

Fremtidens kunde



UTVIKLING AV KUNDESERVICE

Dette er ett av flere store spørsmål mange bedrifter jobber med i dag.

Hvor går utviklingen i forhold til samhandling mellom analoge og digitale kanaler?

Hvordan er vi rigget for å møte den utviklingen som kommer?

Hvordan skal vi spille på lag med våre kunder slik at de ønsker å være hos oss?

Hvordan blir fremtidens kundeservice?



Fremtidsscenarier og analyser innen kundeservice

Er du forberedt på hva som kommer?



Forord

Customer Trends AS (heretter «CT») er et norsk selskap som har spesialisert seg på analyse av fremtidens kundeservice. Vi samler og gjør tilgjengelig data til hjelp for å finne ”beste praksis i forhold til dagens drift”, og data som vil være til støtte i videre utvikling. Vi har et særlig fokus på å gi innsikt i den digitale transformasjon som kundesenterbransjen nå skal gjennom.

Vår visjon er å bli den viktigste leverandøren av styringsdata til kundeservicebransjen. Informasjonen henter vi fra dybdeundersøkelser, panelundersøkelser med bransjeeksperter, og intervjuer med sentrale ressurs- og nøkkelpersoner med innsikt og solid operativ erfaring. Undersøkelsene gir tilgang til en innsiktsbasert kunnskap som er unik, fordi den «speiler hva som skjer på innsiden» av kundesenterbransjen.

Bak CT står personer som har den beste innsikt i drift av kundeservice nasjonalt og internasjonalt, og som har solid erfaring i utvikling og drift av kundesentre i Norge og Norden. Vi har erfart at det er et udekket behov for mer operasjonelle kvalitative styringsdata som gir innsikt i forhold til å forbedre daglig drift og strategisk beslutninger med tanke på utvikling.

Vi håper du som leser denne del-rapporten finner den like interessant og spennende som oss i CT.



Hvordan bruke denne rapporten

Rapporten er utarbeidet med en inndeling i kapitler som følger selve spørsmålene i undersøkelsen. De er også kategorisert etter tema.

Resultatene fra hvert spørsmål blir presentert etter følgende struktur:

- **Relevans** - bakgrunn og hvorfor vi har stilt spørsmålet
- **Tilbakemeldinger** - kommentarer til svarene og grafene som oppsummerer tilbakemeldingene
- **Betraktninger | trender** - CT sine betraktninger knyttet til tema og spørsmål

Kommentarer og spørsmål kan brukes i diskusjoner internt i din virksomhet ved gjennomgang og arbeid med rapporten.

Vi anbefaler at rapporten distribueres både til toppledelsen i din virksomhet, og til ledergruppen i kundeservice. Videre anbefaler vi at det tas initiativ til diskusjoner knyttet til de tema som er relevant for dere å diskutere. Dette kan naturligvis gjøre i egen regi, eller så kan vi i CT bistå med å utarbeide opplegg for workshops og utfordre dere på diskusjoner som vil være nyttige i deres videre arbeid med å styrke kunderelasjonene og skape enda bedre kundeopplevelser.

Lykke til med arbeidet!

Om respondentene

- Undersøkelsen er gjennomført med bruk av ekspertpanel med 50 deltakere
- Ekspertpanelet er rekruttert gjennom etablerte kundeservice-nettverk i Norge og målrettede henvendelser mot nøkkelpersoner i bransjen
- I gjennomsnitt har hver deltaker i ekspertpanelet brukt 41 minutter på å besvare undersøkelsen

Lokalisering

Spørsmål

Hvor er dere lokalisert i Norge?

Tilbakemeldinger fra panelet

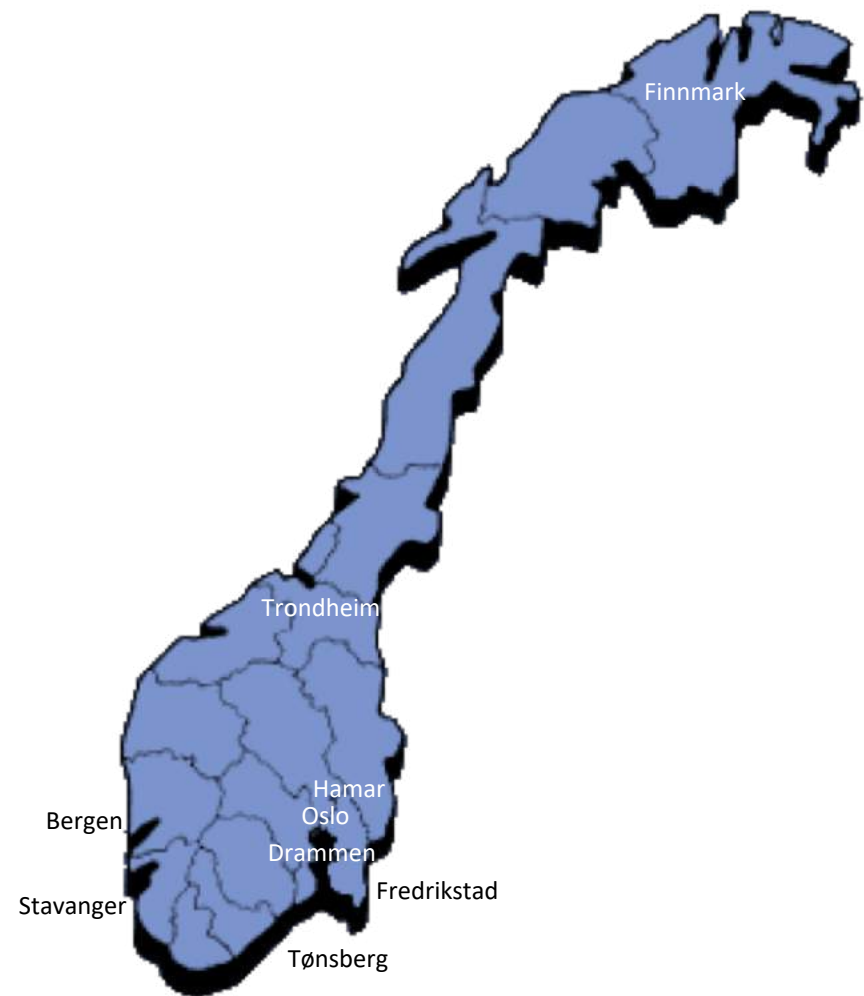
Grunnlaget for rekruttering av deltakerne til ekspertpanelet er gjennom nettverket til etablererne bak CustomerTrends AS. Gjennom personlige relasjoner og nettverk som Bergen Kundeserviceforum og Faglig Kundeforum i Oslo er personer blitt kontaktet med forespørsel om å delta i undersøkelsen. De aller fleste er blitt kontaktet direkte på telefon og/eller epost for å avklare deltakelse.

