

Kundmötesstrategi i en digital värld

Dr. Magnus Gammelgård

Ett kundmöte i förändring i en digital verklighet

Grundförutsättningen för att en affär ska uppstå är mötet mellan säljare och köpare. Möjligheterna och villkoren för dessa möten har genomgått stora förändringar under de senaste årtiondena. *Utvecklingen har nu passerat en brytpunkt som får långtgående konsekvenser.*

Innan vi går in på förändringarna och vad de innebär kan vi, för att få perspektiv, gå några årtionden tillbaka med banksektorn som exempel. För 40 år sedan genomfördes i stort sett alla bankärenden helt på bankens villkor. Situationen var liknande för de flesta branscher då kundmötet var något som leverantören styrde över. Detta förändrades för bankerna i och med introduktionen av allt fler möjligheter till självbetjäning, som exempelvis uttagsautomater under 70-talet, telefonbanker i början av 90-talet och internetbanker i slutet av samma årtioende. Dessa nya kanaler ökade enkelheten och tillgänglighet för kunderna. Samtidigt innebar de att tidskrävande tjänster som skapade begränsat värde för banken kunde flyttas från bankkontoren till de andra betydligt billigare kanalerna. Förhoppning var att man skulle kunna styra kunderna så att de dyrare fysiska mötena koncentrerades till de potentiellt mest lönsamma kunderna. Det visade sig dock att även dessa kunder i hög utsträckning uppskattade de nya självbetjäningssmöjligheterna och att de allt mer sällan besökte banken. Istället för att kunna styra kunderna bättre med hjälp av fler kanaler höll bankerna nästan på att tappa kontrollen över kundmötet. Även andra branscher som t.ex. resebranschen och musikindustrin uppvisar likande mönster där *nya kanaler har medfört nya möjligheter och utmaningar och det har visat sig allt svårare att styra kunderna.*

Behovet av att ha en mer uttalad strategi för att hantera olika kontaktytor med kunder och helst kunna styra kunderna mellan dessa uppstod i kölvattnet av Internets genombrott på 90-talet. Webben och den begynnande digitala kommunikation som följde av Internets framväxt skapade helt nya möjligheter

till kundmöten och kunddialoger samtidigt som de nya kanalerna innebar en ökad komplexitet. *Ur dessa förändringar växte kanalstrategier fram för att hantera respektive kanal på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt och samtidigt maximera värdet av flöden mellan kanaler.* Utgångspunkten för kanalstrategier är vanligen ett inifrån och ut-perspektiv med den egna organisationen i centrum och dess kontaktytor med kunderna t.ex. i form av kontor/butiker för fysiska möten, telefoni, egen webb, mobil m.m. Det är även vanligt att man ser de digitala kanalerna som ett, om än viktigt, komplement till de övriga kanalerna. Även i de fall digitala kanaler är dominerade har man ofta utgått mer eller mindre explicit från att de ligger under företagets kontroll. Detta håller nu på att ändras radikalt.



Förklaringen till förändringen finner vi i konsekvenserna av den digitaliseringen av allt fler delar av vår värld som pågått de senaste 20-30 åren. Numera finns allt från böcker till hela vår genuppsättning tillgängligt digitalt. Denna exploderande mängd lättillgänglig digital information kombinerat med framväxt av digital kommunikation i olika former och nya digitala mötesplatser gör att en allt större del av vår tillvaro finns tillgänglig i digitalt format via nätet. Den senaste tidens snabba utveckling av smarta mobiler och tillhörande tjänster har accelererat utvecklingen ytterligare i och med att vi numera har tillgång till detta närsomhelst och varsomhelst. Förändringar i våra beteenden och förväntningar till följd av digitaliseringen har skett stegvis men i ett allt mer ökande tempo. Vi har nu passerat den brytpunkt i digitaliseringen där *de beteenden som de digitala mötesplatserna och kommunikationen medfört är det som vi uppfattar som vårt naturliga beteende, som det normala.* Vi förväntar oss helt enkelt som kunder att bli bemötta av leverantörer i enlighet med de regler som gäller i den digitala verkligheten.

ringar i våra beteenden och förväntningar till följd av digitaliseringen har skett stegvis men i ett allt mer ökande tempo. Vi har nu passerat den brytpunkt i digitaliseringen där *de beteenden som de digitala mötesplatserna och kommunikationen medfört är det som vi uppfattar som vårt naturliga beteende, som det normala.* Vi förväntar oss helt enkelt som kunder att bli bemötta av leverantörer i enlighet med de regler som gäller i den digitala verkligheten.

