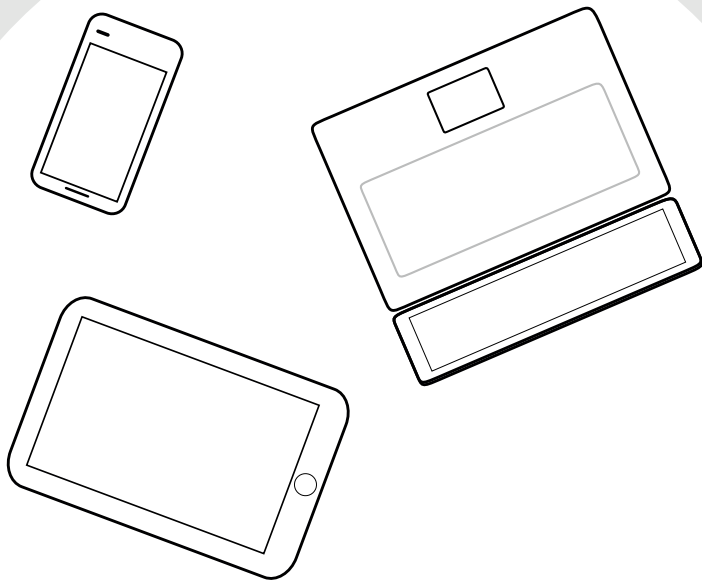


# Kundeservice på nettet

Få højere kundetilfredshed og reducer omkostningerne

Jacob Lego Boye



**Jacob Lego Boye**

# **Kundeservice på nettet**

**Få højere kundetilfredshed og reducer omkostningerne**

## **Kundeservice på nettet**

### **Få højere kundetilfredshed og reducer omkostningerne**

© Jacob Lego Boye

Eget forlag

Omslag: Christian Fursund

Layout: Charlotte Engel, [www.bogdesigneren.dk](http://www.bogdesigneren.dk)

Tryk: PRinfoHobro, Hobro

1. udgave – 1. oplag 2012

ISBN 978-87-995418-0-5 (Paperback)

ISBN 978-87-995418-1-2 (Pdf)

ISBN 978-87-995418-2-9 (Epub)

Alle rettigheder forbeholdes. Fotografisk, mekanisk eller anden gengivelse af denne bog eller dele heraf er forbudt uden forfatterens skriftlige tilladelse ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

Tak .....	5
Indledning.....	7
Kort om kapitlerne .....	11
1. Online service som forretningsområde .....	16
2. Værdifastsættelse af online service .....	44
3. Organisering og ressourcer i eBusiness, kundeservice og IT.....	58
4. Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput.....	80
5. Styring af kontaktformer.....	105
6. Intern søgemaskine.....	126
7. Chat .....	144
8. Video.....	158
9. Tilpasning af site til mobiler.....	177
10. Apps .....	194
11. Sociale medier .....	225
12. Opsummering: Sådan lykkes virksomheden med online service. . .	256
13. Figuroversigt.....	268
14. Tabeloversigt.....	269

## Tak

Jeg havde ikke kunnet skrive denne bog uden de erfaringer, vi har gjort os med online service i Telenor. Derfor vil jeg gerne takke alle i Telenors eBusiness-afdeling, for alle har været medvirkende til, at vi har opnået de gode erfaringer og resultater på online service. Thomas Ø. Christensen, leder af serviceteamet, skal takkes for sin analytiske og systematiske tilgang til optimering af online service. Thomas skal også takkes for at have læst og kommenteret bogen og for interviewet til bogen.

Fra eCapacity skal ikke mindst stifter og direktør Per Rasmussen – der er formand for FDIH – og partner og medstifter Morten Busk have en stor tak for et godt samarbejde. Per og Morten skal endvidere takkes for at have taget sig tid til at lade sig interviewe til bogen.

En stor tak til de, der har stillet op til interviews om deres virksomheder (alle interviews er gennemført i 2. kvartal 2012):

- Torben Andersen, stifter og indehaver, RobinHus.dk.
- Jacob Häncke, direktør, Paso Research, for interviewet om brugeranalyser, og for at have lavet en omfattende webundersøgelse til bogen af hvilke kontaktformer kunderne foretrækker.
- Henrik Mølgaard, afdelingsleder i kundeservice, Telmore.
- Rikke Mikkelsen, webdesigner, Telmore.
- Mads Neble, marketingdirektør, Just-Eat.
- Kasper Søvsø, marketing- og forretningsudviklingsdirektør, Flügger.
- Stefan Funch Jensen, leder af mobile og online, Danske Bank.
- Larissa Garcia Bochineck, CRM manager, DSB.

Tak til Mattias Ringqvist, direktør for privat hos Telenor, for den store opbakning til bogprojektet og for at have læst og kommenteret bogen.

Jeg er meget taknemmelig for god og konstruktiv feedback fra Jacob Breinholst, senior projektleder i eBusiness hos Telenor, som udover at have læst bogen har ladet sig interviewe.

Og tak til de kolleger der har læst dele af bogen, har givet sparring og/eller er blevet interviewet:

- Line Urth, webeditor, for interviewet om brug af video og for generel sparring om brug af video.
- Michael Dorph Jørgensen, afdelingsleder og projektchef i IT, for interviewet og for at have kommenteret afsnittet om samarbejdet mellem IT og eBusiness.
- Steffen Trannerup, senior digital konsulent, for interviewet og for at have givet sparring til kapitlet om sociale medier.
- Morten Schuster, projektleder i eBusiness, for interviewet om start-hjælp til nye kunder.

Tak til min kreative svoger Christian Fursund for den flotte for- og bagside.

Tak til Charlotte Engel fra Bogdesigneren.dk for kompetent og engageret hjælp til at transformere bogen fra et Word-dokument til en rigtig bog.

Til sidst – men absolut ikke mindst – en tak til min kære frue Christine Lego Boye og vores piger Ida og Emma for at have forståelse for, at min mentale tilstedeværelse i perioder har været begrænset. Og også en tak til Christine for både input og sparring på de faglige emner, bogens struktur og form, og mere lavpraktisk for korrekturlæsning.

## Indledning

Jeg har i mange år arbejdet med salg og service på web, og fik i 2008 ansvaret for Telenors eBusiness-afdeling.

Dengang blev langt de fleste ressourcer brugt på salg, mens udviklingen på service var gået i stå. Der var ikke i eBusiness ressourcer dedikeret til online service, og der manglede adgang til IT-ressourcer. Der var heller ikke en værdifastsættelse af online service, så det var svært at vurdere, hvad vi fik ud af online service og hvilket potentiale, der var.

Det er mit indtryk, at mange ikke-internetbaserede virksomheder er gået i stå et sted på rejsen til at sikre en god online kundeoplevelse på service og reducere omkostningerne ved øget selvbetjening på nettet.

Mens de internetbaserede virksomheder fra starten har haft nettet som omdrejningspunkt for både salg og service og måden, de har valgt systemer på, har vi andre i stedet eksisterende systemer, som webløsninger skal kunne interagere med. Vi har også vænnet os til, at en stor del af kunderne kontakter kundeservice.

Vi har hos Telenor arbejdet med at få online service på agendaen igen, og det er faktisk lykkedes. Et af de meget synlige resultater er, at sitets performance er blevet mere end fordoblet i løbet af de sidste tre år. Vi er gået fra at håndtere 22 % af kundeforestillinger online til 45 %.

Samtidig er der sket en interessant udvikling i forhold til online service generelt, hvor nye teknologier og platforme giver nye muligheder – og behov – for at servicere kunderne eksempelvis på Facebook og via apps og sites tilpasset mobiler.

Det har været – og er – en spændende og lærerig rejse, og jeg fik derfor den idé at skrive en bog om, hvordan online service kan sikres det rette fokus, og hvordan det er muligt systematisk og målrettet at arbejde med både at spare omkostninger til kundeservice og på samme tid forbedre kundeoplevelsen.

Bogen er derfor relevant for alle virksomheder, der har et ønske om at give en bedre kundeoplevelse på nettet og reducere omkostningerne.

Selvom fokus i bogen er på Business-to-Consumer, gælder en stor del af pointerne for Business-to-Business og det offentlige.

Nogle virksomheder ønsker måske ikke, at færre kunder skal kontakte kundeservice og i stedet klare det online, fordi:

- Kunderne betaler for henvendelser til kundeservice, så virksomheden får sine omkostninger dækket.
- Kundeservice har stor succes med mersalg, som reduceres, hvis kunderne i stedet serviceres online. Kundeservice kan nemmere pushe budskaber til kunderne ved at spørge ind til behov, mens kunderne online selv aktivt skal klikke på eksempelvis et banner.

Selvom det måtte være virksomhedens holdning, er det alligevel nødvendigt at arbejde med online service, fordi kunderne i stigende omfang vil forvente og kræve det.

Bogen er skrevet til alle, der enten arbejder med service på web – som eksempelvis ledere og medarbejdere i eBusiness, kundeservice, forretningsudvikling og Product Management – eller som gerne vil forstå, hvilke muligheder der er for, at deres virksomhed i øget udstrækning kan hjælpe kunderne online.

Jeg håber, at bogen opnår en eksistensberettigelse ved at give konkrete bud på, hvordan online service samlet set kan gribes an:

- Hvorfor er det vigtigt at lykkes med at levere god online service?
- Hvordan sikres det, at der ses på online service som et forretningsområde i stedet for, at service nedprioriteres grundet fokus på salget?
- Hvordan kan der sættes værdi på online service?
- Hvad kræves af organiseringen for at sikre placering af ansvar og allokering af ressourcer, herunder i IT, der kan arbejde med online service?
- Hvorfor skal der fokuseres på drift og løbende optimeringer? Og hvordan kan der arbejdes med det?
- Hvordan sikres det, at virksomheden kontinuerligt får adgang til input fra kunderne om, hvad der kan forbedres?



- Hvad bør tilgangen være til de nye muligheder som videoer, mobil-er, sociale medier mv. giver?

Mit udgangspunkt er telebranchen, og selvom en betydelig del af bogen er fokuseret på erfaringer fra Telenor, er der sikret validitet af pointerne på tværs af brancher ved:

- Cases fra vidt forskellige brancher som gør-det-selv branchen, den finansielle sektor og salg af musikudstyr over nettet.
- Interviews med ledere og medarbejdere fra virksomheder i vidt forskellige brancher og situationer.
- Brug af danske og internationale artikler.
- Interviews med konsulenter, der arbejder med online service på tværs af brancher og landegrænser.

Da forbedringer på online service er volumenuafhængige, kræves det, at et kritisk volumen er til stede, før det giver økonomisk mening at gennemføre et givent tiltag. Det vil så blandt andet afhænge af produktkompleksitet og antal kunder og transaktioner. Det er vigtigt at have det in mente, når pointerne og anbefalingerne i bogen skal vurderes i forhold til en konkret virksomhed.

Det er samtidig mit håb, at bogen kan være med til at sikre en øget dialog mellem virksomheder i forskellige brancher, så vi i større omfang kan dele erfaringer og inspirere hinanden.

Jeg vil opfordre dig til at melde dig ind i eBusiness netværket på LinkedIn, som jeg stiftede i 2010 og som i skrivende stund har over 700 medlemmer. Medlemmerne er bredt fordelt på både kunder og leverandører inden for et stort udvalg af brancher.<sup>1</sup>

Du er velkommen til at kontakte mig, hvis du har kommentarer til bogen, eller hvis du er interesseret i, at jeg holder et indlæg om online service.

God læselyst!

Jacob Lego Boye

---

1 Søg efter 'eBusiness netværk' under Groups på LinkedIn.

Email: [jacob@lego-boye.dk](mailto:jacob@lego-boye.dk)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/jacoblegoboyle](http://www.linkedin.com/in/jacoblegoboyle)

Bogen kan købes som ebog på Saxo.com og i iBookstore, eller bestilles som fysisk bog via min Facebook-side [www.facebook.com/JacobLegoBoye](http://www.facebook.com/JacobLegoBoye).

## Kort om kapitlerne

I de fleste kapitler er inddraget eksempler og cases og inden opsummeringen af det enkelte kapitel, er der et interview med direktør Per Rasmussen og partner Morten Busk fra eCapacity om kapitlets emne.

Bogen indledes med **“1. Online service som forretningsområde”**, der handler om, hvorfor online service er afgørende for at sikre et fornuftigt omkostningsniveau. Det gælder både i forhold til den nuværende konkurrencesituation og den intensivering af konkurrencen, som øget brug af nettet medfører. At fokusere på online service er en forudsætning for at møde kundernes forventninger, og kunne tiltrække og fastholde kunder.

Der gives en kort gennemgang af en række af de andre fordele – såsom øget kundeloyalitet og muligheder for mersalg – som god online service giver.

Der er behov for konkrete, forretningsmæssige mål for online service, og værdien af afværgede henvendelser til kundeservice er velegnet som det primære mål.

Næste opgave er at få implementeret en metode for beregning af de besparelser, som online service skaber, hvilket beskrives i **“2. Værdifastsettelse af online service”**.

Udover at finde en metode at måle værdien på, skal der sikres en bred accept af målemetoden, så det ikke opfattes som funny money. Det bedste er selvfølgelig, hvis det er direkte målbart i udviklingen af antal henvendelser til kundeservice, men ofte er der behov for at supplere med en række andre tiltag for at sandsynliggøre, at værdien er reel.

Det diskuteres, hvilke KPI'er (Key Performance Indicators) der er for online service, og hvordan de kan bruges.

Når det er defineret, hvordan online service skaber værdi, og hvordan det kan måles, er næste trin at sikre ressourcer til at arbejde med online service, hvilket er emnet for **“3. Organisering og ressourcer i eBusiness, kundeservice og IT”**.