Det er derfor naturlig at mange av paneldeltakerne oppgir lokalisering i Oslo og Bergen, men også andre deler av landet er dekket.

Flere av paneldeltakerne oppgir at virksomhetene de jobber i har kundesentre flere steder / over hele landet.

Vår ambisjon har vært å få rekruttert et panel med eksperter innen drift og utvikling av kundeservice. I så måte er de største kundeservicemiljøene i Norge per i dag Oslo regionen og Bergen. Vi har derfor mer søkt personer med ønsket kompetanse.

Vi har ikke aktivt jobbet for å dekke hele landet i denne undersøkelsen.



Om respondentene

- Ekspertpanelet har bestått av 50 deltakere.
- To tredjedeler av deltakerne i ekspert panelet er ledere/ direktører for kundeservice i virksomheten.
- I snitt har hver deltaker i panelet ca 13 år med erfaring fra kundeservice.

Rolle i virksomheten

Spørsmål

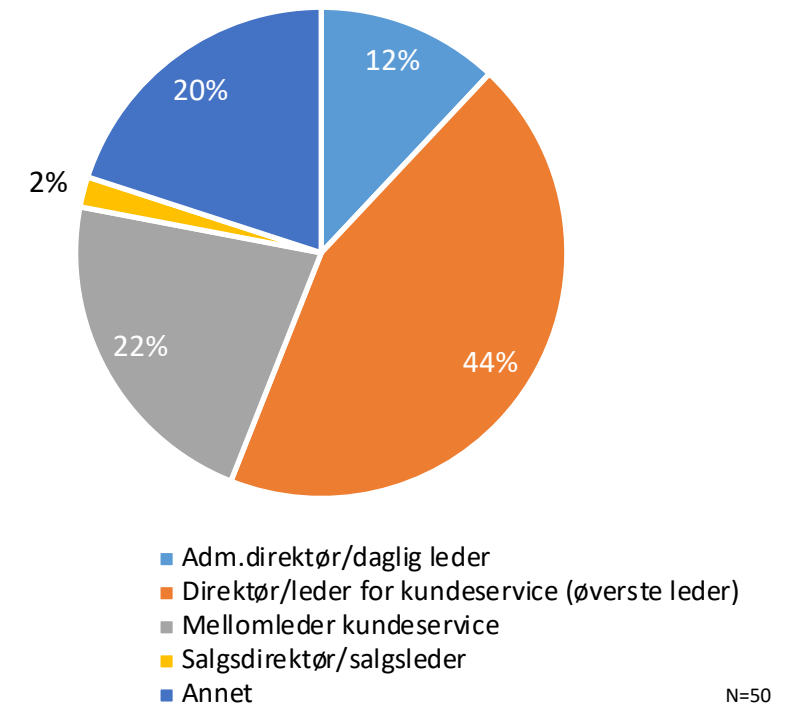
Vi stilte to spørsmål i tilknytning til rolle i virksomheten:

- Hva er din rolle i virksomheten?
- Hvor lenge har du arbeidet i kundeservice?

Tilbakemeldinger fra panelet

Nær halvparten av panelet er direktør eller øverste leder for kundeservice i sin virksomhet. Videre er 12% av respondentene adm.direktør/daglig leder med stort kundefokus. I overkant av 20% er mellomledere i kundeservice.