Ett välbekant exempel på en bransch där detta redan har haft långtgående konsekvenser är elektronikhandeln. För inte allt för många år sedan gick man, om man skulle köpa en TV, in till den lokala TV-handlaren. Handlaren satt på informa-

tionsövertaget och kunde dessutom i stort utforma kundmötet på ett sätt som fungerade med och gynnade det egna företaget. Idag däremot, när jag som kund kontaktar en handlare (oavsett om det är fysiskt eller via nätet), har jag redan skaffat mig en tydlig bild av vad jag vill ha och inte vill ha och vad det kostar. Bilden har jag skaffat genom att söka i lättillgänglig digital information på nätet och genom att delta i konversationer på olika digitala forum. Den marknad jag söker på är inte heller lokalt begränsad som tidigare utan jag har enkelt tillgång till en global marknad via Internet. Konsekvenserna av dessa förändringar i kundmötet är en stor del av orsaken till att elektronikdetaljhandeln idag har extremt låga marginaler och hård konkurrens.

Fokus skiftas till att det är jag som kund som är gravitationscentrum

Den huvudsakliga konsekvensen för kundmötet till följd av digitaliseringen är att det ändrar balansen mellan leverantören och kunden. Information, kunskap, erfarenhet och insikt är inte lägre än ett par knapptryck bort. Leverantören kan inte längre styra kundmötet. *Det är jag som kund som är utgångspunkten. Jag definierar och konfigurerar möten och relationer som jag vill ha det.* Denna omkastning i balansen kommer att behöva vara utgångspunkten för utformningen av kundmötet.

Ett tecken är att de senaste åren har kontaktytorna och kundmötena allt mer tagit steg ut från den sfär som företaget kontrollerar som egna webbplatser till andra digitala mötesplatser som t.ex. olika specialiserade forum, jämförelsesiter, chatforum, sociala medier. För att vara en för kunden relevant leverantör idag så behöver man aktivt delta i dessa kundmöten. En konsekvens som ännu inte är lika tydligt men som är att vänta är att bundningen av varor och tjänster kommer att minska. Varför ska jag t.ex. köpa en ny sakförsäkring bara för att jag handlar en ny TV? Jag har ju sedan tidigare valt det sakförsäkringsbolag som passar mig bäst och förväntar mig istället att försäkringsbolaget automatiskt inkluderar min nya TV bland mina andra sakförsäkringar. Den underliggande insikten är att *för att överleva som leverantör handlar det om att specialisera sig så att man blir relevant för kunden.* I brist på alternativ till specialisering återstår det bara att, som elektronikhandlarna, prispressa med alla de utmaningar som det medför.

Förändringarna i kundmötet påverkar även hur tjänster och produkter tas fram och vidareutvecklas. Utveckling sker allt mer i en löpande dialog mellan kunder och leverantör på olika digitala forum. Vi förväntar oss som kunder att leverantörerna lyssnar på oss och anpassar sina produkter och tjänster. Detta är i sig inget nytt men skillnaden är att numera sker dialogen mer direkt och med den enskilda kunden utifrån dennes perspektiv. Ett exempel är en svensk nätmäklare som håller på att bygga om sin webbplats och istället för att göra färdigt webbplatsen med all funktionalitet som man sedan

publicerar låter man användarna vara med och ta del av idéer och förslag på lösningar i utvecklingsarbetet. Användarna kan även komma med egna förslag. Allt detta bedöms och diskuteras sedan gemensamt i ett forum.