For at lykkes skal der sikres eksplicit allokering af ressourcer og placering af ansvar, da online salget ellers let kommer til at få al fokus. En anden udfordring er at sikre, at der udover at være ressourcer til projekter, er ressourcer til den daglige drift og de løbende optimeringer, der skal løfte en stor del af performance-forbedringerne.

Samtidig gennemgås det, hvorfor der er behov for en mere agil IT-udvikling på online-området, og hvordan det kan håndteres i praksis.

I **“4. Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput”** diskuteres det, hvordan eBusiness kan arbejde med løbende at optimere med fokus på de sider og sektioner, der performer dårligt.

Forskellige metoder til at sikre løbende input fra kunderne om, hvad der fungerer og ikke fungerer, gennemgås. Der opstilles en metode til identifikation af, hvad der bør arbejdes på at optimere ud fra input fra kunderne og fra kundeservice. Modellen kaldes optimeringstrappen.

Hvordan virksomheden aktivt kan påvirke kunderne til at benytte de forskellige kontaktformer – såsom selv at finde svar på nettet, chatte eller ringe til kundeservice – diskuteres i **“5. Styring af kontaktformer”**.

Sitet bør understøtte hvilke former for henvendelser, der er mest attraktive for virksomheden – vil kundeservice eksempelvis helst have emails eller kald? En del kunder benytter kun sitet til at finde telefonnummer eller mailadresse til kundeservice, og der har sitet en opgave i at få flere til selv at finde svaret på web. Det diskuteres, hvordan der skal være en balance, så resultatet ikke bliver en dårlig kundeoplevelse.

Virksomheden kan tilstræbe at styre kontaktformerne på selve sitet, men der er også måder at sikre øget trafik til sitet via bl.a. permissions og generelt at informere om mulighederne på sitet. Der gives en række bud på, hvordan det kan gøres.

Med dette på plads er der styr på tilgangen til online service i forhold til ansvar, organisering, ressourcer, måling af værdi og performance. Fokus i resten af bogen er, hvordan virksomheden bør forholde sig til de muligheder, som eksempelvis chat, video og apps giver.

I **“6. Intern søgemaskine”** diskuteres den interne søgemaskines rolle. Den interne søgemaskine er vigtig, fordi mange kunder benytter den som sidste forsøg på at finde information på sitet. Får kunderne ikke fornuftige søgeresultater, forlader mange sitet straks efter. Det gennemgås, hvad der skal til for at have en velfungerende intern søgemaskine.

Chat bruges i stadigt stigende omfang til både salg og service online og i **“7. Chat”** beskrives det, hvilke fordele chat giver både kunder og virksomhed. Det diskuteres, hvordan der sikres ressourcer til besvarelse af chat i kundeservice, og hvilke forhold man skal være særligt opmærksom på.

Brug af video til demonstration af produkter kan hjælpe flere kunder til at klare sig selv online. I **“8. Video”** gennemgås, hvad video kan bruges til, og der gives indblik i, hvordan det kan gribes an.

Som en følge af den nærmest eksplosive stigning i udbredelsen af smartphones, bruger kunder i stigende omfang mobiler til besøg på sites. Det betyder, at virksomheder må forholde sig til, hvordan deres site fungerer på mobiler, og om der skal udvikles en app.

Mulighederne for at tilpasse sitet til mobiler diskuteres i **“9. Tilpasning af site til mobiler”**, hvor der sættes tal på, hvor mange der bruger deres mobil til besøg på sites, og hvilken oplevelse de får, hvis ikke virksomheden gør noget for at tilpasse sitet til visning på mobiler.

Det diskuteres derefter, hvilke løsninger der bør vælges for at sikre en bedre kundeoplevelse.

I **“10. Apps”** gennemgås først hvilke forskelle og ligheder, der er mellem at tilpasse sit site til mobiler og give kunden en app. Det diskuteres, hvorvidt det er vigtigere at få bygget en app end først at tilpasse sit site til mobiler, og hvad der skal til for, at det giver mening at bygge en app.

Der er forskellige tekniske muligheder for, hvordan en app kan udvikles, og valget af løsning påvirker blandt andet eBusiness' mulighed for at opdatere og optimere apps. Derfor går der i dette kapitel lidt mere i dybden vedrørende det tekniske.

Sociale medier er – som apps – omgærdet af megen hype og i **“11. Sociale medier”** diskuteres det, hvad sociale medier kan tilbyde både den

enkelte virksomhed og kunde, og hvorfor det kan være relevant at have en tilstedeværelse på sociale medier.

Det diskuteres, hvordan virksomheden bør se på sociale medier i forhold til eget site, og hvordan der kan skabes sammenhæng. Sammenhængen skal både sikre, at kunderne får en god oplevelse, og at virksomheden er bevidst om, hvor indhold og funktionalitet placeres.

Udover at sociale medier, som Twitter og Facebook, kan anvendes til dialog mellem den enkelte kunde og virksomheden, kan der laves løsninger på Facebook – men også på virksomhedens site – hvor kunder kan hjælpe hinanden, så virksomheden ikke selv skal besvare alle spørgsmål.

I **“12. Opsummering: Sådan lykkes virksomheden med online service”** er de vigtigste pointer fra det enkelte kapitel opsummeret. Hvorfor er det pågældende emne vigtigt? Og hvordan kan virksomheden arbejde med det og opnå resultater?

## Definition af begreber

I bogen anvendes en række begreber, som skal defineres nærmere:

- **eBusiness** – den afdeling i virksomheden, der har ansvaret for virksomhedens site, hvad enten dette måtte være en selvstændig afdeling eller eksempelvis en del af Marketing.
- **Internetbaserede virksomheder** – virksomheder, der har centreret deres forretning omkring nettet, så salget primært finder sted online.
- **Online service** – selvbetjening på nettet, herunder åbne servicesider og log-in områder. Begrebet anvendes her uden at omfatte chat, der kræver involvering af medarbejdere.
- **Kundeservice** – servicemedarbejdere, som kunden eksempelvis taler, skriver eller chatter med.
- **Åbne servicesider** – sider på sitet, som kunderne kan se uden at skulle bruge log-in.
- **Afværgede henvendelser** – dækker over situationer, hvor kunder finder svar på sitet og ellers ville have kontaktet kundeservice.

## 1. Online service som forretningsområde

Videreudvikling og forbedring af online service går ofte i stå i ikke-internetbaserede virksomheder, fordi der mangler en værdifastsættelse af online service og der bl.a. derfor ikke sker en tilstrækkelig allokering af ressourcer.

Der er gode grunde til, at det er nødvendigt for alvor at starte rejsen på at optimere online service og gøre det til en del af virksomhedens forretningsmodel.

I kapitlet gives svar på:

- Hvorfor er online service vigtig for at tiltrække og fastholde kunder og tilpasse omkostningsniveauet?
- Hvad sker der på nettet nu, som er med til at øge kravet om at forbedre online service hurtigt?
- Hvorfor er mange virksomheder indtil videre ikke lykkedes med at få optimeret online service?

### God online service tiltrækker og fastholder kunder

Virksomheder har traditionelt haft fokus på at skabe gode kundeoplevelser og god service i de klassiske kanaler, telefonisk kontakt til kundeservice og besøg i fysiske butikker.

Dette fokus er fortsat vigtigt, men flere og flere kunder vil forvente, at de kan finde svaret online:

- **Mere salg foregår online** – Hvis kunden har købt en vare på nettet, forventer kunden at kunne få service på nettet.
- **Adgang til hjælp 24/7** – Med online service kan kunden altid få adgang til service, i stedet for at være nødt til at kontakte kundeservice eller besøge en fysisk butik inden for åbningstiden.
- **Ingen ventetid** – Online kan kunden få hjælp med det samme i stedet for at vente på, at en sælger i en butik eller en medarbejder i kundeservice bliver ledig.



- **Undgår at bede om hjælp** – Hvis kunden selv ved, hvad der ønskes løst, vil mange foretrække selv at løse det, i stedet for at skulle forklare det til en medarbejder.

Det er ikke alle henvendelser, der kan løses online, men ved et godt samspil mellem online og kundeservice, kan der gives en god kundeoplevelse. Et godt eksempel på det er internetbaserede Danguitar.dk.

## Danguitar.dk – et eksempel på god online service

Selv små internetbaserede virksomheder har typisk sikret, at de fleste processer fungerer, uden at kunden har behov for at tale med virksomheden. Figur 1 viser Danguitar.dk's forside.

Figur 1 – Danguitar.dk's forside<sup>2</sup>

Danguitar.dk sørger for, at kunden føler sig tryk:

- På forsiden gøres opmærksom på den høje rating på Trustpilot:
  - “Perfekt” og 5 ud af 5 stjerner.
  - Overskriften “Super service – hurtig hjælp og levering” underbygger yderligere, at kunderne kan stole på Danguitar.

<sup>2</sup> [www.danguitar.dk](http://www.danguitar.dk), maj 2012.

- I “Kontakt os”-boksen informeres kunden om, at der gives hurtigt svar, og billedet af medarbejdere indikerer, at Danguitar.dk er klar til at hjælpe.

Når kunden har afgivet ordren, foregår kommunikationen elektronisk, da kunden først modtager en kvitteringsmail, og Danguitar.dk derefter hurtigt sender varen. Når varen er sendt, modtager kunden en mail om, at pakken er afleveret til Post Danmark.<sup>3</sup>

På den måde sikres det, at kunden hele tiden kender ordrestatus.

Derfor har kunden som udgangspunkt ikke behov for at tale med Danguitar.dk i forbindelse med leveringen, med mindre kunden har spørgsmål til produkterne, som ikke kan besvares online.

Hvis der måtte opstå en forsinkelse, sendes der formentlig en mail om det, men hvis det ikke måtte ske, har Danguitar.dk samtidig lovet kunden let adgang til en medarbejder.

Hvis ikke Danguitar.dk informerer om en forsinkelse, vil kundens næste naturlige træk være at sende en email for at spørge til status. Det har Danguitar.dk gjort let tilgængeligt via “Kontakt os – Vi svarer dig hurtigt!”.

Først hvis kunden ikke informeres om forsinkelsen, og der ikke kommer et hurtigt svar på en email, vil det være naturligt for kunden at ringe. Det vil da være en nødløsning.

Denne eskaleringsproces betyder, at Danguitar.dk minimerer sine omkostninger og samtidig giver en god kundeoplevelse.

I tekstboksen er det opsummeret, hvordan Danguitar.dk sikrer en god kundeoplevelse.

---

3 Der er ikke track & trace som hos så mange andre netbutikker, men det afgørende er, at Danguitar.dk hurtigt afleverer til Post Danmark, og så ved kunderne godt, at pakken hurtigt kommer frem. Danguitar.dk forventningsafstemmer ved at informere om, at der går 1-2 hverdage fra afsendelse til modtagelse.

## Sådan skaber Danguitar.dk en god kundeoplevelse

**Skab tryghed hos kunden** – “Vi har styr på tingene, og andre kunder siger, at vi har styr på tingene” og indiker samtidig tilgængelighed, så kunden ved, at det er let at få adgang til en medarbejder.

**Lov hurtig afsendelse** – ved fysiske varer – og hold det – Det koster ikke ekstra at komme i bund med ordrerne i en fart (forudsat at varen er på lager), men det koster penge at være bagud, for kunder vil rykke for svar og annullere ordrer.

**Hold kunden informeret om status via email/SMS** – Bekræft ordreafgivelse, informer om forventet leveringstid, informer hvis der er forsinkelse, send en email når varen er sendt og suppler eventuelt med track & trace, så kunden selv kan følge pakken resten af vejen.

**Vær tilgængelig** – Hvis kunden alligevel får brug for at komme i kontakt med virksomheden, så gør det let at sende en forespørgsel pr. mail, lov et hurtigt svar og hold det.

## En god kundeoplevelse giver mersalg og tiltrækker flere kunder

Første gang jeg købte på Danguitar.dk, havde jeg en god købsoplevelse, og det har betydet, at jeg efterhånden har købt hos dem mange gange. Samtidig øger det chancen for, at jeg ikke ser på konkurrenternes udbud og priser, når jeg skal købe musikudstyr. Omvendt ville bare én dårlig oplevelse i starten have betydet, at det var sidste gang, jeg handlede hos dem.

Udover at jeg selv er blevet en trofast kunde, er jeg blevet ambassadør og har anbefalet Danguitar til andre. Ambassadører kan hjælpe med at skaffe nye kunder via gode anmeldelser på Trustpilot, prissammenligningstjenester, fora, likes på Facebook mv.

Det er vigtigt for alle virksomheder at have ambassadører og for en virksomhed som Danguitar.dk, der er rent internetbaseret og formentlig ikke har et stort marketingbudget, er det altafgørende.

For små internetbaserede virksomheder kan der være en ekstra positiv ambassadøreffekt forbundet med, at de er små virksomheder, da man som ambassadør ekstra gerne vil støtte dem.

Til sidst et konkret eksempel på hvordan jeg selv har oplevet, at en ambassadør var min indgang til at blive kunde hos en meget lille virksomhed.

På et tidspunkt var kanten på basenhederne på mine Dali 7A højttalere mørnede. Jeg søgte på "Dali 7A basenhed" på Google, og det første søgeresultat jeg klikkede på var til en diskussionsgruppe, hvor en ambassadør anbefalede [www.basrep.dk](http://www.basrep.dk) til en anden med samme problem som mig. I det korte indlæg fremgik både pris, hvordan enhederne skulle afleveres og returneres, hvor lang tid det tog, og at resultatet var godt. Jeg kontaktede den lille hobbyvirksomhed og fik en tilsvarende, positiv oplevelse.