I snitt har paneldeltakerne 12,9 års erfaring fra kundeservice. Vi vil dermed hevde at panelet har gode forutsetninger for å ta stilling til de spørsmål og utfordringer som er tatt opp i denne undersøkelsen



Annet:

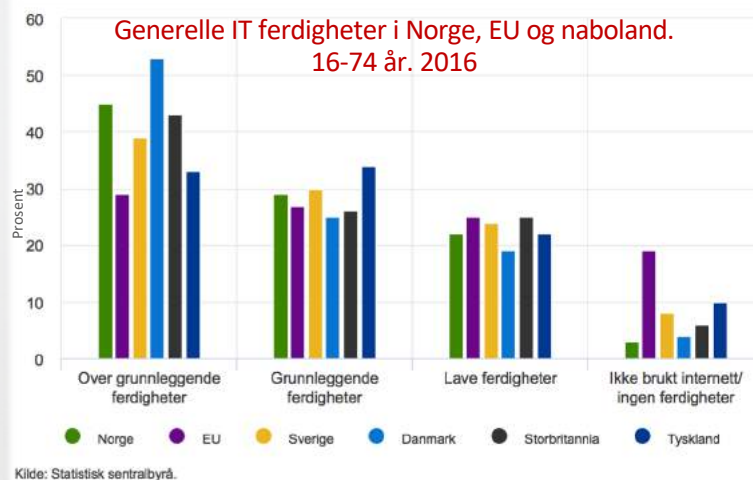
Partner konsultantselskap, leder forretningsutvikling, leder operations, rådgiver, prosessansvarlig, servicemanager IKT (tidligere leder av kundeservice), leder logistikk m.m.

Fremtidens kunde

Det store spørsmålet for enhver kundeserviceleder er: hvilke forventninger har morgendagens kunder til service med tanke på bruk av teknologi?

Det tar tid å endre organisasjonen, rekruttere medarbeidere, implementere nye systemer for å tilpasse seg nye krav og forventninger. Samfunnet er i rivende utvikling, og løsninger som begeistret kunder i går blir sett på som helt grunnleggende i dag.

I dette kapittelet ønsker vi å analysere fremtidens kunde slik at arbeidet med å tilpasse servicen kan starte i dag. I morgen kan det være for sent..



Digitale ferdigheter

Den Norske befolkningen er blant de som er lengst fremme i EU når det gjelder digitale ferdigheter. Det betyr at modenheten til å ta i bruk ny teknologi kan gi store muligheter om det gjøres riktig. Samtidig så øker det forventningen til at digitaliserte og automatiserte tjenester tilbys.

Befolkning som er langt fremme på digitale ferdigheter, åpner for at man kan tilby digitale tjenester på helt andre måter fra andre deler av verden enn det som har vært hensiktsmessig med mer analoge tjenester.

Fremtidens kunde

- Tilfredse kunder påvirker lojalitet og bidrar til et positivt omdømme.
- Lojale kunder er lønnsomt.
- Hva er egentlig god kundeservice for dine kunder?
- Hvor viktig er god service for dine kunder?

Betydningen av service

Viktighet av god service fremover

Relevans

Dette er tilsynelatende et enkelt spørsmål. Hva er god service? Hva er god service for våre kunder i vår bransje? Hvor grundig har man egentlig satt seg inn i dette spørsmålet? Vi er interessert i å vite hva ekspertpanelet mener når det gjelder viktigheten av god kundeservice fremover.

Tilbakemeldinger fra panelet

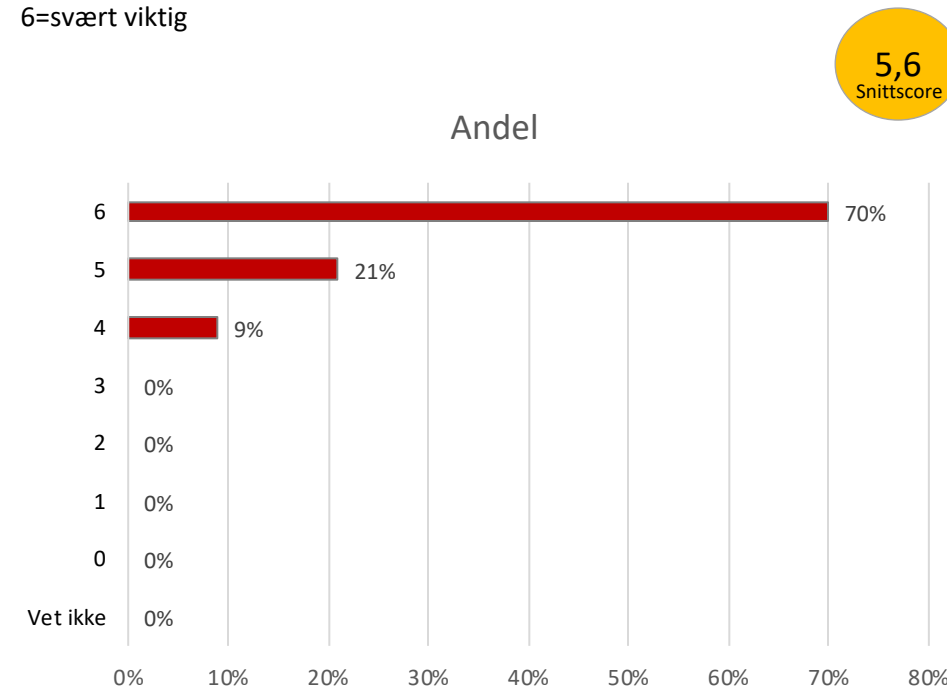
Ekspertpanelets tilbakemeldinger er entydige. God service er svært viktig.

Betraktninger | trender

Svarene fra ekspertpanelet er ikke overraskende. De mener god service er viktig. Utfordringen blir å finne ut hva kundene mener er god service etter hvert som god kundeservice i større og større grad må skapes i samhandling med digitale og automatiserte kanaler, som f.eks chatbots og andre selvbetjeningskanaler.