Även icke-kommersiella kundmöten som patientmöten inom sjukvården kommer att förändras radikalt. Ett redan idag naturligt beteende är att först söka på nätet kring sina symptom och själv letar fram troliga diagnoser och lämpliga behandlingar innan man kontaktar sjukvården. Istället för att komma till läkaren med en fråga i formen av "Jag har ont i benet, vad kan det vara för fel kära läkare?" kommer man istället med "Jag har sjukdom X och vill att du ger mig behandling Z för det har jag läst att man gör i USA och det är den mest effektiva behandlingen". Det vänder upp och ned det traditionella synsättet på läkare-patient-mötet, vilket sjukvården kämpar med att hantera idag. Läkaren sitter inte på informationsövertaget. Det är dock bara början. För ca 400 dollar kan jag idag göra ett DNA-test via nätet som analyserar hela min genuppsättning och ger riskprofiler för en lång rad olika sjukdomar. För ytterligare några dollar per månad håller samma företag koll på vad det sker för utveckling i världen relaterat till just mina risksjukdomar och behandlingar av dessa. När nya rön kommer fram så meddelar de mig. Allt det är

tillgängligt för mig alltid och överallt. Sådana här tjänster och ännu mer avancerade, kundunika och specialanpassade tjänster kommer att öka allt mer. Jag som kund använder mig av olika tjänster och leverantören runt om i världen för olika specifika ändamål. *Återigen är det jag som person som är knutpunkten i detta digitala universum.* Ingen leverantör kommer att, som i gamla tiders landsting, sitta på all lagrad information om mitt hälsotillstånd. Den sitter jag på. Och jag delar med mig den till de olika leverantörerna

utifrån vad de behöver veta för att kunna leverera sina tjänster till mig.

Mobilen blir livets fjärrkontroll och verktyget för att styra min värld

De är framförallt två områden som driver på utvecklingen just nu. För det första är det den *snabba ökningen inom användning av smarta mobiler* (smart phones). De ger oss tillgång till alla digitala möjligheter var vi än befinner oss och i vilka situationer som helst. *Allting tillgängligt, alltid och överallt har blivit en självklarhet.* Och det har gått snabbt att etablera det som något normalt. Det är mindre än fyra år sedan Apples Iphone lanserades i Sverige i juni 2008 (i USA juni 2007) och som innebar det stora genombrottet för smarta mobiler. Idag är 75 % av samtliga telefoner som säljs i Sverige en smart mobil. PTS rapporterar att det i mitten på 2010 fanns ca 800 000 mobiltelefonabonnemang med datatrafik som krävs för att få ut nyttan av en smart mobil. Ett år senare, dvs. i mitten på 2011 var siffran 1,9 miljoner och idag (mitten 2012) är uppskattningen ca 2,5 miljoner. *Prognosen från mobilbranschen är att det kommer att vara 4 miljoner nästa år. Som jämförel-*



se finns det ca 3 miljoner fasta bredbandsabonnemang idag i Sverige. Det är givetvis inte bara i Sverige vi ser denna explosiva utveckling. Prognoserna tyder på att antalet personer med åtkomst till Internet i världen kommer att öka med 3 miljarder fram till 2020 (till totalt drygt 5 miljarder). Det innebär att vi på mindre än 10 år går från att 1/3 till att 2/3 av världens befolkning har tillgång till nätet och blir därmed en del i den digitala verkligheten. Ökningen består till största delen av mobil åtkomst via smarta mobiler.

De smarta mobilernas intåg har lett till snabba förändringar i våra beteenden. På några få år har den intagit en central och i det närmaste unik plats våra liv. Vi har den alltid med oss och mobilen är den pryl som vi spenderar mest tid med. I många fall är telefonen det sista vi rör vid innan vi somnar på kvällen och det första vi sträcker oss efter på morgonen. Tittar man sig runt på bussen eller tåget en vanlig vardagsmorgon är den vanligaste aktiviteten inte längre att läsa morgontidningen i pappersformat utan att kolla något på mobilen. Helst samtidigt som man lyssnar på sin favoritmusik. Vi har beteenden som vi idag ser som helt naturliga men som för bara något år sedan inte ens existerade. Användningsområden för våra mobiler ökar ständigt i takt med att nya tjänster och produkter lanseras. Vi använder dem redan för att läsa, kommunicera i skrift och tal, hitta, leta information, fota och filma med, titta på film, spela, lyssna på musik, göra bankärenden, mm. Snart kommer vi att kunna betala i butiker med dem och hantera fullmakter. Nya områden utvecklas hela tiden. *Mobilen har blivit ett slags livets fjärrkontroll.* Stora delar och en ökande del av våra liv finns nu tillgängliga i vår ficka (eller allt som oftast vår hand), bara ett par knapptryckningar bort.