---

*Nettet er meget velegnet til at understøtte ambassadører, hvor den ene kundes gode oplevelse skaffer den næste kunde og sikrer genkøb. Ikke mindst for små nichevirksomheder kan det være afgørende for at sikre deres eksistens, men også for store virksomheder er det ekstremt vigtigt.*

---

## God online service er en forudsætning for at sikre virksomhedens konkurrenceevne

Lavkonjunktur og øget international konkurrence gør det nødvendigt at reducere omkostningerne, og presset på omkostningerne forstærkes af den øgede brug af internettet.

Kunder begynder i stigende grad at benytte online service. Det gælder både hos internetbaserede virksomheder og hos ikke-internetbaserede, og det reducerer omkostningerne.

Hvis virksomheden ikke tilbyder god online service, har det flere negative konsekvenser. Udover at virksomheden bruger flere penge end nødvendigt på at håndtere kundehenvendelser, påskønner kunderne det ikke, men er tværtimod mindre tilfredse.

Senere i kapitlet gennemgås et eksempel på de mange fysiske breve fra bankerne, der kan illustrere samme pointer:

- Kunderne får en dyr service i form af fysiske breve, men en stor del af kunderne påskønner det ikke, og ville hellere modtage en email.
- Hvis en af storbankerne først får konverteret deres kunder til at modtage alle breve elektronisk, giver det en konkurrencemæssig fordel. Det behøver ikke være en varig fordel, men hvis en virksomhed hele tiden er foran på online service, kan det give en fordel af mere varig karakter.

God online service er ikke kun et spørgsmål om at sikre et konkurrence-dygtigt omkostningsniveau, men bliver også mere og mere vigtig for at lykkes med salget både online og i de øvrige kanaler. Det skyldes den diskuterede ambassadøreffekt, men også at der er et stigende behov for pre-sales service online. Service spiller derved også en rolle i salget, og hvorfor det bliver stadig mere afgørende, diskuteres på de kommende sider.

### **Dot.com boblen lærte os, at store forandringer ikke sker over-night**

Op til dot.com boblen sprang i 2000, var der en tendens til at overvurdere internetbaserede virksomheders potentiale og forudse bricks and mortar-virksomhedernes snarlige undergang. Bare en virksomheds navn endte på .com, kunne der hentes mange penge på børsene, og virksomhederne blev typisk værdisat ud fra forventninger til fremtidig trafik og transaktioner. Der var begrænset fokus på, hvorvidt virksomhederne var i stand til at tjene penge.

Fra 2000 og frem har vi set, at nethandel er blevet stadig mere vigtig, men også at det går forholdsvis langsomt. Dengang var der gode grunde til, at det gik langsomt, fordi infrastrukturen ikke var klar til at understøtte nethandel i tilstrækkeligt omfang:

- **Begrænset internetadgang** – Relativt få havde internetadgang, og de fleste havde lav båndbredde og betalte pr. minut de brugte forbindelsen.
- **Manglende betalingsløsninger og sikkerhed** – I Danmark fik vi først en online betalingsløsning i 1999, og der var megen debat om sikkerheden.<sup>4</sup> Samme år foregik kun 0,2 % af detailhandel på nettet, og kun 30 % var med kortindløsning.<sup>5</sup>
- **Manglende tryghed** – At handle på nettet var nyt, og mange var ikke trygge ved det, ikke mindst fordi en stor del af udbuddet var fra nye, ukendte internetbaserede virksomheder.

Men udover at vi i nogle brancher – musikbranchen er et klassisk eksempel – siden har set store forandringer i retning af øget brug af nettet, er vi ved at nå et punkt, hvor vi vil se, at udviklingen går stærkere og vil omfatte flere brancher end tidligere.

Der bør skabes en brændende platform og erkendelse af, at fortsættelsen af online rejsen for alvor skal i gang nu. Det kan ikke længere forudsættes, at ændringer kommer til at tage mange år, som dot.com boblen ellers havde vist os. Derudover tager det tid at få optimeret online service.

---

*I løbet af de sidste få år – og ikke mindst lige nu – sker der store ændringer i brugen af nettet, som betyder, at vi i den kommende tid vil se meget store ændringer i mange brancher. Det begynder at gå hurtigere end tidligere, selvom ændringer selvfølgelig stadig tager tid.*

---

## Meget har ændret sig siden dot.com

Der er således sket meget siden 2000, hvor infrastrukturen ikke var på plads, og kunderne ikke var trygge ved – og vant til – at købe over nettet:

---

4 “Betalingskortloven – Konkurrenceforholdene på betalingskortmarkedet”, Forbrugerstyrelsen, [www.kfst.dk](http://www.kfst.dk), maj 2000.

5 “Betalingskortloven – Konkurrenceforholdene på betalingskortmarkedet”, Forbrugerstyrelsen, [www.kfst.dk](http://www.kfst.dk), maj 2000.

- **Bredbåndspenetrationen er høj** – Næsten alle husstande har adgang til bredbånd med en høj båndbredde til en fast pris.
- **Danskerne har vænnet sig til at købe på nettet** – Tre millioner danskere køber på nettet svarende til 65 % i aldersgruppen 16-89 år. Selv 1/3 af > 65-årige internetbrugere køber varer på nettet.<sup>6</sup>
- **Der kan spares tid ved at købe på nettet og købes 24/7** – Kunder kan i ro og mag bestille varer hjemmefra eksempelvis om aftenen og få dem leveret hjemme. Hvis der skal købes specielle varer – som et bestemt batteri eller en støvsugerpose – er det ekstra oplagt, da kunden så undgår at skulle besøge flere butikker for at finde den ønskede vare.
- **Nye vaner – “hvorfør ikke også købe det her på nettet?”** – Flere og flere begynder at tænke i nye baner i forhold til, hvad der kan købes på nettet.
- **Spar penge** – Der er ofte penge at spare ved at købe på nettet, og det er nemmere at sammenligne flere udbydere – ved at besøge deres sites og via tjenester som Pricerunner – for at finde den laveste pris.
- **Levering bliver stadig nemmere og hurtigere** – Flere og flere onlinebutikker lover afsendelse samme dag, og Post Danmark bliver stadig mere fleksibel, herunder med aftenudbringning af pakker og Modtagerflex.<sup>7</sup>
- **Se varen i butik og køb online** – Kunder, der har behov for at se varen og måske få personlig rådgivning, kan nu få dette behov opfyldt i en butik og derefter købe på nettet.
- **Internetbutikkers seriøsitet kan kontrolleres** – Kunderne kan af flere grunde lettere opnå tryghed ved køb hos netbutikker:
  - Mange af onlinevirksomhederne har fået velkendte brands.
  - Trustpilot og prissammenligningstjenester med ratings gør det let at kontrollere en virksomheds seriøsitet, og det kan suppleres med søgninger på Google eller ved at spørge vennerne på Facebook.
  - Mange virksomheder giver på deres site kunderne mulighed for at anmelde dem.

6 “Tre millioner danskere handler online”, Danmarks Statistik, [www.dst.dk](http://www.dst.dk), 29. juni 2011.

7 Med Modtagerflex lægger postbudet pakken et aftalt sted, hvis kunden ikke er hjemme. Læs eventuelt mere på [www.postdanmark.dk](http://www.postdanmark.dk).

- Disse forhold gør det næsten endnu mere kritisk for internetbaserede virksomheder at holde, hvad de lover.
- **Nettet giver mere neutral rådgivning** – Ved eksempelvis at læse anmeldelser fra andre kunder opnås en mere neutral rådgivning, end hvis en kunde spørger en sælger i en fysisk butik.

Udover at de mange ændringer har betydet, at flere køber varer på nettet, spiller nettet nu en større rolle i forhold til køb i fysiske butikker, og denne tendens må forventes at øges kraftigt.

Mange undersøgelser viser, at langt størstedelen af kunder på tværs af brancher orienterer sig online om produkter, inden de køber off-line. Denne tendens kaldes ON-OFF eller ROBO (Research Online Buy Offline).<sup>8</sup> En undersøgelse foretaget af Google viser, at 81 % af alle kunder researcher online og 51 % efterfølgende køber i en fysisk butik.<sup>9</sup>

I Telenors butikker viste en undersøgelse fra starten af 2012, at over halvdelen af kunderne forinden havde været på Telenor.dk, og at det for en stor andel af dem betød meget for deres valg af Telenor som mobiludbyder.

Udover at kunne tjekke det hjemmefra betyder den øgede udbredelse af smartphones, at det kan gøres, mens kunden er i butikken.

70 % af kunder med smartphones bruger dem ifølge en undersøgelse fra USA, når de er i fysiske butikker.<sup>10</sup> Scanning af strejkoder i butikker steg med 1600 % i løbet af 2010<sup>11</sup> og eksempelvis med Redlaser – downloadet af over 12 mio. brugere – kan kunderne scanne strejkoden og straks se en oversigt over priser fra forskellige online udbydere.<sup>12</sup> Et dansk eksempel er Pricerunner.

Den stigende udbredelse af smartphones må forventes at få meget store konsekvenser for samspillet mellem online og de fysiske butikker.

8 Alternativt ROPO for Research Online Purchase Offline.

9 "The Smart Shopper", Google/IPSOS OTX, [www.thinkwithgoogle.com](http://www.thinkwithgoogle.com), december 2010.

10 "Retail Renaissance", [www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance](http://www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance), september 2011.

11 "Retail Renaissance", [www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance](http://www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance), september 2011.

12 [www.redlaser.com](http://www.redlaser.com).



Samlet set understreger de mange og omfattende ændringer i både selve infrastrukturen og i kundernes måde at bruge nettet på, at det er nødvendigt at vurdere, hvad ens virksomhed bør gøre for at følge med udviklingen. Og at det bør sikres, at der kommer tilstrækkeligt momentum på ændringerne.

Ejendomsmæglerbranchen og salg af maling er eksempler på, at også brancher få forbinder med nettet, alligevel påvirkes af det.

### Robinhus – salg af boliger på nettet

Det første eksempel er ejendomsmæglerbranchen, hvor RobinHus har påvirket forretningsmodellen i branchen. RobinHus blev stiftet i 1999, så det er ikke noget nyt eksempel. Det er alligevel valgt, fordi det understreger en række af pointerne om, hvordan nettet kan ændre forretningsmodeller i forhold til de fysiske butikker.

RobinHus gør det billigere for boligejere at sælge deres bolig. Hvis boligkøbere alligevel ofte finder deres hus online, og sælger gerne selv vil vise sit hus frem, hvorfor så ikke spare en masse penge?

Udover at RobinHus selv har opnået en markedsandel, har virksomheden påvirket branchen generelt:

- **Kunderne sparer betydelige beløb** – Ifølge RobinHus' Spar-O-Meter har kunderne siden lanceringen sparet over 250 mio. kr. i ejendomsmæglersalærer.<sup>13</sup>
- **Robinhus fik flere konkurrenter til at reagere med medsalgs-koncepter** – Flere konkurrenter lancerede koncepter, hvor kunderne selv kan udføre en del af salgsarbejdet og tilbyder stadig disse.
- **Ejendomsmæglerne tager konceptet alvorligt** – EDC købte i 2008 halvdelen af RobinHus, hvilket er med til at understrege, at konceptet tages alvorligt blandt konkurrenterne.
- **RobinHus har nået et betydeligt volumen** – Eksempelvis stod RobinHus i Påsken 2011 for 600 fremvisninger svarende til 7 % af det totale antal fremvisninger.<sup>14</sup>

13 "RobinHus.dk Pressekit – Historien bag RobinHus", [www.robinhus.dk](http://www.robinhus.dk), maj 2012.

14 "Den vilde boligjagt skydes ind i Påsken", [www.ekstrabladet.dk](http://www.ekstrabladet.dk), 23. april 2011.

- **RobinHus øger fokus på priser** – Mens ejendomsmæglere typisk har skjulte priser, har RobinHus en standardpris på 40.000 kr., og det er med til at øge transparensen. Kunderne får mulighed for at vurdere, om de vil betale de ekstra penge for at benytte en almindelig ejendomsmægler. Ejendomsmæglerne skal samtidig kunne retfærdiggøre den højere pris, hvilket forbedrer kundernes forhandlingsposition.

Det sidste punkt illustrerer, at det ikke kun er den markedsandel og omsætning som internetbaserede virksomheder får, der påvirker konkurrenterne. Markedets forretningsmodel og priser kan blive ændret af det.

Stifter og indehaver af RobinHus, Torben Andersen, fortæller om, hvordan han ser RobinHus' betydning for ejendomsmæglerbranchen.

## RobinHus' betydning for ejendomsmæglerbranchen

### Hvad er RobinHus' koncept?

“Det er at give boligejere mulighed for at spare en masse penge ved salg af deres bolig, mod at de selv yder en indsats.

Vores kunder kan vælge mellem kun at benytte RobinHus som en kommunikationsplatform, hvor de kan få adgang til annoncering både online og i aviser, eller at få tilknyttet en RobinHus ejendomsmægler. Ved at have en ejendomsmægler tilknyttet, får kunden klaret hele papirarbejdet, rådgivning og ikke mindst ejendomsmæglerens bistand til forhandlinger om husets pris. Kunden står altså kun selv for at fremvise boligen.”

### Hvordan er RobinHus' omkostninger sammenlignet med andre mæglere?

“Vi sparer penge ved, at der ikke skal betales leje for dyre butikker, da vores mæglere typisk har et hjemmekontor. Og udover selve huslejen er der mange andre omkostninger forbundet med at have fysiske butikker, såsom bemanning og indretning.

Samtidig har vores mæglere ikke assistenter, der skal have løn, og ved at lade kunden selv stå for fremvisningerne spares penge.