Spørsmål

Viktighet av god service fremover: Gjør en vurdering fra 1=lite viktig til 6=svært viktig



Fremtidens kunde

- Kvalitet handler ikke bare om kundeopplevelsen i kontakt med kundesenteret, men også om produktutvikling.

Forventninger fremover

Forventninger til service fremover

Relevans

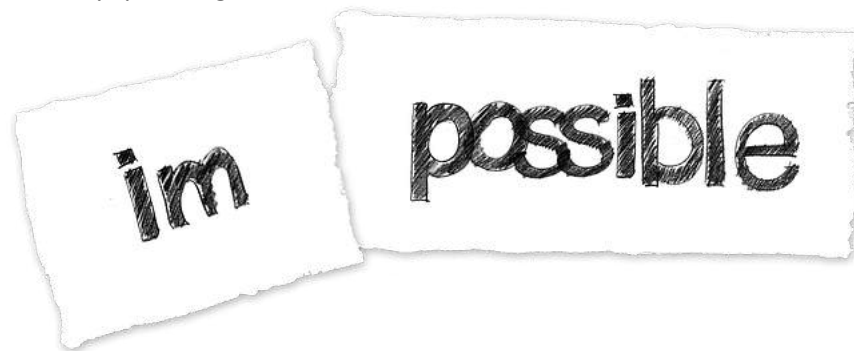
Vi ønsker å fortelle noe om hva god service vil være i fremtiden. Vi har derfor utfordret ekspertpanelet på hva man må være god på for å lykkes i 2021.

Tilbakemeldinger fra panelet

Kvalitet og kompetanse vil være de viktigste innsatsfaktorene.

Betraktninger | trender

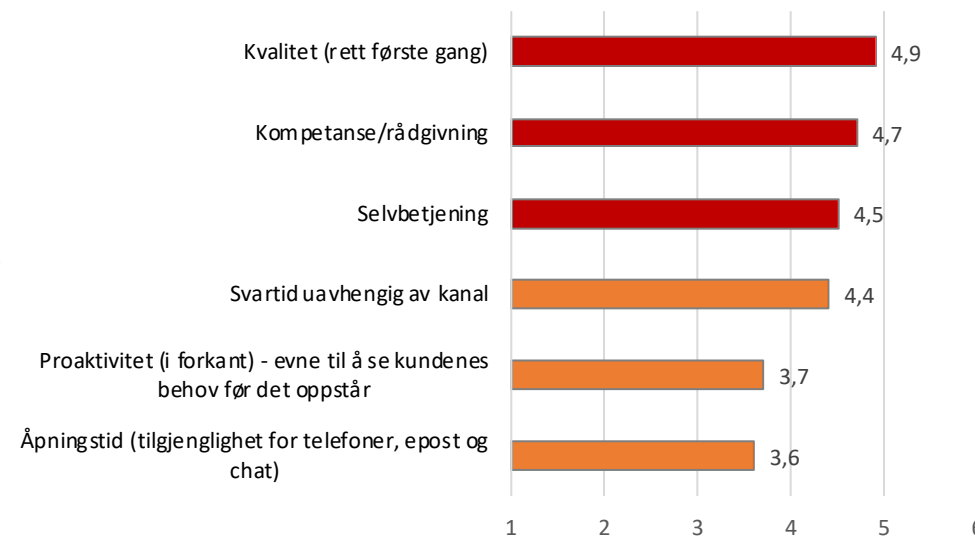
Vi opplever at svært mange selskaper tenker kvalitet på en ny måte. Hele kundereisen kartlegges, og mange arbeider strukturert med å optimere kundetilfredsheten i hvert eneste kontaktpunkt. «Failure demand» og «lean» er tema mange har høyt på sin agenda.



Spørsmål

Innen hvilke områder tenker du deg at disse forventningene er størst? Her skal du gjøre en rangering fra 6=aller viktigst til 1=minst viktig.

Rangert etter viktighet*



* Tvungen rangering

Fremtidens kunde

- Kvalitet og kompetanse er de områdene hvor virksomheten er mest klar til å møte fremtidens krav
- Hvordan bevisst er du og din virksomhet disse faktorene når det planlegges for fremtiden?

Endringer

Tilpasset endringer

Relevans

Vi er interessert i å avdekke hvilke tilnærming ekspertpanelet har med tanke på fremtiden.

