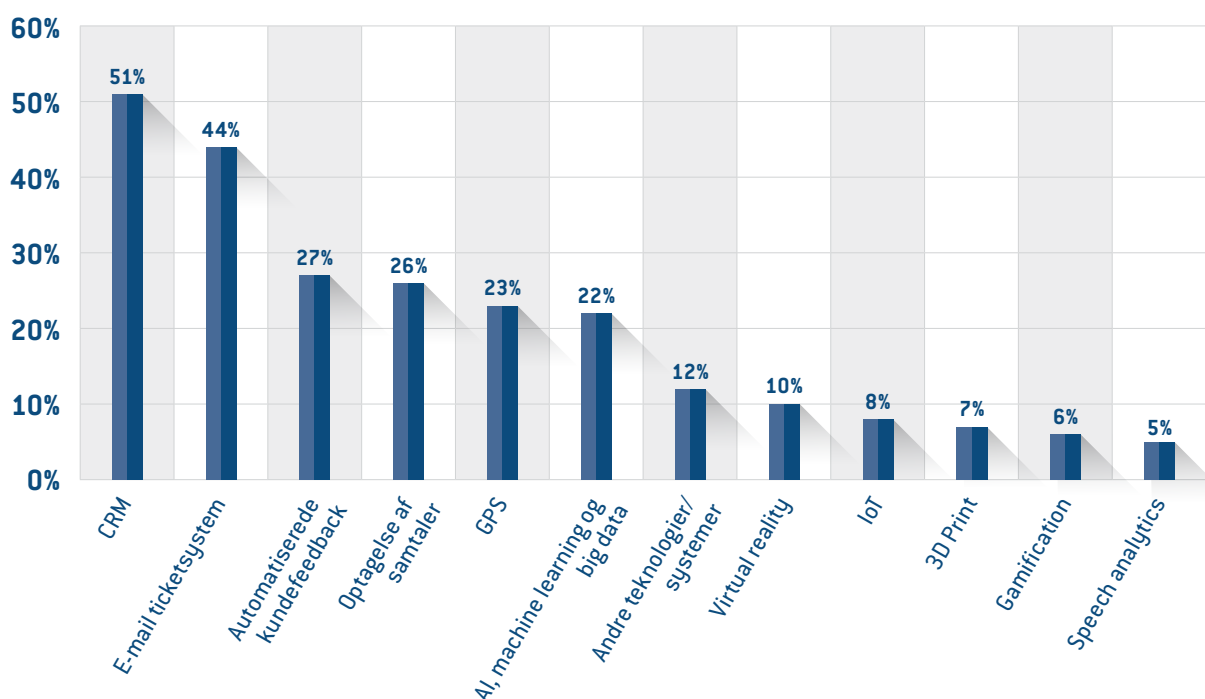
Hvilken funktion er du tilknyttet i din organisation?