Flere kæder har gennem tiden – som et svar på vores koncept – oprettet forskellige gør-det-selv koncepter ved siden af deres full-service løsninger, men det er ikke noget, der sælger i praksis. For det første får sælgerne mere provision ved den fulde pakke, og derudover opnår ejendomsmæglerne ikke de samme besparelser, da der stadig skal betales husleje osv. De har derved svært ved at sikre lønsomheden i konceptet.”

### **Er det vigtigt, at ejendomsmægleren er lokalkendt og fysisk til stede i området?**

“Set fra vores kunders side er det vigtigt, at vi selv kommer på besøg hos dem, og at mægleren har et godt overblik over, hvad boliger aktuelt sælges for i området.

Fremvisninger oplever vi faktisk fungerer bedst, når kunden selv fremviser huset, for kunden er jo den, der er bedst lokalkendt. Mens mægleren måske kan tale til, at det er et børnevenligt kvarter, ved vores kunde hvor gamle naboens børn er, hvilken skole de går i, og om det er en god skole.”

### **Hvad med behovet for fysiske, synlige butikker i området?**

“Det mener jeg faktisk ikke længere har den store betydning. Langt de fleste er vant til at søge boliger på nettet, og opretter typisk søgeagenter hos de forskellige udbydere i stedet for at kigge forbi i de fysiske butikker.

Det kan godt sammenlignes lidt med bankerne, hvor kunderne typisk selv klarer mange bankforretninger selv via netbanken. Hvis kunder skal have optaget et realkreditlån, har de brug for personlig rådgivning, og hos en del banker er dette centraliseret i deres hovedsæder. Derved bliver de lokale filialer i praksis noget, der kunne minde om dyre out-door reklamer, der hverken tilfører kunderne eller bankerne reel værdi.”

### **Hvad tror du, der sker med RobinHus' koncept i fremtiden?**

“Jeg tror, at flere og flere vil benytte vores koncept, fordi der er mange penge at spare, samtidig med at kunderne med en RobinHus mægler opnår sikkerhed for, at der er styr på regler og papirer. Kunden skal altså ikke løse opgaver, som kunden ikke er tryk ved.

Mens RobinHus i starten mest blev brugt af yngre boligsælgere, ser vi nu en tendens til, at det ikke kun er de unge, der benytter os.

Eksempelvis sagde en mand i midten af 50'erne for nylig til mig, at han tror, de traditionelle ejendomsmægleres dage er talte.

For både vores og mange andre brancher tror jeg, det tit sker, at teknologiske forandringer hypes, som om de kommer fra den ene dag til den anden, men i virkeligheden kommer forandringerne ofte snigende stille og roligt. Der er et momentum nedenunder, selvom det ikke er alle, der springer på fra dag 1.”

### **Hvordan tror du, udvikling i brugen af nettet vil påvirke RobinHus?**

“Vi oplever nu, at flere og flere af vores kunder bruger sociale medier til at reklamere for deres bolig. For vores kunder er det ekstra oplagt, fordi de i en eller anden udstrækning selv aktivt hjælper til med salget.

Udover at de derved er med til at eksponere boligen for andre, opnår vi hos RobinHus også en positiv effekt ved, at kunderne på den måde er med til at eksponere os for andre kunder. Når en af vores kunders venner ser en bolig hos Robinhus annonceret via Facebook, er det med til at blåstemple os. Så skal vennen en dag sælge sin bolig, øges chancen for, at boligen ender med at blive sat til salg hos RobinHus.

Vi bruger også selv kræfter på at blive synlige på Facebook, og eksempelvis kan potentielle kunder på vores Facebook-side se videoer om, hvordan vores koncept fungerer. De kan også indgå i

dialog med vores kundeservice-medarbejdere og med øvrige sælgere og købere, der besøger siden.”

## Flügger – salg af maling på nettet

Maling kunne umiddelbart lyde som et produkt, hvor nettet ikke kommer til at spille en betydelig rolle.

Flügger har imidlertid vist, at nettet kan bruges til at sælge maling, både direkte og ved at understøtte de fysiske butikker.

Måden Flügger har fået nettet i spil er gennem et end-to-end online koncept der hjælper kunden, lige fra det overvejes at male noget til malingen er leveret.

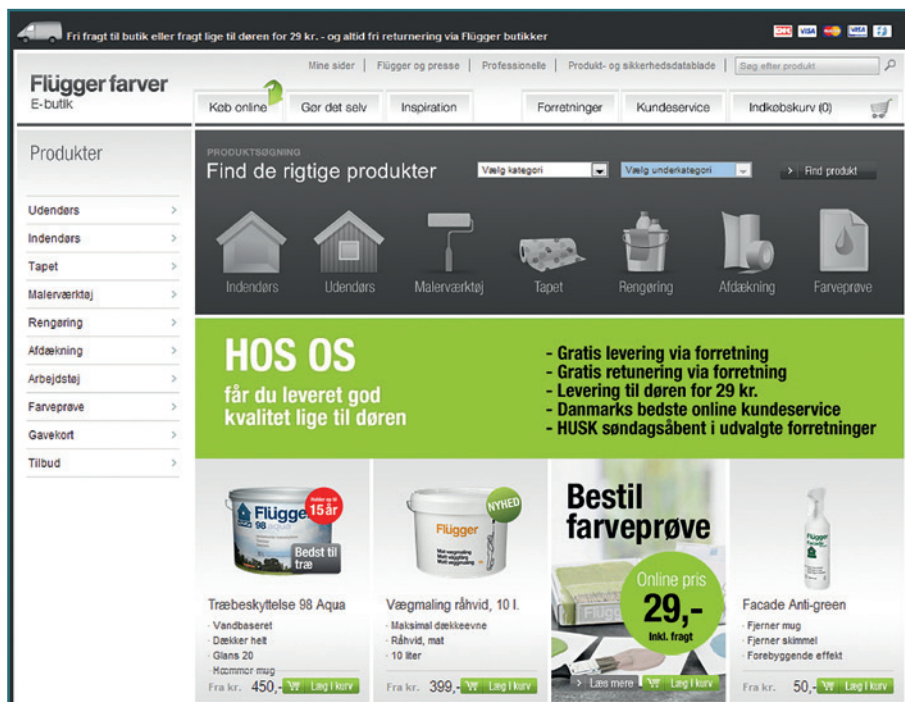
Flüggers koncept omfatter helt overordnet:

- **Vælg produkt og farve** – Flügger har rådgivning på sitet, så kunden kan finde det rette produkt. Samtidig har de en app, der indeholder farvekort, og hvor kunden kan tage et billede af en farve, hvorefter app'en identificerer farvekoden.
- **Få prøver** – For 29 kr. kan kunden få tre farveprøver leveret, og tapetprøver koster 4 kr.
- **Levering** – For 29 kr. kan kunden få leveret produkterne eller alternativt hente dem i en fysisk butik.

Flügger skaber på den måde tryghed for kunden hele vejen gennem købsprocessen, allerede fra kunden ser forsiden på deres site, der er vist i Figur 2. Udover at kunderne kan spare tid, er det nemt og billigt at bestille levering for de mange, der ellers skal bære eller cykle med en stor spand maling.<sup>15</sup>

15 Den spildte maling der jævnligt ses i fodgængerovergange kunne også indikere, at hjemtransporten ikke altid foregår problemfrit.

Figur 2 – Flügger.dk's forside<sup>16</sup>



Online service som forretningsområde

Flüggers satsning på online har en effekt på salget på nettet, men som ved eksemplet RobinHus er der også en del andre effekter.

Kundernes købsproces lettes ved, at en del ikke behøver besøge de fysiske butikker, og selvom kunden måtte ende med at købe i en fysisk butik, kræver det kun ét besøg.

Der er tænkt end-to-end ved, at Flügger har sat sig ind i kundernes proces for købsbeslutningen og imødekommer deres behov. Konceptet er gennemført, løsningen med app'en innovativ og samtidig er de first-movers. Det giver en ambassadøreffekt, der kan være med til at flytte markedsandele.

Senere i bogen interviewes Flügger om deres app, og hvad det betyder for virksomheden at bruge nettet på måder, der er nye for branchen.

<sup>16</sup> [www.flugger.dk](http://www.flugger.dk), juli 2012.

*De reducerede barrierer for online salg kombineret med, at online handel begynder at spille en rolle også i brancher, hvor man ikke ville forvente det, understreger behovet for at skabe en brændende platform. Online salg og online service skal have fokus.*

## Hvorfor lykkes mange ikke med online service?

De fleste vil være enige i, at det er afgørende at skabe en god online service-oplevelse, men mange er som nævnt endnu ikke lykkedes med det.

### Fem grunde til, at ikke-internetbaserede virksomheder ikke er lykkedes med online service

1. Webløsningen skal interagere med virksomhedens øvrige systemer.
2. Webprojekter skal prioriteres mod andre, forretningskritiske projekter.
3. IT-udvikling mangler momentum i forhold til online.
4. Det har ikke været kritisk fra virksomhedens start at minimere omkostningerne via online service.
5. Det er svært at sætte værdi på online service, og uden konkrete tal er det svært at få tildelt ressourcer.

## 1 – Webløsningen skal interagere med virksomhedens øvrige systemer

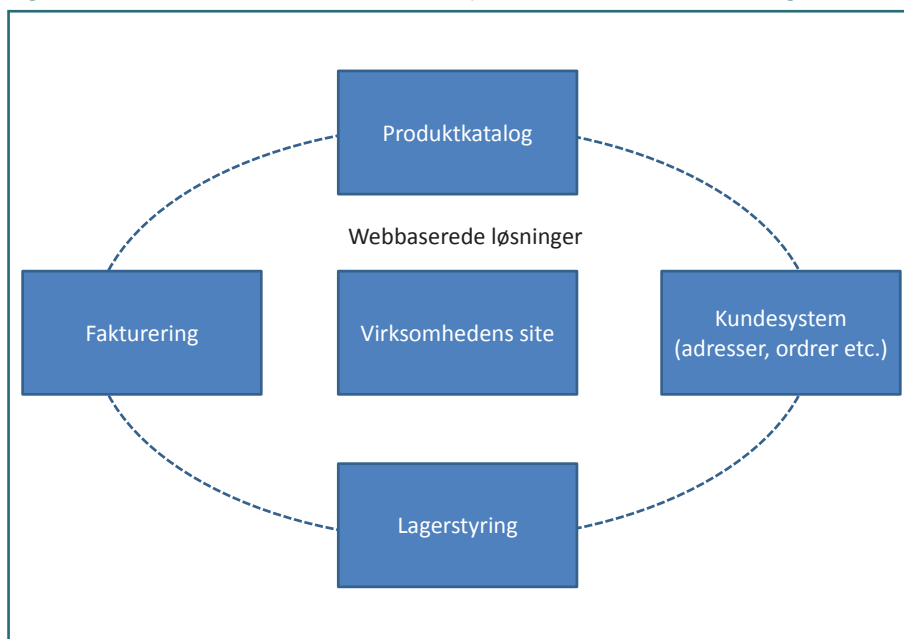
Når internetbaserede virksomheder skal etablere deres forretning, vælges systemer, der har nettet som omdrejningspunkt. Systemerne er derved fra starten tæt integrerede med nettet, og eksempelvis leverings- og betalingsprocesserne er optimerede til online. Ofte købes der

standardløsninger, der kan håndtere det hele, og selv små virksomheder kan købe en komplet webshop.

I Figur 3 er det illustreret, hvordan internetbaserede virksomheder bygger systemer op omkring nettet. Hvilke systemer og elementer, der konkret indgår i en virksomheds samlede løsning, vil variere fra virksomhed til virksomhed. Figuren skal kun vise den tætte sammenhæng mellem online og virksomhedens systemer.

En stor del af hele løsningen vil ofte være webbaseret, så eksempelvis kundeservice skal slå kunderne op i et online kundesystem. Dette er illustreret via den stiplede linje.

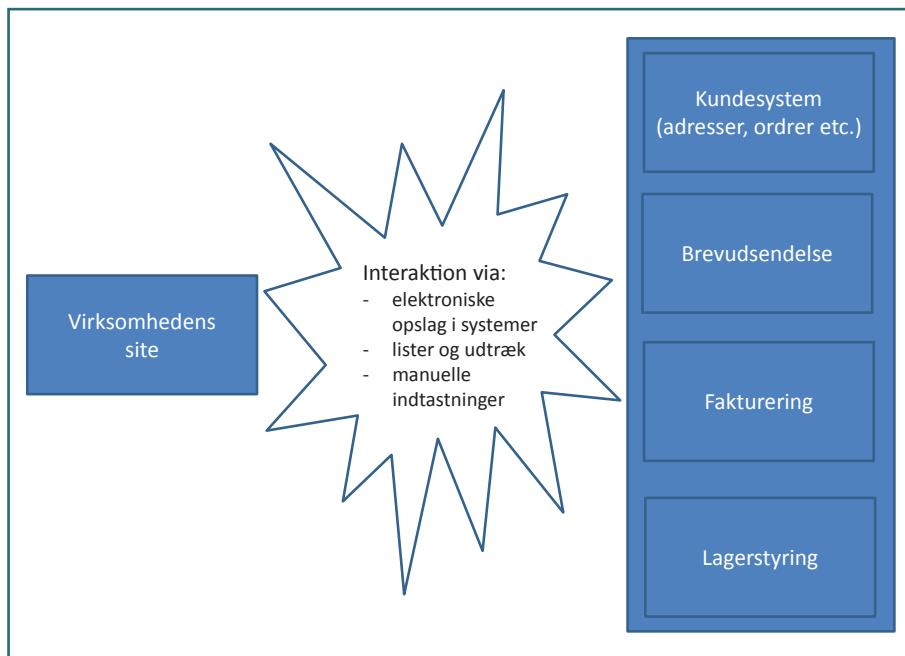
Figur 3 - Internetbaserede virksomheders systemer er centreret omkring web



For virksomheder, der har en eksisterende forretning, er nettet endnu en salgs- og servicekanal, og der skal bygges løsninger, der interagerer med virksomhedens eksisterende back-end systemer. Denne integration kan kræve så meget, at mange vælger at starte med at lave en delvis integration, og efterfølgende kan det være svært at få afsat ressourcer til at komme videre i processen. Det er illustreret i Figur 4.