Tilbakemeldinger fra panelet

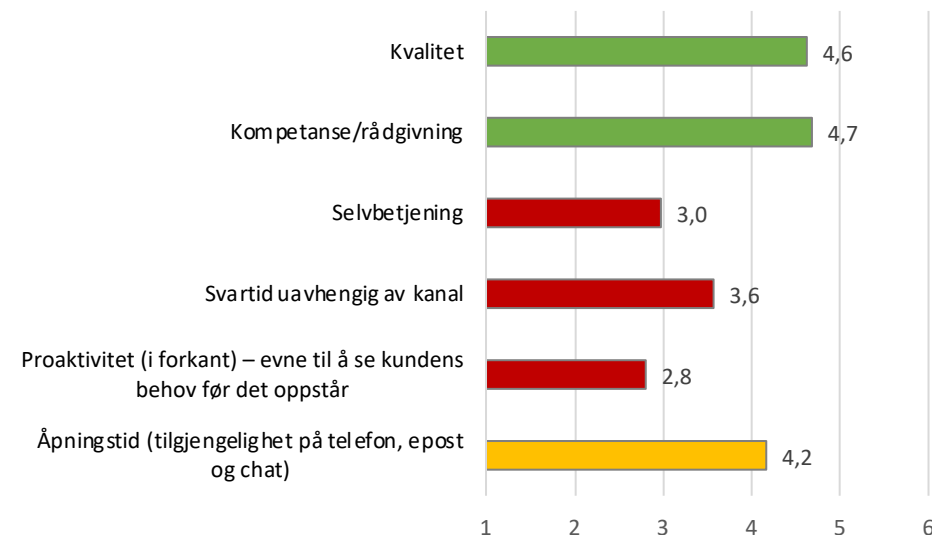
Få virksomheter har selvbetjeningsløsninger på plass. Videre gir ekspertene også tilbakemelding på at virksomhetene i dag ikke er rigget for å gi samme respons-/svartid uavhengig av hvilken kanal kunden benytter. Når det gjelder de to viktigste innsatsfaktorene, kvalitet og kompetanse/rådgivning, så viser svarene fra ekspertene at de opplever å være godt forberedt og rustet for å møte morgendagens forventninger.

Betraktninger | trender

Store oppgaver skal løses de neste årene. Det er usikkerhet om hvordan man optimaliserer Customer lifecycle management med tanke på å være relevant, sikre verdiskapning og ikke minst med tanke på kundedkanaler og automatisering. Svarene fra ekspertene tyder på kvalitet er en av de viktigste faktorene, og skal ligge i bunn for all aktivitet, som dertil betinger økt satsningen på å bygge rett kompetanse blant de ansatte. Dette vil bety at skal det jobbes proaktivt mot kunde, så skal det skje med fokus på kvalitet i kundedialog og oppfølging. Det er store muligheter for de selskapene som klarer å gjennomføre disse endringene med høy kvalitet. Men er man så klar som man tror?

Spørsmål

I hvilken grad er kundeservice i deres virksomhet tilpasset krav og forventninger fra morgendagens kunder slik du opplever det? 1=i svært liten grad, 6=i svært stor grad



Kommentar:

Rangeringen er tilsvarende som under forrige spørsmål, det vil si at det som ekspertpanelet har vurdert som viktigst står øverst.

Grønn sone er fra 4,5 og bedre (tilsvarer score 70 og bedre på en 0 til 100 punkt skala. Gul sone er fra 4,0 og til 4,49 (tilsvarer 60-70 på en hundrepunkts skala, og rødt er under 4,0 (tilsvarende under 60).

Fremtidens kunde

- Det er viktig å gire opp omstillingstakten mht. utvikling for fremtidige løsninger
- Drift vs. utvikling er i utakt når vi tolker resultatene fra panelet
- Ledelse – hovedfokus på drift eller utvikling?
- *Er KS organisert som profittsentre mer forberedt på fremtiden enn andre KS?*

Endringsklar

Forberedt for endringer

Relevans

Teknologi er et hett tema i bransjen, derfor ønsker vi å belyse dette. I hvilken grad virksomheten er forberedt vil være avgjørende i et fremtidig konkurransebilde. Riktig teknologi er viktig, men det koster.

Tilbakemeldinger fra panelet

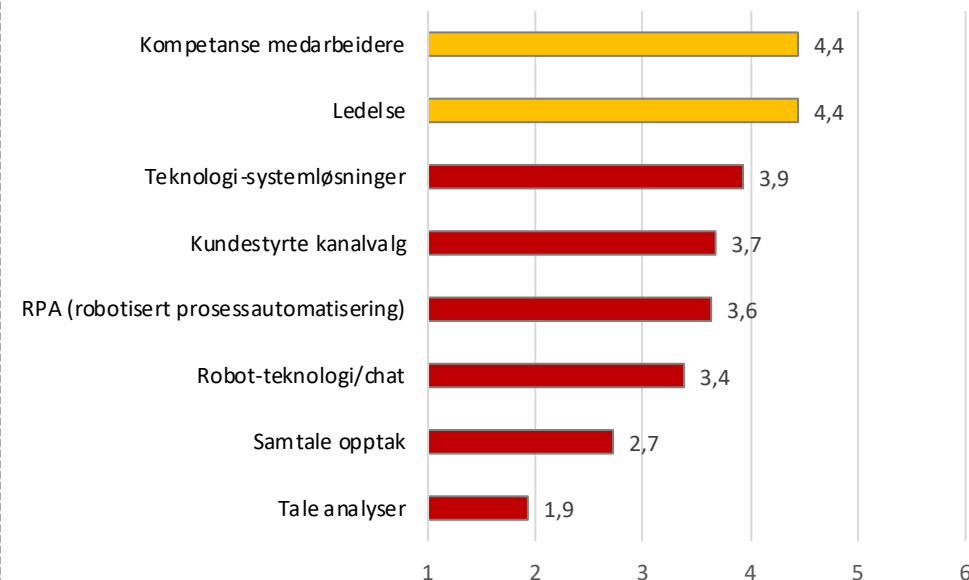
IKT områder er markert med rødt i grafen. Ledelse og kompetanse medarbeidere i gult. Kanalvalg i rødt. Taleanalyse og samtale opptak er rødt. I sum er tilbakemeldingene fra ekspertpanelet at man ikke er spesielt godt forberedt og rustet for å møte endringer i tiden fremover.