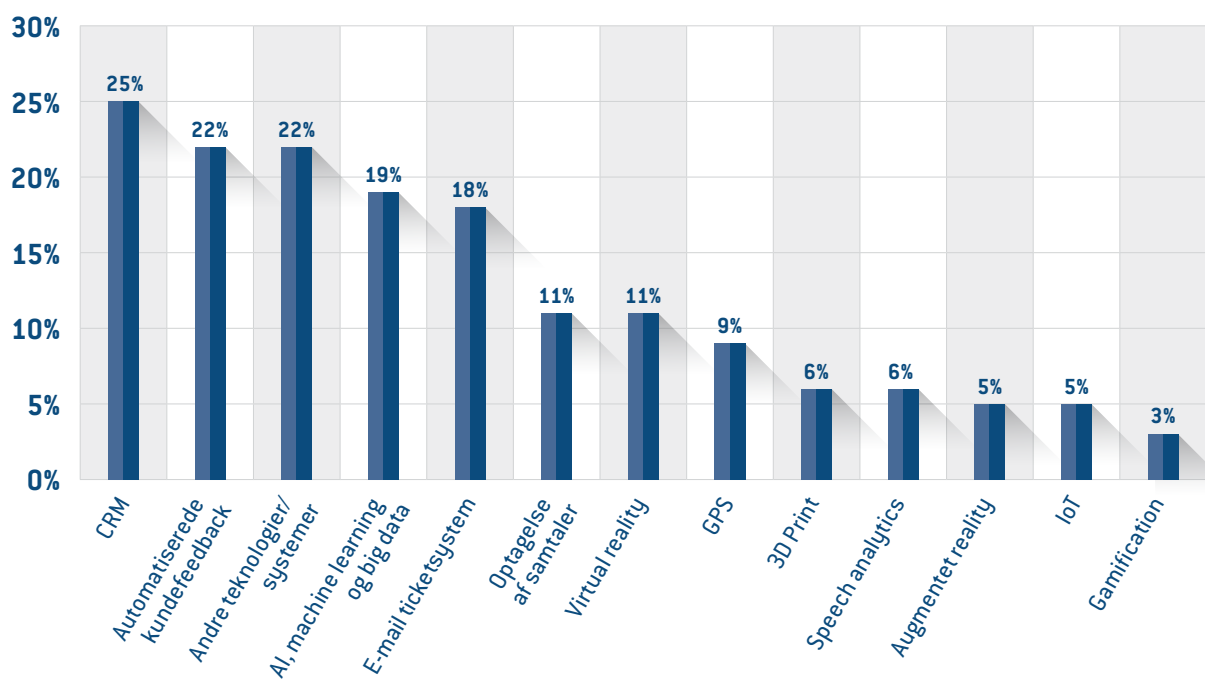
Af de respondenter der har opgivet, hvilken funktion de er tilknyttet, fordeler funktionerne sig således:



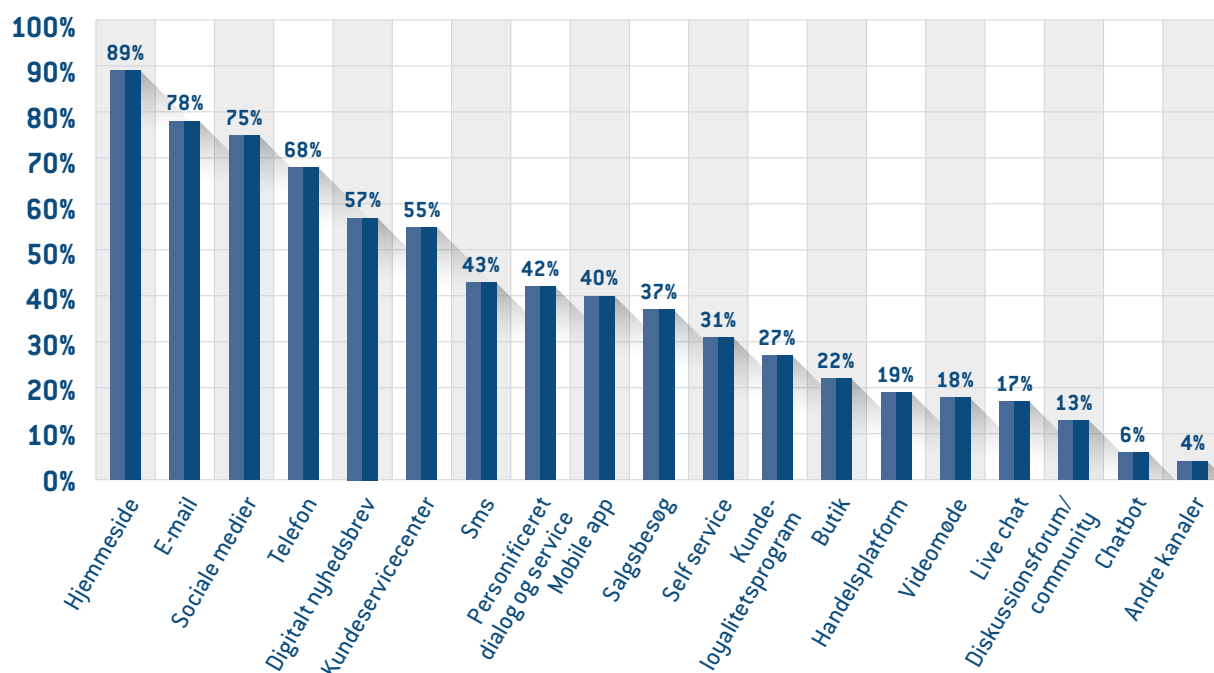
Hvilke systemer/teknologier benyttes i dag?