Figur 4 - Interaktion mellem webløsning og back-end systemer



Online service som forretningsområde

Når online er et add-on til de eksisterende systemer og kanaler, stiller det større krav til business cases. Udviklingen til online vil kun blive brugt af online-kanalen, mens udvikling af online hos en internetbaseret virksomhed kommer alle kanaler til gavn.

Bankernes udsendelse af fysiske breve i forbindelse med kreditovervågningsaftaler illustrerer netop den udfordring der er, når webløsninger ikke er en integreret del af virksomhedens systemer. Det er forklaret nærmere i tekstboksen.

## Udsendelse af fysiske breve ved overvågning af realkreditlån

Som kunde hos en af Danmarks største banker har jeg som mange andre kunder en aftale om, at banken informerer mig, når jeg bør overveje at omlægge mine tre realkreditlån.

Hvert kvartal modtager jeg tre stort set enslydende breve med posten, hvor der kort står, at jeg bør overveje at omlægge til en given låntype og kurs, og at jeg kan kontakte banken for at høre nærmere.

Det ville være mere optimalt for både banken og mig som kunde at få informationen via netbank:

- Det er dyrt at sende de mange fysiske breve.
- Brevene er ikke særlig informative.
- I netbank kunne der let gives adgang til supplerende information og en indikation af, hvad omlægningen ville betyde, så det er nemt som kunde at vurdere, om bånkrådgiveren skal kontaktes.
- Rent imagemæssigt er det også dårligt for banken, da det virker gammeldags og er spild af ressourcer.

Der er ingen tvivl om, at banker selv er klar over dette. Problemet er bare, at det er et betydeligt projekt for dem at få gjort brevene elektroniske og integrerede med netbank.

Hvis en bank i dag skulle bygge sine systemer forfra, er det derimod helt naturligt, at en elektronisk løsning i netbank ville være standard. Så kunne de supplere med en papirbaseret løsning – eventuelt mod betaling – til de bankkunder, der ikke vil have emails og anvende netbank.

## 2 – Webprojekter kæmper ofte mod andre forretningskritiske projekter

Webprojekter vil ofte være oppe mod projekter, der er kritiske her og nu, mens der kan være en tendens til, at online service er et område, som alle er enige om bliver afgørende i fremtiden, men hvor der ikke er den samme sense of urgency. Resultatet kan være, at webprojekterne løbende udskydes.

Problemet kan forværres, hvis webprojekter tidligere ikke har givet de forventede resultater, så der er en skepsis overfor, om de vil leve op til deres business cases.

## 3 – IT-udvikling mangler momentum i forhold til online

Udover at det kan være svært at få adgang til ressourcer til webprojekter, kan der være andre udfordringer i forhold til IT-udvikling til online service.

IT-udvikling – i hvert fald i mange større virksomheder – bliver ofte en tung proces. Der køres relativt få, langvarige projekter, som er understøttet af gennemarbejdede processer for udvikling, herunder kravspecifikation, arkitektur, tekniske løsningsbeskrivelser, udvikling og test.

Efter implementering af et projekt, er der ofte ikke afsat ressourcer til videreudvikling og løbende optimering, hvilket for online betyder, at en stor del af potentialet ikke indfries.

Samtidig er virksomhedens IT-medarbejdere ofte vant til at arbejde med andre typer af systemer end online-løsninger. Kombineret med den ofte meget metodiske tilgang for udvikling, kan det hæmme udviklingen af online service.

## 4 – Det har ikke været kritisk fra virksomhedens start at reducere omkostningerne via online service

Hvis en virksomhed starter som internetbaseret, er det naturligt at designe systemer og processer så manuelle opgaver minimeres. Derfor

tilstræbes det, at kunderne får god service online for at minimere den kundeservice-funktion, der skal opbygges.

Da salget samtidig sker på nettet, har internetbaserede virksomheder den fordel, at kunderelationerne indledes online. Derfor er det naturligt, at interaktionen og dialogen med kunden efter købet også sker på nettet.

De ikke-internetbaserede virksomheder er vant til at have en dialog med kunderne via kundeservice, og har ofte solgt produkterne i andre kanaler end online. Derfor vil flere kunder helt naturligt kontakte kundeservice eller fysiske butikker.

## 5 – Det er ofte svært at sætte værdi på online service

Mange virksomheder har ikke et grundlag for at vurdere, hvor mange kundeforespørgsler og penge virksomheden sparer via online service. Det gør det svært at sætte værdi på webprojekter, hvilket gør det endnu sværere at få allokeret ressourcer til udvikling af sitet og til de efterfølgende løbende forbedringer.

Derfor er værdifastsættelsen af online service en forudsætning for at kunne lykkes, og i næste kapitel diskuteres det, hvordan dette kan gøres i praksis.

## eCapacity om online service som forretningsområde

Inden kapitlet afsluttes med en opsummering, fortæller Per Rasmussen og Morten Busk fra eCapacity, hvor de ser danske virksomheder er i dag i forhold til at arbejde med online service som et forretningsområde, og hvordan de ser betydningen af online service i fremtiden.

## eCapacity om online service som forretningsområde

### Hvordan opfatter I danske virksomheders fokus på online service?

Per: "Langt de fleste virksomheder, specielt inden for retail, glemmer, at deres serviceomkostninger kan reduceres markant, hvis kunderne adresseres via online-kanalen. Der overfokuseres på, at web er en salgskanal, selvom man reelt set kunne servicere en større andel af kunderne online.

Mange gange vil det være sådan, at man i en periode, hvor kanalen bygges op i markedet, hurtigere kan etablere online som service- end som salgskanal, dvs. hvor online kan tage en ret høj andel af servicetransaktionerne. Online service kan derfor ende med at skabe en højere værdi end online salg."

### Hvorfor mangler fokus på online service ofte?

Morten: "Helt grundlæggende er der stadig mest fokus på salg, fordi det er nemmest at kvantificere. Det er nemt at se, at nu har vi solgt 100 produkter, mens der mangler indblik i værdimodel- len for online service. Virksomheder ved ikke, hvad online service betyder for kerneforretningen, og det betyder, at der typisk ikke er blevet arbejdet målrettet med det. Derfor har de fleste virksomheder heller ikke de kompetencer, der skal til for at lykkes."

Per supplerer: "Netop fordi virksomhederne ikke har nogen værdimodel, har de heller ikke et billede af, hvad værdien er af det indhold, de allerede har online. Derfor bliver online service opfattet som 'ja, vi skal have det', men der er ikke nogen, der kritisk forholder sig til det."

### Hvad tror I, at online service betyder for konkurrenceevnen?

Per: "Hvis ikke man har optimeret alle leddene i værdikæden, kan online service-delen være den bombe, der gør, at virksomheden ikke kan få tilstrækkeligt konkurrencedygtige omkostninger.

Nettet er med til at sikre fuld gennemsigtighed på priser, og man er nødt til hele tiden at være skarp på prisen. Skal prisen være på et minimum, skal omkostningerne også være det, hvis virksomheden skal kunne tjene penge.

Mens kundeservice er dyr og omkostningen volumenafhængig, er online service uafhængig af volumen.”

Morten supplerer: “Desuden er kundeservice blevet en konkurrenceparameter. Kunderne er blevet så vant til at handle online, at de forventer det sublime. Altså hvor hurtigt og hvor godt svarer man på kundehenvendelser, hvilke svar giver man i chat, er returprocesser og klagehåndtering på plads og så videre.”

### **Hvad sker der så, hvis virksomheden begynder at se på online service?**

Per: “Når man erkender, at online service er en del af forretningen, og at der er en værdiskabelse, sker der typisk det, at man kigger på almindelig service på de åbne sider og på selvbetjening i log-in systemer.

Det er min erfaring, at de fleste virksomheder starter med at arbejde på at give kunderne adgang til at administrere produkterne i log-in løsninger. Den samlede omkostningsstruktur til udvikling og drift er dog typisk højere ved disse løsninger end ved optimering af de åbne og helt simple servicesider.

Da de åbne servicesider er mindre ressourcekrævende at forbedre, er der ofte mere at hente der i fase 1, men de overses ofte. Selv efter at der er bygget en log-in løsning, er fase 2 ofte at videreudvikle den i stedet for at arbejde med de åbne servicesider. Business casen for udbygning af log-in området bliver dårligere efter fase 1, for i praksis er det ofte ganske få typer af funktionalitet, man kan få kunderne til at bruge i log-in områder.

Hvis et forsikringsselskab ønsker at stille kundernes policer til rådighed online, kan det umiddelbart virke fornuftigt, men er det reelt et behov, der er volumen i, eller er det billigere at håndtere

det ved at kunderne kan ringe og bede om at få sendt policen, og så fokusere på at forbedre de åbne servicesider i stedet?

Det er også tydeligt, at de virksomheder, der er blevet aktive på online service, typisk er banker, teleudbydere og rejseselskaber, som netop har bygget log-in løsninger til kunderne.”

Morten supplerer: “Ja, for den normale perception af at drive kundeservice på nettet er, at man vil have folk til at logge ind, så de kan se deres konto, bestille ændringer med videre. Men det største potentiale er ofte på de åbne kundeservice-sider og ikke i et log-in område. For udover pointen med at det er billigere at udvikle indhold til de åbne servicesider, ses det ofte, at 75 % af trafikken er udenfor log-in området.”

### **Hvad tror I, der kommer til at ske i de kommende år?**

Morten: “Jeg tror, at online service bliver en af de store bølger i de næste fem år, så flere vil få fokus på at optimere dette område. Kunderne forventer det, og det reducerer omkostningerne.

Selvom nogle virksomheder siger, at de gerne vil have dialogen med kunden i butik eller kundeservice for at kunne sælge mere, så forventer kunden at kunne få hjælp online søndag aften, eller hvornår det nu passer. Det er et spørgsmål om at stille det til rådighed, som kunden gerne vil have.

Det ultimative eksempel på en branche, der har fokuseret på online service, og hvor det har transformeret branchen, er banksektoren. Bankerne har via deres netbanker skabt meget mere end en kundeservice, da netbankerne har erstattet mange filialer og arbejdsopgaver med, at kunderne i stedet ordner deres bankforretninger online.

Men siden netbankerne kom frem for et årti siden, er de jo også gået i stå og indtil for et par år siden – hvor bankerne med Danske Bank i front begyndte at fokusere på den mobile platform – er der i mange år stort set ikke sket videreudvikling af bankernes løsninger.

Så selv bankerne har været ramt af, at de ikke har en klar værdi-model, der kan vise besparelserne ved at foretage videreudvikling af både netbankerne og af de åbne servicesider. Og igen drejer det sig ikke kun om besparelser, men det er også en vigtig konkurrenceparameter.”

Per supplerer: “Jeg er enig og tror, at det vil forstærkes af det offentliges udrulning og sociale medier som Facebook. Det offentliges udrulning af digitale borgerservices er med til at stimulere virksomhedernes lyst til at investere i området, og der er stigende fokus på at servicere kunderne på Facebook og Twitter. Så virksomheder begynder faktisk at opbygge supporten i sociale medier, selvom man måske ikke i tilstrækkeligt omfang har bygget den på sit eget site.

Retailere får ofte fokus på online service, når de begynder at sælge på nettet. Mens kunder, der har købt i en fysisk butik, også typisk søger hjælp i den efterfølgende, vil kunder, der har købt online også søge hjælp online eller ved at ringe til virksomheden. Retailere skal derfor forholde sig til at opbygge en call-center funktion, når de begynder at sælge varer online.”

### **Kræver det også ændringer i eBusiness?**

Morten: “Ja, for en del af forklaringen af fokus på at bygge log-in løsninger er helt sikkert, at mange online-afdelinger primært er i projekt-mode – både i forbindelse med salg og service – og mangler et drifts-mode. Derved mistes fokus på at optimere indholdet, og i praksis er det desværre ofte også lettere at få bevilget timer til et IT-projekt end til at få ansat medarbejdere, der kan arbejde med optimering af indhold på sitet.”



## Opsummering

God online service er vigtig både for at tiltrække og fastholde kunder, men også for at virksomheden kan sikre et fornuftigt omkostningsniveau og en god konkurrenceevne.

### Kunderne forventer god online service

Kunder forventer i stigende omfang, at de kan få 24/7 service online. Der kan være situationer, hvor kunderne ønsker at tage kontakt til kundeservice eller besøge en fysisk butik, men som udgangspunkt vil flere og flere kunder forvente, at de kan få løst en stor del online.

For kunderne giver det en forbedret kundeoplevelse, og samtidig øger det antallet af ambassadører, der køber hos virksomheden igen, og de er med til at tiltrække nye kunder.

### God online service er en forudsætning for konkurrenceevnen

Set fra omkostningssiden er det nødvendigt at have en god online service, da online service er billig sammenlignet med, at kunderne kontakter kundeservice.

Det er ikke kun konkurrencen fra eksisterende eller fremtidige internet-baserede virksomheder, der skal håndteres. I takt med at de ikke-internetbaserede konkurrenter får optimeret deres online service, vil virksomheden få udfordringer på konkurrenceevnen, hvis ikke den selv formår at følge med.