Betraktninger | trender

Respondentene har gode tanker om egne ledelsesevner. Det er et godt utgangspunkt. Store endringer må gjennomføres, og strategier må skrives om, og dette gir muligheter for de som bistår i denne type prosesser. Det skal gjennomføres mange endringer for å være klar til å møte fremtidens kundekrav. Teknologien er blitt mer tilgjengelig, og utviklingen handler kanskje mer om organisasjonens evne til å gjennomføre omstilling, og være tilstede der disruptiv teknologi vil utfordre dagens organisering.

Spørsmål

Forberedt for endringer: I hvilken grad er kundeservice i deres virksomhet rustet for å møte utfordringene innen følgende områder? 1=i svært liten grad, 6=i svært stor grad.



Grønn sone er fra 4,5 og bedre (tilsvarer score 70 og bedre på en 0 til 100 punkt skala. Gul sone er fra 4,0 og til 4,49 (tilsvarer 60-70 på en hundrepunkts skala, og rødt er under 4,0 (tilsvarende under 60).

Fremtidens kunde

- Et analogt og digitalt univers som samhandler
- Dette er ikke et prosjekt, men en kontinuerlig prosess
- Hvordan få riktig prioritet hos IT når fokus er på andre forretningsområder?
- Kortsiktige vs langsiktige effekter/investeringer?
- Mangel på prosjekteressurser i KS? Har man nok ressurser?
- Måles KTI på selvbetjente løsninger?

Selvbetjening

Selvbetjening

Relevans

Stor pågående diskusjon. Når vi rigger for selvbetjening sier vi da at kunden skal klare seg selv? Eller skal det samhandles i digitale og et analogt univers?

Tilbakemeldinger fra panelet

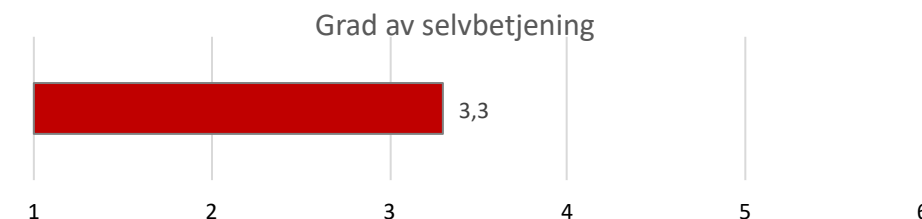
Ekspertpanelet gir klare tilbakemeldinger på at de **ikke** opplever å være godt rustet for stor grad av selvbetjening enda. Snittscore på 3,3 er godt ned i rødt sone.

Betraktninger | trender

Det er trolig litt betryggende for alle som føler man ikke er kommet langt nok på dette området å se at man ikke er alene. Utviklingen vil nok ikke gå så fort som optimistene tror, men at den kommer er det ingen tvil. I dag må man ta beslutninger på tynnere grunnlag enn tidligere (før kunne man kanskje ha et beslutningsgrunnlag som med 60-70% sikkerhet sa at dette var lurt å gjøre). I dag må man gjerne ta beslutninger ut fra 30-40% sikkerhet. Mange sitter med tunge kjernesystemer som er lite fleksible. Hvordan få prioritet hos IT? Hvordan prioriteres ideer og behov. Er det mangel på prosjekteressurser? Dette er spennende tema som kan/bør belyses nærmere. Største risikoen har blitt «ikke å gjøre noe»!

Spørsmål

I hvilken grad er kundeservice i deres virksomhet rustet for stor grad av selvbetjening? 1=i svært liten grad, 6=i svært stor grad



Grønn sone er fra 4,5 og bedre (tilsvarer score 70 og bedre på en 0 til 100 punkt skala. Gul sone er fra 4,0 og til 4,49 (tilsvarer 60-70 på en hundrepunkts skala, og rødt er under 4,0 (tilsvarende under 60).

Kommentarer fra panelet:

- Dette er et viktig område som vi jobber med hele tiden, men er ikke fornøyd med så langt vi er kommet ennå. Har dog mange planer på dette området
- Utfordringen er å styre de riktige henvendelsene og klare mersalg på digitale kontaktpunkt på linje med betjente kanaler
- Vi arbeider med dette, men det er fremdeles et stykke igjen

Fremtidens kunde

- Er ditt kundesenter rigget for å betjene flere språk i ulike kanaler?
- Vil ny teknologi (chatbots) bidra til å håndtere henvendelser på andre språk enn norsk?

Språk

Fremmedspråk

Relevans

Det blir flere innvandrere og fremmedspråklige i landet vårt (kilde SSB). Er KS tilpasset disse demografiske endringene? I kommunal sektor er dette en problemstilling man må forholde seg til daglig. Hvordan er dette i den kommersielle sektor?

Tilbakemeldinger fra panelet

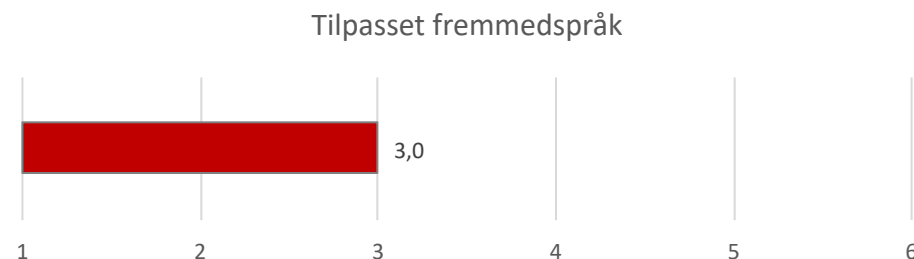
Respondentene er i liten grad forberedt for denne endringen. Dialogen med kunder vil foregå på norsk og engelsk.

