

Rapport från kundbarrikaderna



*Från vänster medurs: Peter Thomasson, CI-expert, SAS Institute; Sören Lundgren, CI-konsult (tidigare Vodafone); Cecilia Arneving, CI-konsult Bearingpoint (tidigare Tele2); Martin Hörnqvist, Global Director Consumer Insight Electrolux (tidigare Telia); Per Jensen, telco-expert, SAS Institute samt Johan Rönn, redaktör.
Foto: Olof Holdar*

Vad hände med Customer Intelligence? Det som förr kallades CRM? Jo tack, de flesta större organisationer är i full färd med att omvandlas till att bli mer kundorienterade. Bakgrunden är att allt fler marknader avregleras och monopol utmanas. Tjänster och produkter blir allt mer lika. Konkurrensen är mördande och marknaderna allt mer globala.

Mobilteleoperatörerna var av dessa skäl tidigt tvingade att kasta sig huvudstupa ut i oprövad terräng, bestående av kundsegmenteringar, kundanalys, individualiserad storskalig kommunikation och integrering av kommunikationskanaler.

Hur har det gått? Vilka erfarenheter har man vunnit? Var det värt all möda?

Vi har sammanfört CI-experterna Cecilia Arneving, Sören Lundgren och Martin Hörnqvist med erfarenhet från TeliaSonera, Vodafone och Tele2 för ett samtal om CI-erfarenheter och visioner. Peter Thomasson och Per Jensen från SAS Institute bidrog med expertis om CI och teleombranschen i stort.

Vilka är drivkrafterna bakom CI inom tele och generellt?

Sören Lundgren: Det finns trovärdiga prognoser som visar att telebolagen kommer att ha en rejäl överkapacitet inom några år och att såväl priser som marginaler kommer sjunka. Det är en extremt konkurrensutsatt bransch.

Cecilia Arneving: Samtidigt som det handlar om transaktionsintensiv verksamhet där det är relativt enkelt att hitta konsumtionsmönster.

Martin Hörnqvist: De branscher som är tidigast med att utveckla CI-lösningar – bank, försäkring, utilities, tele – kännetecknas dessutom av att de har ganska tråkiga produkter och att aktörerna i branschen är vana vid analys. Man är vana vid att hantera och analysera stora datamängder.

Per Jensen: Glöm inte heller att tele liksom bank, försäkring och el är nyligen avreglerade branscher i många länder, där många gamla monopolbolag konkurrensutsatts mer eller mindre över en natt.

Peter Thomasson: Och de har en massa data som kan omvandlas till information, vilket tyvärr inte innebär att det på något sätt är enkelt. Sannolikt 80% av CI-arbetet går ut på att organisera och strukturera data. Drivkraften bakom CI är helt enkelt ledningens nyckeltal. Intäkt per kund är idag ett allt vanligare nyckeltal som CI direkt ger svar på. Kundrelationen och data om kunden är unik marknadsinformation som man måste utnyttja.



Cecilia Arneving, CI-konsult Bearingpoint (tidigare Tele2)

Hur ska man introducera och styra en kundorienterad organisation?

Peter Thomasson: Man måste ha vettiga nyckeltal att mäta och styra efter. För att påverka dessa nyckeltal måste man kartlägga drivkrafterna bakom. I normala fall så handlar detta om en mer kundspecifik kommunikation. Nyckeltal som exempelvis kundavhopp (som kallas "churn" inom telebranschen) måste exempelvis kommuniceras till alla i organisationen som möter kunderna. Och dessa medarbetare måste ha tydliga "action points" för exakt veta vad man ska göra med respektive kund.

Cecilia Arneving: De viktigaste nyckeltalen handlar om att visa vilka kunder som är lönsammast. Och det är oerhört viktigt att belöningssystemen utformas så att rätt beteende premieras, hos all personal.

Sören Lundgren: Kundsegmenteringen måste följa med genom hela organisationen. Personalen på fakturaservice eller helpdesk måste se vem kunden är och vad kunden är värd.

Cecilia Arneving: Vilket inte nödvändigtvis innebär att en kund som man fakturerar mycket pengar är en lönsam kund.

Sören Lundgren: Nej, det är ofta mycket mer komplicerat än så, inte minst inom telebranschen eftersom kunderna ringer i konkurrenternas nät också.



*Martin Hörnqvist, Global Director
Consumer Insight Electrolux
(tidigare Telia)*

Var ska CI-projekt initieras och hur ska de organiseras?

Martin Hörnqvist: Det är en fråga för styrelse och VD.