Derfor giver det mening at tilstræbe at være et skridt foran konkurrenterne i forhold til at sikre lave omkostninger via online service.

Som ikke-internetbaseret virksomhed kan der læres en del ved at se på selv de helt små internetbaserede virksomheder, der typisk fra starten har designet deres processer og systemer med online som omdrejningspunkt.

Samtidig har jeg argumenteret for, at udviklingen i retning af øget salg og service på nettet fremadrettet må forventes at ske hurtigere end hidtil.

Da dot.com boblen brast lærte vi, at ting tager tid, også når det kommer til nettet. Siden er der sket så meget på både infrastrukturen og i kundernes adfærd, at det betyder, at vi fremadrettet kan forvente, at ændringerne vil ske hurtigere, og at de vil påvirke endnu flere brancher.

En af de store ændringer er, at hvor mange kunder tidligere lagde stor vægt på den rådgivning, man kunne få i de fysiske butikker, så er der nu let adgang til mere objektiv rådgivning på nettet. Den stigende udbredelse af smartphones er med til at forstærke denne effekt, fordi kunder nu kan stå i en fysisk butik og tjekke priser, produkter og udbydere på nettet.

### Hvorfor er mange virksomheder ikke lykkedes med online service?

For ikke-internetbaserede virksomheder er det dyrt at bygge webløsninger, der kan kommunikere med virksomhedens back-end systemer.

Udover at der typisk er mange back-end systemer med høj kompleksitet, er online ikke en integreret del af virksomhedens løsning, hvilket gør udvikling mere ressourcekrævende.

Samtidig er der grundet back-end systemernes kompleksitet ofte omfattende og tunge udviklingsprocesser, der ikke imødekommer den agilitet, der er brug for på nettet.

Webprojekter kæmper mod andre projekter om ressourcerne – hvad enten de er interne eller eksterne – og mister ofte prioritet grundet projekter, der er forretningskritiske her og nu.

Ikke-internetbaserede virksomheder har samtidig været vant til at have en dyr kundeservice-funktion og ser derfor ikke nødvendigvis behovet for at få flere kunder til at finde svar online som kritisk på den korte bane. I modsætning hertil er de internetbaserede virksomheders udgangspunkt, at de skal til at bygge en kundeservicefunktion op, og at den skal være så lille som muligt for, at de kan holde omkostningerne nede.

Den sidste udfordring, der blev gennemgået i kapitlet, er fokus for næste kapitel. Udfordringen består i, at der i de fleste virksomheder ikke er implementeret en model for værdifastsættelsen af online service. Resultatet er, at det både er svært at se, hvad virksomheden rent faktisk får ud af online service i dag, og at det besværliggør at få sat online service på agendaen. Uden håndgribelige business cases er det meget svært at få allokeret ressourcer og få det fornødne fokus.

## 2. Værdifastsættelse af online service

Mange virksomheder har ikke et billede af, hvor mange kunder der finder svar på sitet, og som ellers ville have kontaktet kundeservice.

I stedet måles kun på antal besøg eller, hvis virksomheden har et log-in område, måles på antal log-ins. Selv blandt store europæiske teleselskaber er der tilfælde, hvor det stadig er den måde, der måles på.

Det giver langt fra noget fuldstændigt billede. En del af dem, der logger på, ville måske ellers ikke have kontaktet kundeservice, og andre kontakter kundeservice, selvom de har været logget på. Samtidig er der mange besøgende på åbne servicesider, hvor kunden ellers ville have kontaktet kundeservice.

Der er behov for en samlet vurdering af, hvor mange kunder der hjælper sig selv online, og det bør omregnes til en konkret besparelse. Derved kan virksomheden få en idé om, hvor stor en værdi online service skaber. Det kan også understøtte udarbejdelse af business cases på webprojekter.

I kapitlet besvares følgende:

- Hvilken metode kan anvendes for at give et konkret bud på, hvor mange henvendelser online service afværger, og hvilken værdi de har?
- Hvordan sikres accept af metoden i virksomheden?
- Hvilke KPI'er kan bruges og til hvad?

### Metode for beregning af værdifastsættelse

Selvom der stadig er et stykke vej igen for de fleste virksomheder, begynder flere at lave konkrete estimater for, hvor mange henvendelser online service afværger. Og der er heldigvis en best practice metode, der begynder at vinde udbredelse både i og udenfor Danmark.

Værdi af online service = Antal besøg på servicesider  $\times$  andel af kunder der fik svar  $\times$  andel af kunder der ellers ville have kontaktet kundeservice  $\times$  kontaktpri

I det følgende gennemgås det, hvordan metoden helt konkret kan bruges ved at implementere en exit survey på sitet.

---

*Flere begynder at fastsætte reelle skøn for, hvor mange kundehenvendelser online service afværger i stedet for kun eksempelvis at måle på antal log-ins på lukkede områder på sitet.*

---

### Antal besøg på servicesider

Første del i ligningen til beregningen er “antal besøg på servicesider”, og for at beregne dette kræves en afklaring af hvilken trafik på sitet, der er relateret til service, så eksempelvis trafik til salgssider ekskluderes.

De fleste virksomheder har opbygget deres site med separate sektioner for køb og kundeservice, hvorved det er relativt let at opdele trafikken.

Der kan dog også være service på salgssiderne. Hvis en eksisterende kunde tjekker prisen på sit produkt på salgssiderne, kan det afværge en henvendelse til kundeservice, uden at det kommer til at tælle med i statistikken. Det samme gælder for potentielle kunder, der besøger sitet, inden de eventuelt køber i en fysisk butik.

Hvis der er indhold på servicesiderne, som kunderne bruger som en integreret del af deres produkt, må det vurderes, om de bør tælles med. Et eksempel fra telebranchen er webmailløsninger, som har mange daglige besøg. Her benytter kunderne deres webmail ved at besøge sitet, men uden at det har forbindelse til at søge hjælp på sitet.

Det er ofte ikke muligt at finde en helt præcis opdeling, men pointen er, at der skal laves en rimelig frasortering af irrelevant trafik.

Selvom det ikke måtte lykkes helt, vil det stadig være muligt i et vist omfang at frasortere det i vurderingen af antal afværgede henvendelser. Hvis eksempelvis en internetudbyder tæller webmail besøg med, vil de fleste besøgende på webmail svare at de fik hjælp, og at de ikke ellers ville have kontaktet kundeservice. Derved bliver tallet for trafik på service for højt, mens antal afværgede henvendelser alligevel er korrekt.

### **Antal kunder der fandt svar, og ellers ville have kontaktet kundeservice**

For at vurdere om kunderne fandt svar på det de søgte, og om de ellers ville have kontaktet kundeservice, må kunderne spørges.

Dette kan gøres via en exit survey, hvor et antal besøgende løbende spørges:

- Fik du svar på det, du søgte? Ja/nej
- Hvis ja: Ville du ellers have kontaktet kundeservice? Ja/nej

Selvom en lille andel af de, der svarer ja måske ikke ville have kontaktet kundeservice, vil der omvendt være kunder, der svarer nej, som ville have gjort det. Derfor bør svarene samlet set være rimeligt retvisende.

Når de to andele ganges sammen og ganges med antal besøg fås et konkret bud på, hvor mange kundefølgelser der afværges. Nu mangler der at blive sat kroner og ører på besparelsen.

### **Værdifastsættelse af sparede kundefølgelser**

En fastsættelse af besparelse pr. afværget henvendelse bør ske i dialog med finansafdelingen og kundeservice.

Hvis virksomheden helt eller delvist har outsourcet kundeservice, kan priserne der betales til det eksterne call-center anvendes. Hvis ikke, er der sikkert et skøn for, hvad den enkelte henvendelse koster.

Der er ofte brug for at beregne en vejlet omkostning. Eksempelvis har nogle virksomheder opdeling af kald i kategorierne service og support, hvor sidstnævnte typisk er længere og dyrere kald. Og prisen for at besvare et kald vil være anderledes end prisen for at besvare en mail eller gennemføre en chat-session med kunden.

---

*Vælg en simpel model som alle kan forstå, hvor der beregnes en vejlet omkostning. Vær samtidig konservativ så det sikres, at der ikke kan stilles spørgsmålstejn ved beregningen.*

---

### Eksempel på beregning af værdi

I tekstboksen er der lavet en fiktiv beregning af værdi for online service.

#### Fiktivt eksempel på beregning af værdi af afværgede kundehenvendelser

- 150.000 besøg på sitet, heraf 100.000 på servicesiderne.
- 55 % af kunderne oplyser, at de fik svar på det, de søgte.
- 60 % af dem der fik svar oplyste, at de ellers ville have kontaktet kundeservice.
- Omkostningen ved en kundehenvendelse er i gennemsnit 35 kr.

Værdien af de afværgede henvendelser er:

- 100.000 besøg på servicesiderne x 55 % fik svar x 60 % af dem ville ellers have kontaktet kundeservice = 33.000 afværgede henvendelser
- 33.000 afværgede henvendelser x 35 kr. pr. afværget henvendelse = 1.155.000 kr.

For at understrege betydningen af online service kan der eventuelt suppleres med et skøn for, hvor mange ekstra medarbejdere der skulle sidde i kundeservice, hvis sitet ikke eksisterede.

Hvis en medarbejder kan håndtere 1000 henvendelser pr. måned vil det i dette eksempel svare til 33 medarbejdere.

Med denne metode kan eBusiness-afdelingen give et konkret bud på, hvilken værdi online service genererer direkte i form af sparede omkostninger i kundeservice.

---

*De kunder der fik svar, men ikke ville have kontaktet kundeservice ellers, har alligevel fået hjælp og en god kundeoplevelse. Derfor skaber online service også værdi der, selvom det ikke giver en direkte besparelse.*

---

Selvom metoden er ved at blive mere udbredt, er det stadig en teoretisk beregning. Derfor skal der være fokus på at forklare andre i virksomheden, hvorfor den giver et retvisende resultat.

En af de større udfordringer i praksis er, at det kan være svært at kontrollere, at beregningen er korrekt, da det ville kræve, at sitet var lukket ned i en periode.

Samtidig kan der ske ændringer i kundernes aktivitetsniveau, som kan gøre det svært at se fald i antal henvendelser til kundeservice grundet forbedringer på online service. Eksempelvis kan der være ændringer i kundebasen eller antal ordrer, og produktkompleksitet kan ændres. Som et eksempel har den øgede udbredelse af smartphones i telebranchen øget kompleksiteten og kundernes behov for at få hjælp.

Kundeservice kan også have lagt andre forbedringstiltag i deres budgetter, og det kan være svært at spore effekter tilbage til det enkelte tiltag.



Det er dog muligt at benytte en række vurderinger, der kan være med til at sandsynliggøre at metoden er retvisende, så den accepteres bredt i virksomheden.

## Hvordan sikres accept af metoden?

### Sandsynliggørelse via brug af eksterne eksperter og benchmark

Ved at få ekstern hjælp til at implementere metoden for værdifastsættelsen kan det bedre undgås, at metoden kommer til at fremstå som eBusiness' subjektive vurdering.

Det kan samtidig give en form for blåstempling, at metoden bruges af andre, herunder af andre fra samme branche i både ind- og udland.

Det er en god idé at få tal fra andre tilsvarende virksomheder i branchen i Danmark eller udlandet eller fra nogle af de, der er kendt for best practise. Så kan online service's performance sammenlignes med andre, og det kan være lettere at vurdere, om performance lyder rimelig.

Ved sammenligning med tal fra andre brancher skal man være opmærksom på, at rammerne kan være anderledes grundet forskelle i kompleksiteten i kundernes forespørgsler.

### Lyder andelen af kunder der får svar, og ellers ville have henvendt sig, fornuftig?

Ved at gange andelen "Finder svar" med andelen af de, der ellers ville have kontaktet kundeservice opnås et tal for, hvor mange af besøgene der ellers ville have genereret en henvendelse.

I eksemplet fra tekstboksen, hvor 55 % fik svar, og 60 % af disse ellers ville have henvendt sig til kundeservice, vil det betyde, at 33 % af alle besøgene ville have resulteret i en henvendelse.

Så spørgsmålet er derfor "lyder det fornuftigt, at 33 % af de besøgende på servicesiderne på web fandt svar og ellers ville have henvendt sig til kundeservice?". Det bør de fleste kunne forholde sig til ud fra en

mavefornemmelse, og det kan være med til at understøtte accept af metoden.

### Andel af henvendelser håndteret online

En mulighed er at beregne hvor stor en andel af henvendelserne der håndteres online, og hvis denne sats lyder fornuftig, kan det bidrage til accept af metoden.

### Spør så vidt muligt effekt af tiltag

Når der gennemføres forbedringer på sitet, kan effekten estimeres forinden og efterfølgende evalueres ud fra udviklingen i eBusiness' tal og ud fra, hvad kundeservice oplever.

Afhængigt af hvor avanceret et set-up kundeservice har, kan dette gøres mere eller mindre præcist:

- Hvis kundeservice har detaljerede statistikker over, hvorfor kunder kontakter dem, kan stigninger i online performance som følge af større online service-tiltag tilsvarende måles i kundeservices statistik.
- En alternativ løsning er at spørge et antal kundeservicemedarbejdere om de oplever, at de får færre kald vedrørende områder, der er blevet forbedret. Dette bliver baseret på mavefornemmelse, men det er bedre end slet ikke at få feedback fra kundeservice.
- Hvis tiltaget er så stort, at det påvirker den samlede performance, bør der kunne ses en nedgang i det totale antal henvendelser til kundeservice.

Samtidig er der en række forhold, det er værd at være opmærksom på.