Betraktninger | trender

Her er det en mulighet til å tiltrekke seg nye kunder. Vil andel fremmedspråklige på telefon stige når volum synker? Hvordan vil teknologi avhjelpe denne dimensjonen? Om man ikke har gjort så mye på dette området er man ikke alene.

Spørsmål

I hvilken grad er kundeservice forberedt på en ny mix av kunder med hensyn til fremmedspråk? 1=i svært liten grad, 6=i svært stor grad.



Grønn sone er fra 4,5 og bedre (tilsvarer score 70 og bedre på en 0 til 100 punkt skala. Gul sone er fra 4,0 og til 4,49 (tilsvarer 60-70 på en hundrepunkts skala, og rødt er under 4,0 (tilsvarende under 60).

- I hvilken grad vil alder påvirke prefererte kanaler fremover?

Alder

Alderssammensetningen

Relevans

Vi stiller spørsmålet fordi det er en kjensgjerning at andelen eldre vil øke i årene som kommer. Antall eldre over 80 år vil fordobles frem mot 2040. Det er spennende å se om noen av respondentene tar denne kunnskapen med i planleggingen av sin kundeservice.

Tilbakemeldinger fra panelet

KS lederne mener det kun i moderat grad vil påvirke driften av kundeservice.

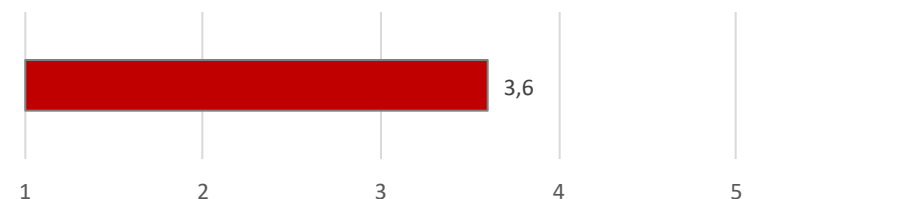
Betraktninger | trender

Servicefremtiden er avhengig av at den teknologiske forståelsen blant de eldre blir annerledes enn i dag. Det er det grunn til å anta fordi mange av de som vil være over 80 år i 2040 både er kjent med og benytter ulike digitale løsninger i dag.

Spørsmål

I hvilken grad påvirker endringer i alderssammensetningen i befolkningen (eldrebølgen), og ulike adferdsmønstre i tilknytning til dette, måten fremtidens kundeservice i din virksomhet struktureres/endres. Gjør en vurdering fra 1=i svært liten grad til 6=i svært stor grad

Eldrebølgens påvirkning på kundeservice



Grønn sone er fra 4,5 og bedre (tilsvarer score 70 og bedre på en 0 til 100 punkt skala. Gul sone er fra 4,0 og til 4,49 (tilsvarer 60-70 på en hundrepunkts skala, og rødt er under 4,0 (tilsvarende under 60).

Kommentarer fra panelet:

- Til en viss grad, i den forstand at det kanskje da blir flere som har behov for mer detaljert hjelp og oppfølging
- Man må nok fortsatt opprettholde brukbar telefonservice for de "digitale analfabetene"

”Det handler mindre om alder, men mer om interesse, evner og motivasjon for å lære og ta i bruk ny teknologi”

Alder

Alder og teknologi

Relevans

Det er en oppfatning av at mange av de som tar kontakt via telefon er eldre mennesker. Det er derfor interessant å sjekke hva respondentene mener om teknologi og i hvilken grad de eldre bruker teknologi.

Tilbakemeldinger fra panelet

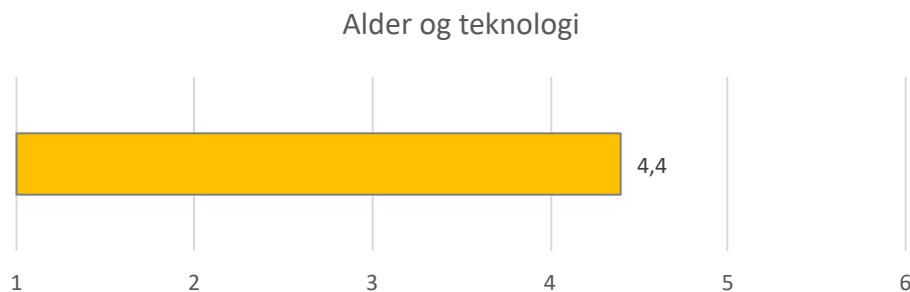
Ekspertpanelet mener at alder i stor grad påvirker kundens bruk av teknologi, men kommentarene indikerer at de eldste kundene blir bedre til ta i bruk ny teknologi.

Betraktninger | trender

Alder påvirker kundens bruk av teknologi, men flere og flere lærer seg å benytte den nye teknologien. De unge ønsker og forventer heldigitale løsninger. Det vil trolig være en liten gruppe kunder som blir stående utenfor den teknologiske utviklingen, men gruppen vil ikke påvirke utviklingen av kundeservice.