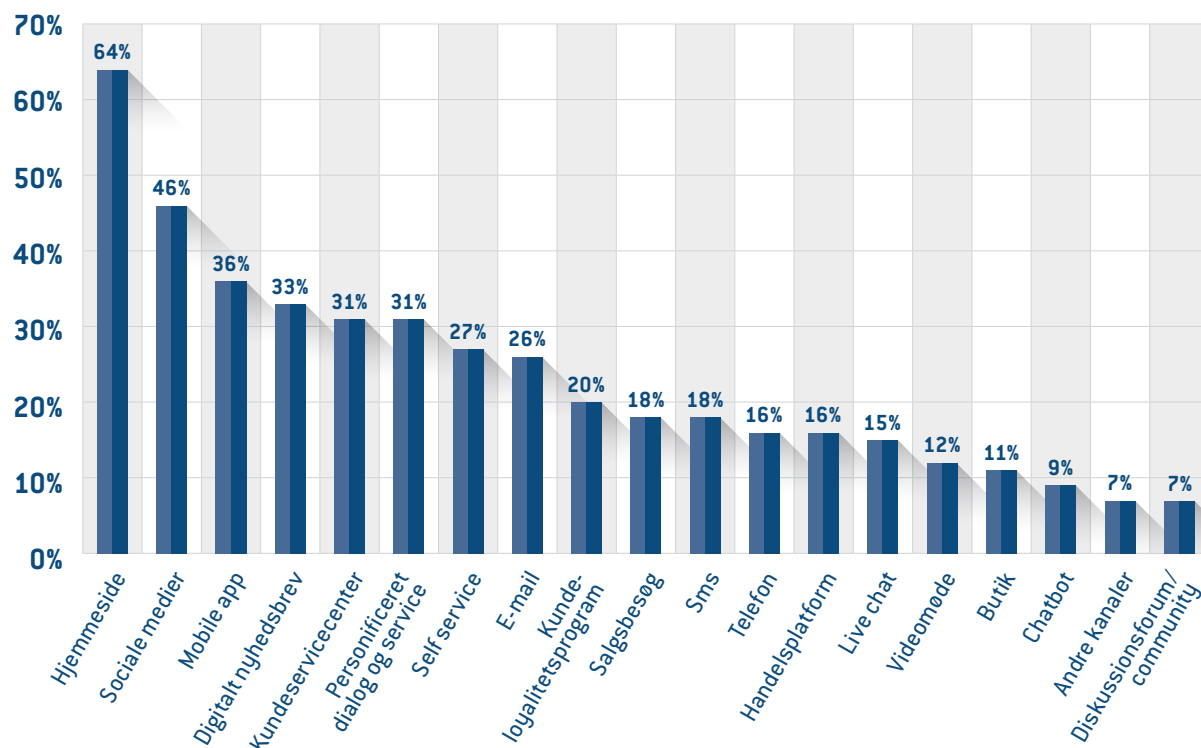
Teknologier/systemer hvor der er planlagt udviklingsaktiviteter i 2018



På hvilke kanaler er din virksomhed til stede?



På følgende områder er der planlagt udviklingsaktiviteter i 2018



Partnere DXindex18



PETER ARKE

Customer Integrated Solutions, Telia Company

“Relationen mellem gode, digitale kundeoplevelser og succesfulde virksomheder er yderst relevant for vores forretning. Vi kan bl.a. bruge indsigterne fra analysen til at videreudvikle vores digitale kunde-kontaktcenter-løsninger. På den måde kan vores kunder arbejde endnu smartere med kundeoplevelsen og styrke deres indtjening. Resultaterne fra analysen viser også de økonomiske fordele ved investering i nye digitale teknologier.”