For nogle tiltag kan det tage tid at opnå fuld effekt, fordi fejl ved lanceringen skal løses, eller fordi der er behov for justeringer af indholdet efter lanceringen.

Ofte giver det mening at fokusere på at øge trafikken, hvis der eksempelvis er udviklet et nyt område, hvor kunderne kan se status på deres

ordre. Derved vil den positive effekt af projektet både skyldes øget trafik, og at indholdet på sitet er forbedret.

Hvis øget trafik er en forudsætning for et projekt, bør det fremgå hvor meget af stigningen den skal stå for, og hvilke forudsætninger der er for at realisere den øgede trafik. Hvilke aktiviteter igangsættes, og hvem har ansvaret for dem?

Endelig skal der korrigeres for andre udsving, eksempelvis hvis en ny fakturaforklaring lanceres på et tidspunkt, hvor en stor andel af kunderne modtager fakturaer, skal der korrigeres for dette i evalueringen.

Hvis det lykkes at blive god til at måle effekter af tiltag, kan det blive nemmere at opnå en generel accept i virksomheden af måden online services totale performance beregnes på.

Metoden har andre fordele end at få værdisat online service:

- Metoden viser, hvor på sitet den største effekt af online service opnås.
- Medarbejderne i eBusiness kan se, hvor der skal arbejdes på forbedringer, og kan måle ændringer efter forbedringer.
- Relativ udvikling i performance kan måles. Hvis 5 % flere finder svar nu sammenlignet med for et halvt år siden, er sitets performance løftet med 5 %.

## Hvilke KPI'er bør bruges til hvad?

I metoden er nævnt et antal KPI'er:

- trafik på online service
- andel af besøgende der finder svar
- andel af besøgende der finder svar og ellers ville have kontaktet kundeservice
- antal afværgede henvendelser og værdien heraf
- andel af henvendelser håndteret online

Spørgsmålet er så, hvilke KPI'er der er velegnede til hvad.

## Antal afværgede henvendelser er en god KPI for aktuel performance

Som det helt overordnede KPI for aktuel performance er antal afværgede henvendelser velegnet, da det angiver, hvilken værdi online service aktuelt skaber for virksomheden, når det ganges med omkostning pr. afværgt henvendelse.

## Andel af henvendelser som KPI for langsigtet udvikling og benchmark

Når langsigtet performance for online service skal diskuteres, er andel af henvendelser der håndteres online den bedste KPI, da den korrigerer for fremtidige ændringer i det samlede antal kundehenvendelser. Andelen af henvendelser er uafhængig af sæsonudsvingninger, ændringer i kundebase og/eller volumen af transaktioner og eventuelle ændringer i kompleksitet i virksomhedens produktportefølje.

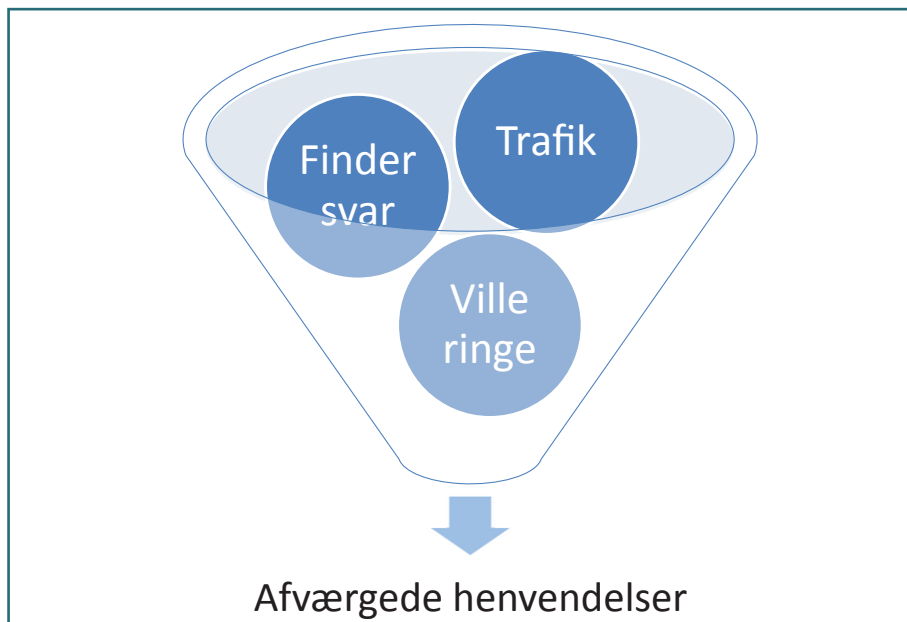
Andel af henvendelser kan altså forklare udsving i aktuel performance. Hvis antal afværgede henvendelser i en måned er lav, kan det skyldes, at der har været lav aktivitet i form af både få besøgende på sitet og få henvendelser til kundeservice. Da vil andelen af henvendelserne håndteret online være uændret.

Tilsvarende vil den være uændret, hvis en hurtig stigning i performance på antal afværgede kald skyldes, at der i den pågældende periode generelt er et højere aktivitetsniveau.

Samtidig fungerer andel af henvendelser godt som benchmark, når der skal sammenlignes med andre virksomheder og brancher. Det viser den samlede performance og er uafhængigt af eksempelvis antal kunder. Der er endvidere den fordel, at det ikke er følsomme oplysninger, da det kun er et udtryk for online service's performance.

## eBusiness skal arbejde på at øge trafikken og sikre at flere finder svar

Trafikken og andel af kunder der får svar, er de to områder, som eBusiness skal arbejde på at optimere. De er fremhævet i Figur 5. I Figuren er også den tredje faktor "Ville ringe" som typisk ikke kan påvirkes af eBusiness.

Figur 5 - Hvad skal eBusiness arbejde på at optimere?<sup>17</sup>

## eCapacity om værdifastsættelse af online service

Inden opsummering af kapitlet er der et interview med Per Rasmussen og Morten Busk fra eCapacity om, hvad værdifastsættelse af online service betyder for virksomheder, og hvordan det kan implementeres.

### eCapacity om værdifastsættelse af online service

#### Er der mange danske virksomheder, der værdifastsætter online service?

Per: "Nej, det er i stigning, men det er et umodent marked. De relativt få virksomheder der er i gang, er typisk de, der har været i gang på nettet i længst tid. Det kan være i telebranchen, og det

<sup>17</sup> Figuren er udarbejdet af afdelingsleder i Telenor eBusiness' serviceteam, Thomas Ø. Christensen.

begynder også i den finansielle sektor, hvor man ellers tidligere kun så på netbanker, men nu begynder at se på, hvad der ellers er af service- og supportelementer. Og det gælder også i rejsebranchen.

Hos retailere, der begynder at få omkostninger til call-centre som følge af salg på nettet, har en del fået fokus på det, og de ser typisk på, hvor mange kundefølgelser det enkelte online-salg genererer, og arbejder så på at nedbringe det.”

### **Hvordan sikres accept af metoden i virksomheden?**

Morten: “Udover at det er en god idé at få ekstern hjælp til implementeringen, er man nødt til at tage sine interessenter i ed, så eBusiness ikke bare selv implementerer modellen i virksomheden. Både kundeservice og økonomi bør inddrages. Hvis ikke interessenterne giver input og er med, kan man heller ikke lave business cases på det bagefter. De skal tro på modellen. Det er det aller-aller-vigtigste, og det skal ske, inden værdimodellen implementeres.

Selvom der er et overordnet framework, der kan bruges, må det implementeres lidt forskelligt i den enkelte virksomhed, fordi hver virksomhed har sin egen måde at anskue kundeservice på. Nogle steder er det eksempelvis antal undgåede kald der rapporteres, mens det andre steder er antal sparede minutter i kundeservice.”

Per supplerer: “Modellen skal være så simpel, at den kan forklares for CFO og de andre interessenter udenfor afdelingen. Den skal være konservativ forstået på den måde, at man skal passe på med at tage værdier med, som ikke er klart dokumenterede. Derved kan der bedre opnås accept af resultatets validitet.

Ved at modellen fokuserer på kroner og ører i stedet for eksempelvis antal log-ins eller besøgende, forstår resten af organisationen, hvad man siger, og hvad det betyder.”

### Hvad betyder værdifastsættelsen internt i eBusiness?

Per: "Det betyder, at de fleste afdelinger skifter fra et meget rent, stærkt salgsfokus til, at man begynder at se mere differentieret på sin organisation, sine aktiviteter og den daglige drift. Så vi har en marketing- og salgopgave og en serviceopgave, som skal have selvstændigt fokus. Dette fokus skal sikre, at der er tilstrækkeligt med ressourcer og attention på, at der skabes målbare resultater. Så det øger indsatsen i eBusiness-afdelingerne."

Morten supplerer: "Det gode er, at modellen for værdifastsættelse fungerer på alle niveauer. Det er muligt at se og følge udviklingen i online service's samlede performance samtidig med, at der kan laves delmål og vurderinger af indsatser på de enkelte områder og sider.

Der kan måles helt ned til den artikel, som en medarbejder arbejder på at optimere, og hvor vedkommende kan se, om forbedringerne virker. Det er rimeligt sort/hvidt. For den enkelte medarbejder er det også det, der vil drive ham eller hende i hverdagen, mere end det er at vide, at der overordnet set er afværget 10.000 flere kald end tidligere."

## Opsummering

Mange virksomheder har ikke en model for værdifastsættelse af online service, og hvis der er målinger, er fokus typisk på antal log-ins på lukkede områder.

Der er behov for at få et samlet bud på hvor mange henvendelser, online sparer kundeservice for. Det skal både vise den værdi online aktuelt genererer og understøtte udarbejdelse af business cases for online.

## Metode til værdifastsættelse

En metode til værdifastsættelse er ved at vinde indpas, hvor et antal kunder spørges, om de fandt svar, og om de ellers ville have kontaktet

kundeservice. Ved at gange disse sammen og gange med trafikken opnås et bud på, hvor mange kundehenvendelser der afværges ved hjælp af online service.

Det omsættes til et beløb ved at gange med en vejet kontaktpriis, og på den måde bliver det meget håndgribeligt hvilken værdi, online service skaber. De øvrige positive effekter af god online service, såsom forbedret kundeoplevelse, flere ambassadører mv., skal dog heller ikke glemmes.

Kundeservice og finansafdelingen skal inddrages i implementeringen af modellen, så der sikres en fælles erkendelse af, at modellen giver et godt og realistisk bud på besparelserne.

Da beregningerne trods alt er teoretiske, vil de – meget naturligt – ofte blive mødt med en vis skepsis i resten af virksomheden, og der skal bruges tid på at forklare modellen.

At modellen er best practice kan synliggøres ved, at store, seriøse virksomheder som bl.a. Danske Bank arbejder med metoden. Det er en god idé at trække på ekstern hjælp til implementeringen, for derved at gøre den mere objektiv. Samtidig kan der laves en række tjek, der kan være med til at vise, at værdifastsættelsen er retvisende.

Eksempelvis kan det beregnes hvor stor en andel af de besøgende, der finder svar og ellers ville have kontaktet kundeservice. De fleste kan forholde sig til, hvorvidt de synes, andelen lyder realistisk.

Tilsvarende kan det beregnes, hvor stor en andel af henvendelser, der håndteres online, og dette tal kan sammenlignes med benchmarks.

## Hvordan kan KPI'erne bruges?

Forskellige KPI'er er gennemgået, og antal afværgede henvendelser er velegnet til at måle aktuel performance. Den viser summen af faktorerne på sitet, dvs. både trafikken, om kunderne fik svar, og om de ellers ville have kontaktet kundeservice.

Andelen af henvendelser kan forklare de løbende udsving i antal afværgede henvendelser, og bruges til diskussion af de langsigtede ambitioner



for online service. Andelen af henvendelser korrigeres dermed for faktorer som udvikling i produktkompleksitet og kundebasens størrelse.

Til de daglige optimeringer er trafik og andel af kunder, der får svar, bedst egnede til at vurdere indsatsområder og til efterfølgende at evaluere tiltag.

Efter at vigtigheden af online service er diskuteret og værdien fastsat, er næste trin at se på, hvad der kræves af organisering og ressourcer for at kunne drive forbedringerne af online service.

### 3. Organisering og ressourcer i eBusiness, kundeservice og IT

Forbedringer af performance på online service forudsætter, at organisationen understøtter det, og at der allokeres de nødvendige ressourcer. Det gælder i eBusiness, men også i kundeservice og IT.

I kapitlet svares på, hvordan det kan ske i praksis:

- Hvordan sikres ressourcer i eBusiness til at arbejde med online service?
- Hvordan sikres adgang til ressourcer i kundeservice, og at der er en fælles forståelse af prioritering og forventede effekter af de forbedringer, der gennemføres online?
- Hvordan kan IT-ressourcer allokeres, og en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem IT og eBusiness opnås? Og hvordan sikres det, at der arbejdes ud fra de samme målsætninger og en mere agil udviklingsmodel for online?

#### Organisering af eBusiness for at optimere online service

Som tidligere nævnt ses salget ofte som vigtigere end online service, og derfor får online service ikke tilstrækkelig fokus.

En årsag er, at salg er meget målbart. Der er også et budget for salget, mens der ofte ikke er det for service. Det giver et større pres på eBusiness i forhold til salget.

Derudover er salg ikke kun det direkte salg på sitet, men også den understøttelse som sitet har på de øvrige salgskanaler, da mange som nævnt researcher på nettet, inden de køber i en fysisk butik.

Det udbredte fokus på salg gælder for øvrigt ikke kun i forhold til eBusiness' egne ressourcer, men også når der skal skaffes prioritet hos IT. Også der kan det være lettere at få timer til eksempelvis implementering af nye produkter og kampagner, end til forbedringer af online service.