Spørsmål

I hvilken grad opplever du at alder påvirker kundenes bruk av teknologi. Gjør en vurdering fra 1=i svært liten grad til 6=i svært stor grad.



Grønn sone er fra 4,5 og bedre (tilsvarer score 70 og bedre på en 0 til 100 punkt skala. Gul sone er fra 4,0 og til 4,49 (tilsvarer 60-70 på en hundrepunkts skala, og rødt er under 4,0 (tilsvarende under 60).

Kommentarer fra panelet:

- *Egentlig ikke så knyttet til alder, mer til interesse, evner og motivasjon for å lære og ta i bruk ny teknologi*
- *Lett å undervurdere de eldre. Dagens pensjonister har i stor grad brukt PC på jobb*

Fremtidens kunde

- Det forventes at det stilles økte krav til kundeservice fremover.
- Er virksomhetene bevisst på hvilken betydning de økte forventningene til kundeservice vil ha?
- Det er viktig å forstå hvilke konsekvenser og muligheter som følger av de økte kravene



Krevende kunder

Klager

Relevans

Forventninger er svært interessant. Vi kan levere ganske bra kundeservice, men om vi ikke leverer på kundens forventninger blir opplevelsen negativ. Internasjonalt, med USA i spissen, observeres det at kravene fra kunder øker. Her hjemme blir forbrukerlovgivningen stadig bedre. Hva tenker ekspertpanelet om kundens forventninger i fremtiden?

Tilbakemeldinger fra panelet

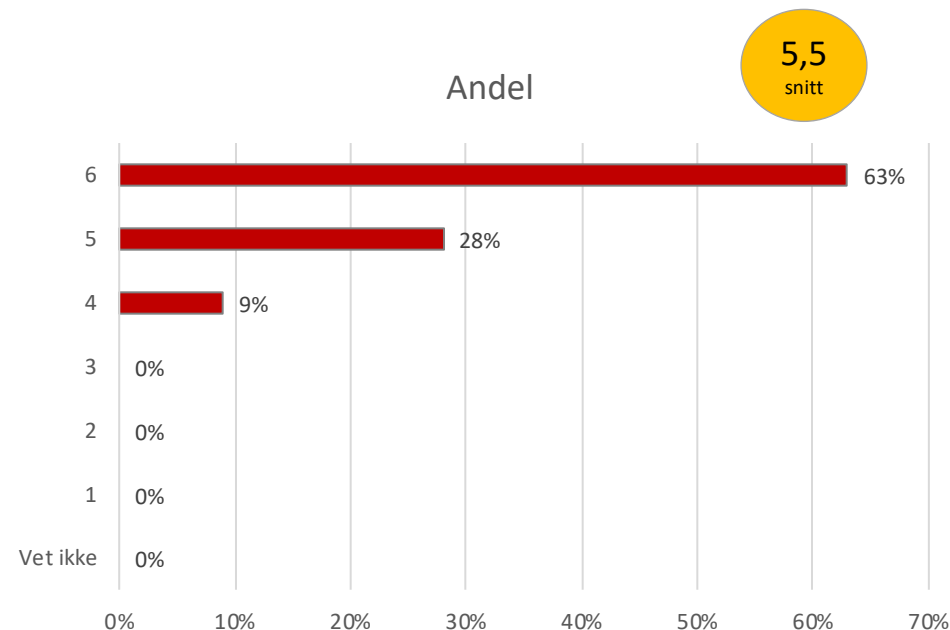
Ekspertpanelet er helt overbevist om at kundene vil ha høyere forventninger til kundeservice i fremtiden. 63 % er helt enig i påstanden, ingen er uenige.

Betraktninger | trender

Når kravene og forventningene fra kundene øker betyr det at det må leveres bedre service i fremtiden for å holde dagens nivå på kundetilfredsheten. Dette betyr igjen at det skal investeres tid og ressurser på de områdene som driver kundetilfredsheten, samtidig som man opprettholder nivået på de såkalte basisleveransene. Det er derfor viktig å avdekke hva som driver øker kundetilfredsheten i hvert enkelt kundesenter slik at man bruker knappe ressurser fornuftig.

Spørsmål

I hvilken grad er du enig i følgende utsagn: Vi forventer at kundene vil ha høye forventninger til kundeservice de neste årene og bli enda mer krevende? 1=helt uenig, 6=helt enig



Til slutt..

Vi i CustomerTrends AS vil gjerne få takke alle i ekspertpanelet som har bidratt til gjennomføringen av denne undersøkelsen. En spesiell takk til Trine Lise Ness Grimstad (Digitale Medier 1881), Irene Fauskanger (Fjordkraft) og Steinar Pihl (Tryg) for deres entusiasme og støtte i arbeidet.

Rapporten vil være til salgs på våre hjemmesider. Ellers er det bare å ta kontakt per telefon eller epost om du har spørsmål eller ønsker oss som foredragsholder eller fasilitator i workshops eller interne prosesser.

Besøk oss gjerne på www.customertrends.no.

Dersom du ønsker kontakt og har spørsmål til rapporten sender du epost til: post@customertrends.no.



Hans Olav Bakås
Mobil: 908 92 853



Bjarte Lyssand
Mobil: 958 32 596



Steinar B. Christensen
Mobil: 957 05 514



CustomerTrends AS
c/o Media City Bergen
Mediekuben
Lars Hilles gate 30
5008 BERGEN

www.customertrends.no

Hvordan blir fremtidens kundeservice?