IMRAN AFZAL

Marketing Manager Nordics, Adobe

“Hos Adobe er vores primære formål at hjælpe vores kunder med at transformere og optimere deres forretning i en digital virkelighed. Vi har en naturlig interesse i at undersøge, hvilke tendenser der rører sig i markedet, og hvilke prioriteter vores kunder, partnere og kolleger arbejder efter. Derfor har vi valgt at tage del i denne undersøgelse og medvirke til at kortlægge status for digitale kundeoplevelser i 2018.”



JULIE LIND MIKKELSEN

Business Group Lead, Dynamics 365

“Med denne undersøgelse ønsker Microsoft at få et indblik i danske virksomheders interesse for og prioritering af den digitale kundeoplevelse – et område, som vi har identificeret som en af de fire drivere for en virksomheds digitale transformation. Microsoft får med undersøgelsen et større indblik i forskellige industriers parathed, og hvad der enten driver eller blokerer digitaliseringen af virksomhedens kundeoplevelse. Endeligt giver data os mulighed for at se tendenser i forhold til, hvilke teknologier og kanaler som danske virksomheder fokuserer på.”



OLE HELLFRITZSCH

Marketing Manager, Benelux & Nordics, Plantronics

“Danmark har ligesom resten af Norden altid været early adopters af ny teknologi. Gælder det også den stigende Digitale Kundeoplevelse, og i så fald går det så ud over kundeoplevelsen og kundetilfredsheden? Vi håber med denne rapport at kunne afdække, hvor langt vi er, og hvad skal der til for at gøre det endnu bedre. Plantronics har i næsten 60 år beskæftiget sig med audiokommunikation, at overbringe den menneskelige stemme fra de første ord fra månens overflade til nutidens callcentre og virksomheder, så kvaliteten af opkaldet er næsten, som om man befandt sig i samme lokale.”



ANDREAS WESSEL KNAACK

CEO, TeleFaction

”91% af alle britiske kundeservicejobs bliver med stor sandsynlighed automatiseret, viser en undersøgelse lavet af Oxford University. Men hvordan står det til i Danmark? DXindex18 vil besvare dette spørgsmål og give os dybgående indsigt i, hvor langt vi er med at skabe gode digitale kundeoplevelser i Danmark, og hvilke bevæggrunde vi har for at digitalisere.

For TeleFaction er digitalisering et middel og ikke et mål for at opnå gode kundeoplevelser. Målet er løbende at sikre balance mellem kvalitet og effektivitet i eksekveringen af kundeservice-strategi – til glæde for kunder, organisation og medarbejdere.”



MIKAEL JOHANNESSEN

Partner, etrack1

”Hos etrack1 har vi en mission om at sætte en stopper for dårlige digitale oplevelser og hjælpe vores kunder med at blive danmarksmestre i online kundeservice. Det kræver bl.a. at teknologien er på plads. Derfor har vi udviklet ticket-systemet etrack1, der sikrer at kunderne nemt kan betjene sig selv eller hurtigt få korrekt svar ved første kontakt samtidig med, at de interne processer optimeres.

Med vores viden og know-how om digitale kundeoplevelser og online kundeservice rådgiver vi vores kunder og hjælper dem med at imødekomme kundernes stigende krav til kundeservice. Vi afventer spændt, om undersøgelsen bekræfter vores formodning om, at fokus på de digitale kanaler som selvbetjeningsløsninger, optimerede kontaktflows, chat og sociale medier er på virksomhedernes agenda.”



Den digitale kundeoplevelse starter hos ledelsen. Det er først og fremmest en mindset-udfordring fremfor en teknologisk udfordring, at lederne står overfor.

Ekstern lektor
Per Østergaard Jacobsen,
CBS



”Vi isolerer nye arbejdsmetoder og løsninger i mindre teams, hvor vi hele tiden justerer og kalibrerer, indtil vi finder den vej, vi skal ned af – derefter skalerer vi det til hele organisationen.

Koncernkundedirektør
Rasmus Lynge,
Alm. Brand