Sören Lundgren: Exakt. Och tyvärr så kräver det mycket mer av VD än att han eller hon pekar med hela handen och sedan lämnar över till andra. VD måste följa utvecklingen noga och ställa rätt frågor hela tiden.

Martin Hörnqvist: Man måste börja med sitt varumärke och se vilket innehåll man ska fylla det med, vilket värde det ska representera.

Cecilia Arneving: Vilja att förändras och benägenhet att ta till sig IT-lösningar är viktiga framgångsfaktorer. Och börja gärna med att leta upp en bra kärna i organisationen att börja jobba med, det vill säga det som man redan är ganska bra på i kundarbetet. Du har också större chans att lyckas om du tar in stark och erfaren kompetens utifrån, eftersom det bland annat kommer att bli ordentliga kontroverser och konflikter ibland med ditt företags ledning och styrelse.

Martin Hörnqvist: Det är viktigt att jobba korsfunktionellt så att alla inblandade har samma målbild.

Peter Thomasson: Prioritering av nyckeltal indikerar var man ska starta. Högt prioriterade nyckeltal vidmakthåller ledningens intresse.

Vilka är de största hoten mot kundorientering?

Cecilia Arneving: De tre P-na: People, Processes, Politics. Vilket inte är så konstigt utan djupt mänskligt. Om du har en organisation med 15 produktchefer som du plötsligt ska organisera om till 3 kundområden, ja, då blir det 12 produktchefer över...

Sören Lundgren: Kvartalsekonomin gynnar inte kundrelationstänkande. Noterade bolag som måste visa upp kortsiktiga vinster kan ha svårt att sätta ned foten och sätta upp nya, kundorienterade mål. Och utan tydliga mål är det svårt att styra.

Peter Thomasson: Å andra sidan, om man väljer rätt nyckeltal att styra efter, så kan en omställning gå rätt fort.

Martin Hörnqvist: Styrelse och/eller VD måste ha mod för att våga sätta nyckeltal på kundrelationsstrategier och kanske finns det litet mindre mod i näringslivet än vad man hoppas. Å andra sidan finns en allt större medvetenhet i stora organisationer om att vi eroderar våra varumärkens värde om vi fortsätter att arbeta produktorienterat.

Cecilia Arneving: Rent praktiskt så slits marknadsavdelningen ofta mellan varumärkesbyggande med traditionella metoder och säljriktade aktiviteter och man har relationer både till reklambyråer och till säljavdelningar som man måste balansera. Problemet är att byråerna normalt vill nå ut till så stor publik som möjligt med SAMMA budskap, medan sälj- och marknadsavdelningarna idag ofta har tryck på sig att anpassa kommunikationen så mycket som möjligt efter de kundämnen man bearbetar.

Martin Hörnqvist: Det finns ett kompetensunderskott på många marknadsavdelningar och det finns väldigt få reklambyråer som kan något om CI.

Peter Thomasson: Jag är i alla fall rätt säker på att teknik sällan är något hinder i CI-projekt.

Sören Lundgren: Nej, det är i princip aldrig fråga om tekniska problem.

Cecilia Arneving: Däremot är det viktigt att det finns ett tydligt ägande: kunderna ska ägas av dem som äger kontaktbudgeten och helst ska CI-projektet bara försvinna när projektet är överlämnat.

Peter Thomasson: Det är många olika sorters kompetenser som plötsligt ska samsas i en kundorienterad organisation och på något sätt måste man överbrygga kulturskillnader. Du har statistiker, marknadsmänniskor, IT-folk...i de mest lyckade projekten jag har varit med om har man satt alla i samma rum. Så att de måste börja kommunicera och göra sina kompetenser synliga.

Sören Lundgren: Det mest korkade du kan göra är hur som helst att hårdkoda dina befintliga processer. Det är att asfaltera kostigar.



Peter Thomasson, CI-expert, SAS Institute

Hur märker kunderna CI-satsningar?

Peter Thomasson: De får mer relevanta erbjudanden och kommunikation som är mer anpassade efter deras behov. Kunderna vill gärna att leverantörens olika avdelningar har en samlad kundbild av varje kund. Det sparar tid och är praktiskt.

Cecilia Arneving: Det känns angeläget att understryka att ingen jag känner till medvetet jobbar med att ge "sämre" kunder sämre service, utan snarare att vässa sig ytterligare för de allra mest värdefulla kunderna. Dålig kundservice beror på dåliga processer i organisationen.

Sören Lundgren: Det är viktigt att man har system som kvalitetssäkrar service.

Martin Hörnqvist: Liksom man har etiska guidelines inom marknadsföring, alltså om hur man använder kundinformation, så ska man ha etiska guidelines om hur man bemöter kunder i övriga sammanhang.