Det andra området som framförallt driver på utvecklingen är framväxten av molntjänster. Vi använder oss i allt större utsträckning av olika molntjänster som gör det möjligt för oss att komma åt vår information och ta del av tjänster var som helst och när som helst. Några välbekanta exempel är Googles gmail, Apples iCloud och Amazons Kindle books men många, många fler är på intågande. *Det verktyg som vi använder och kommer att använda allt mer för att styra tjänsterna är våra mobiler.* Således stärker det ytterligare mobilens roll som livets fjärrkontroll. Att kunna lagra information och komma åt den var vi vill är dock de mer grundläggande formerna av molntjänster. Vad vi ser är en tillväxt av mer avancerade molntjänster som löser vissa delar av våra behov. Återigen handlar det som företag om att se var och hur man passar in i kundens värdenätverk, vad som krävs för att man ska vara relevant för kunden. Kraven på att kunna integrera

företagets egna tjänster med många olika typer av molntjänster kommer mycket snart, i den mån det inte är det redan idag, att bli en hygienfaktor om man ska vara en spelare i denna digitala verklighet.

Från kanalstrategi till en kundmötesstrategi som möter kunden där kunden är

Vad innebär det då för möten mellan kund och leverantör i en värld där det normala är att nästan allt är tillgängligt, alltid och överallt? Där jag som kund konfigurerar de tjänster som jag vill ha i en ständigt pågående digital dialog och diskussion med andra kunder, leverantörer och experter. Där jag som kund också allt mer förväntar mig att vara aktiv i utformningen och anpassningen av produkter och tjänster.



För det första handlar det om att *utforma en övergripande strategi för kundmötet* utifrån dessa förutsättningar. Som leverantör måste man ta steget vidare från en traditionell kanalstrategi där utgångspunkten är ett antal mer eller mindre separata kanaler. *Det gäller att istället skaffa sig insikter om kundens preferenser genom att vara en del av den ständiga dialog som pågår i olika digitala sammanhang. Det handlar om att identifiera sin position i värdenätverket och hur företaget bidrar till att skapa värde för kunden.* De företag som lyckas är de som hittar sina speciella roller i nätverket och kan bidra med värde. För företag som inte hittar någon specialistroll återstår den utmanade rollen som prispressare. Beroende på hur omfattande förändringar som är att vänta kan det även handla om att se över och uppdatera affärs- och verksamhetsmodeller. Behöver vi se över vår position på marknaden? Kommer vår distributionsmodell att behöva ses över etc.?

För att kunna vara en effektiv aktör krävs det också att man *hanterar de underliggande drivkrafterna mobilitet och molntjänster.* Det handlar om att anpassa den egna organisationen och de egna IT-systemen för en mobil värld med bl.a. ökade krav på tillgänglighet, annan typ av information och tjänster som kunder förväntar sig. Det handlar även om att anpassa system och organisation för att kunna interagera och integreras med olika molnlösningar från olika parter och att skapa en underliggande struktur som möjliggör detta.

Morgondagens vinnare är de som vågar ta steget fullt ut i omdaning av sitt kundmöte. Det handlar om att svänga om bilden och agera enligt konsekvenserna av detta. Att tänka först och agera först enligt spelreglerna i den digitala världen och hantera allt annat icke-digitalt som undantag, istället för tvärt om. Det är kunden som konfigurerar och det är bara de leverantörer som kan visa på att de är tillräckligt relevanta i kundens värdenätverk som kommer att överleva långsiktigt.