Sören Lundgren: Om den dag kommer då man måste redovisa vad man har för kundinformation, så vill man kunna göra det omedelbart utan att skämmas. Och kundinformationen är ju till för att underlätta för kunderna.

Peter Thomasson: Hela företaget är ju till för kunden. Om leverantörerna vill ha en vy av kunden, så vill kunden ha en vy av företaget. Man vill inte behöva kontakta 10 olika avdelningar och om du gör det så ska det helst inte märkas!



Per Jensen, telco-expert, SAS Institute

Vad vinner man på att kundorientera organisationen?

Cecilia Arneving: Jag brukade fråga mina kollegor om de skulle kunna tänka sig att gå tillbaka och jobba som man gjorde förr, med den begränsade kundinformation som man hade då och hittills har ingen velat gå tillbaks. Kundorientering är den mest naturliga organisationsformen. Däremot är det jättesvårt att sätta en siffra på vad det är värt i reda pengar. Det är så olika i olika bolag.

Martin Hörnqvist: Om vi har två exakt likadan produkter funktionsmässigt, men där den ena ha ett starkt varumärke och den andra saknar varumärke så vet vi att den med varumärket är värd 40% mer. Å andra sidan vet vi också att i fusioner, när parterna ska värdera varandras varumärken, så skiljer sig värderingen med i genomsnitt faktor 4.

Sören Lundgren: Samtidigt har MIT, det stora universitetet i Boston i USA, visat att bättre marknadskommunikation i genomsnitt ger 25% bättre budgetutnyttjande i konsumentföretag. I genomsnitt 25% mer för marknadsföringsbudgeten!

Martin Hörnqvist: Jag tror att man lätt kan tjäna mycket mer än så.

Per Jensen: Det är lätt att visa vinster på enskilda kampanjer, exempelvis att man med mindre resurser än förr kan nå högre försäljning och så vidare.

Peter Thomasson: Däremot är det litet svårare att visa vad man sparar. Om kundservice blir x kronor billigare, men kunderna tycker att den blivit sämre, vad blir slutnotan för det? Men framförallt vinner man i tydlighet, det blir mycket lättare för anställda att veta vad de ska prioritera.

Sören Lundgren: Kundinformationen är ju egentligen det som är värt något. För telebolagen så är ju kundinformationen värd mer än alla kablar och satelliter i världen. Det är kunderna man köper när man lägger bud på konkurrenterna.

Vad händer i framtiden?

Sören Lundgren: Jag ser med spänning hur duktiga CI-pionjärer håller på och vända analys- och kommunikationserfarenheter utåt, mot konkurrenternas kundbaser. Den finansiella aktören Capital One i USA håller stadigt på att tugga i sig konkurrenternas marknadsandelar och ingen vet riktigt hur tusan de bär sig åt. Men en sak är klar, de har börjat använda den kompetens de skaffat sig genom att analysera och kommunicera med sin egen kundbas och vänt den till mer extern leadsgenererande kommunikation. Konkurrenterna darrar i knäveckan...

Cecilia Arneving: På samma sätt så ser vi mer och mer hur produktveckling styrs av CI, istället för av ingenjörer på kammaren som hittar på saker. Man använder helt enkelt kundbasen för att göra bättre affärer. Övergripande så måste man förstås släppa produktorienteringen och låta kundperspektivet genomsyra hela organisationen.

Sören Lundgren: Förr letade vi kunder till produkten, nu letar vi produkter till kunderna.

Peter Thomasson: Gränser mellan olika yrkesroller blir mer flytande. Analyser och kampanjer blir mer användarinitierade, närmare de som arbetar "kreativt". Vi kommer att lita mer och mer på väloljade processer. Vi ser mer och mer affärssimuleringar och prototyparbete mot testgrupper. Eftersom vi har koll på kundbasen så kan vi använda den för att testa produkter och idéer. Vi kan förbättra magkänslan högst avsevärt...



*Sören Lundgren, CI-konsult
(tidigare Vodafone);*

Martin Hörnvist, Global Director Consumer Insight, AB Electrolux
Ansvarig för TeliaSoneras kundstrategi 2001-2003

Cecilia Arneving, CI-konsult Bearingpoint med specialinriktning på teleoperatörer/media
Ansvarig för kundrelationsprojekt Tele2 2000-2004

Sören Lundgren, CI-konsult
Ansvarig för CI och analys på Vodafone (Europolitan) 2001-2004

Peter Thomasson, CI-specialist SAS Institute

Per Jensen, ansvarig vertikala branschen tele SAS Institute