## Der skal være dedikerede eBusiness-ressourcer til online service

Uden en eksplicit allokering af ressourcer i eBusiness til at varetage forbedringer af online service, vil det af ovenstående grunde være en naturlig konsekvens, at der mangler fokus.

Et ambitionsniveau for online service skal fastlægges, og der skal være en bemanning, der gør det muligt at realisere ambitionen samtidig med, at der selvfølgelig fortsat skal være ressourcer til at varetage de salgsrelaterede opgaver.

Hvis der er behov for flere ressourcer for at lykkes, kan der ud fra værdifastsættelsen af afværgede henvendelser udarbejdes en business case for, hvor meget en medarbejder skal kunne løfte antal afværgede henvendelser for, at det kan betale sig.

Det kan gøres som vist i tekstboksen, og i den enkelte situation må det vurderes, om der kan opnås et bedre resultat, end det der skal til for at nå break-even – ellers får virksomheden ikke reduceret omkostningerne. Udover de økonomiske effekter er det vigtigt at huske på de positive effekter på kundetilfredsheden.

### Hvor mange henvendelser skal der afværges for, at der kan ansættes en ekstra medarbejder i eBusiness?

Break-even for at ansætte en ekstra medarbejder kan findes ved at beregne hvor mange henvendelser, der skal afværges for, at en ekstra medarbejders løn er tjent ind.

For at vurdere om det er realistisk at opnå, kan det også omregnes til, hvor meget performance skal forbedres: Afværger online henvendelser omkostninger for 10 mio. kr. årligt, og en medarbejder koster 500.000 kr. årligt, skal performance øges med 5 %, før der er break-even. Dette kan så omregnes til et antal afværgede kald pr. måned.

Det kan være svært fra starten at skabe opbakning til at foretage en kraftig opmænding af eBusiness. En tilgang er derfor at starte rejsen med begrænsede ressourcer og så vise resultater, der kan understøtte tilførsel af flere ressourcer.

### eBusiness ressourcer til løbende forbedringer af online service

Som det vil blive diskuteret senere, ligger en stor del af forbedringspotentialet i de mange små forbedringer i hverdagens drift og ikke kun i de store projekter. At have ressourcer eksplicit allokeret til løbende at forbedre og optimere sider og sektioner, der performer dårligt, er derfor kritisk.

### Hvordan kan ressourceallokeringen i eBusiness håndteres?

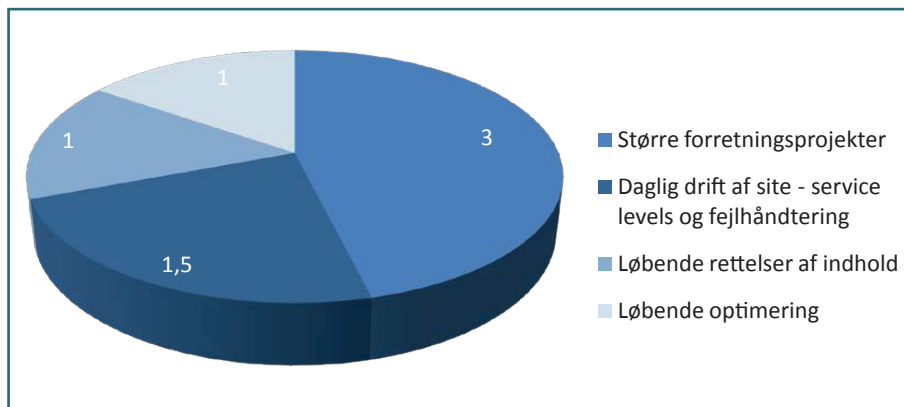
Hvis eBusiness-afdelingen er tilstrækkeligt stor, kan den være opdelt i henholdsvis et service- og et salgsteam. Derved sikres samtidig ledelsesmæssig fokus på service-delen.

Alternativt bør der være allokeret et antal medarbejdere i afdelingen til at varetage online service opgaver.

I forhold til allokering af ressourcer til løbende serviceforbedringer i serviceteamet kan dette gøres synligt via et overblik over, hvad ressourcerne bruges til. Det skal være realistisk og også inkludere de forskellige driftsopgaver.

I det fiktive eksempel i Figur 6 er der lavet en fordeling af et serviceteams ressourcer, som den kunne se ud.

Figur 6 - Eksempel på fordeling af medarbejdere på opgaver i et online serviceteam



Et sådant overblik gør det muligt at tage en kvalificeret diskussion af, hvordan ressourcerne prioriteres, og om der er nok ressourcer.

Hvis ikke det er muligt at få tilført ekstra ressourcer, vil overblikket over fordelingen gøre det nemmere for eBusiness at få forventningsafstemt indsatsen overfor interessenterne.

---

*For at forbedre online services performance, skal der være dedikerede ressourcer i eBusiness til online service-projekter, men også til at gennemføre de løbende forbedringer. Dette kan understøttes via en oversigt over, hvordan ressourcerne disponeres.*

---

## Ressourcer i kundeservice for at understøtte online service

Kundeservice er en vigtig allieret i arbejdet med at forbedre online service, da det er i kundeservice, besparelserne skal opnås.

I Figur 7 er vist tre kritiske forudsætninger for at samarbejdet mellem kundeservice og eBusiness kan fungere.

Figur 7 - Tre grundlæggende forudsætninger for at lykkes i samarbejdet med kundeservice

Forudsætning:	Beskrivelse:
<p><b>Skab fælles billede af vigtigheden af online service</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre erkendelse i kundeservice af vigtigheden af online service via gennemgang af aktuel performance og værdifastsættelse af afværgede henvendelser.</li> </ul>
<p><b>Afstem roadmap med effekter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udarbejd roadmap med indsatsområder og forventede effekter, fastsat i fællesskab med kundeservice.</li> </ul>
<p><b>Få adgang til viden om, hvad kunderne henvender sig om</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundeservice har viden om, hvad kunderne helt præcist ringer og skriver om, og hvad der skal til for at løse kundernes henvendelser.</li> </ul>

### Skab fælles billede af vigtigheden af online service

For at få kundeservice til at investere tid i at hjælpe med at forbedre online service og være med til at bakke op om at få tildelt eksempelvis IT-ressourcer, skal kundeservice kende værdien af online service.

Et godt udgangspunkt er at få lavet et konkret skøn for den værdiskabelse, online service typisk allerede genererer via den beskrevne metode.

Selvom der kan være en opfattelse af, at sitet ikke fungerer godt, vil det ofte vise sig, at der allerede skabes en stor værdi inden yderligere optimeringer sættes i værk.

Ved at vise det, er det nemmere at få skabt en fælles opfattelse i virksomheden af, at der er mere at hente, og at det inden for en kortere tids-horisont faktisk er muligt at skabe forbedringer.

Vi har selv i Telenor oplevet, at en sådan beregning af nuværende værdi af afværgede henvendelser også internt i eBusiness kan give en aha-oplevelse. Mange har en tendens til at fokusere på alle de forbedringer, der ønskes gennemført og ikke på, at der allerede er nyttig information og funktionalitet på sitet, som mange bruger og har glæde af.

### Fælles afstemning af roadmap med effekter

eBusiness har ansvaret for at optimere online service og dermed værdien af afværgede henvendelser, mens det er kundeservice, der har ansvaret for et ofte presset kundeservicebudget. Derfor er eBusiness medvirkende til, at kundeservice kan holde deres budget.

eBusiness er ansvarlig for at vedligeholde et roadmap med tilhørende effektberegninger af tiltag og skal løbende afstemme det i tæt dialog med kundeservice. Kundeservice kan så inddrage effekterne, når de skal lægge en plan for forventningerne til antal henvendelser og budgettere deres omkostninger. I hvilken udstrækning kundeservice på forhånd ønsker at medtage effekterne i budget eller ej vil sikkert være forskelligt, men uanset hvad skal kundeservice have troen på, at gevinsterne vil blive realiseret.

Når forbedringer implementeres og evalueres, bør dette ske i tæt samarbejde med kundeservice, så alle får information om de gennemførte forbedringer og deres effekter.

I det omfang de forventede effekter lægges i kundeservices budget i form af besparelser, øger det chancen for, at eBusiness får adgang til de nødvendige ressourcer i både kundeservice og IT. For hvis eksempelvis IT-ressourcerne kommer under pres, giver det et stærkere argument for at fastholde ressourcer til online service.

### Adgang til viden om, hvad kunder henvender sig om

Kundeservice har et dybt indblik i, hvad kunderne helt specifikt henvender sig om, og er vant til at løse kundernes problemer.

Derfor skal kundeservices viden bringes i spil for at optimere online service.

Der bør være servicekonsulenter fra kundeservice involveret, så der kommer input fra de medarbejdere, der hver dag er i direkte kontakt med kunderne.

---

*En tæt dialog med medarbejdere i kundeservice, der hver dag er i direkte kontakt med kunderne, er vigtig. Disse medarbejdere ved, hvad kunderne henvender sig om, er vant til at løse forespørgslerne og kan give input til, hvorvidt og hvordan det kan løses online.*

---

## Organisering i IT for at understøtte online service

Det kan variere fra virksomhed til virksomhed, hvordan IT er organiseret, herunder om IT er outsourcet eller inhouse. Der er også stor forskel på, hvordan der allokeres ressourcer til større projekter og til drift.

For ikke-internetbaserede virksomheder er det imidlertid mit indtryk, at en række udfordringer desværre ofte går igen og betyder, at det er svært at få tilstrækkeligt momentum på videreudvikling af online service. Denne opfattelse understøttes af en global undersøgelse, Forrester har foretaget, der viste, at 71 % af de ansvarlige for eBusiness synes, at de får begrænset hjælp fra IT.<sup>18</sup>

Fem tiltag skal sikre løsning af de basale udfordringer:

1. **Find IT-ressourcer til de større webprojekter** – Det kan være svært at få adgang til ressourcer til større webprojekter.
2. **Skaf IT-ressourcer til de løbende forbedringer** – Der afsættes ikke tilstrækkeligt med IT-timer til den løbende drift, dvs. til de små tiltag på sitet og til at videreudvikle de større webprojekter efter lancering.

---

<sup>18</sup> "Improving the eBusiness and IT Relationship", Forrester Research, Brian K. Walker, 2009.



3. **Sørg for, at eBusiness selv kan ændre på sitet** – Løsninger bygges ofte, så eBusiness selv har svært ved at lave ændringer på sitet og IT kan – som systemejere med ansvar for sitets svar- og opetid og stabilitet – være modstandere af at lade eBusiness foretage ændringer på sitet.
4. **Etabler mere fleksible udviklingsmodeller** – I mange virksomheder har IT omfattende modeller for udvikling og test, der spiller dårligt sammen med den agilitet, der er brug for på web. Selv en mindre opgave kan blive et stort projekt.
5. **Sørg for fælles fodslag mellem IT og eBusiness** – Det kan være svært at sikre fælles fodslag med IT, da der ikke mindst grundet de to forrige punkter kan herske forskellige opfattelser af, hvordan der bør arbejdes med sitet.

## 1 – Find IT-ressourcer til de større webprojekter

Som nævnt er det ofte svært at skaffe IT-ressourcer til webprojekter. Selvom de fleste virksomheder erkender vigtigheden af web på sigt, så er det ofte mere forretningskritiske projekter, der får ressourcerne her og nu. Dette gælder også, selvom IT-ressourcer kan købes eksternt, for der vil typisk være et begrænset budget til IT-investeringer.

Det kan i nogle situationer være yderligere en udfordring, at de webprojekter, der tidligere er blevet gennemført, ikke nødvendigvis gav den forventede effekt. Det gælder selvfølgelig ikke alle projekter, men vil bl.a. kunne ske i situationer, hvor der er tale om at bygge en ny løsning til at erstatte en gammel platform.

Da kan ønskes om ny funktionalitet blive skåret fra i takt med, at timerne bliver brugt i udviklingsforløbet. Resultatet kan blive, at den nye løsning i store træk kan det samme som den gamle, og at de eneste fordele er, at løsningen er blevet tidssvarende og nemmere at videreudvikle fremadrettet. Er der ikke afsat ressourcer til videreudvikling, opnås de ønskede forbedringer altså ikke.

Manglende værdifastsættelse af online service gør det samtidig svært at lave business cases og at følge op på dem, hvilket forstærker udfordringen med at få allokeret ressourcer til webprojekter.

For at få allokeret ressourcer skal der gennemføres flere aktiviteter:

- **Skab et fælles målbillede for webløsningen** – Hvad skal kunderne kunne online om 2-3-4 år fra nu? Hele ledelsen bør inddrages i dette.
- **Skab en fælles forståelse af, at rejsen skal starte nu** – Skab en brændende platform ved at gøre det synligt, at det kommer til at tage tid at optimere online service, og at det ikke kan udskydes at komme i gang.
- **Lav konkret business case** – Sæt tal på afværgede henvendelser og fremhæv de andre fordele i målbilledet og for det enkelte webprojekt.
- **Vær realistisk** – Vær konservativ i værdifastsættelsen og sørg for at understrege, at en stor del af de positive effekter kommer ved arbejdet efter lanceringen af ny og forbedret online funktionalitet.
- **Få afsat en dedikeret ressourcepulje til webprojekter** – Ved at få en særlig pulje til web undgå, at det enkelte webprojekt skal konkurrere mod virksomhedens øvrige projekter om ressourcer.

Fordi webprojekter typisk ikke er forretningskritiske hver for sig, kan allokering af en særlig pulje af timer til webprojekter være en nødvendig løsning for at sikre prioritering.

Dette skal ledelsen erkende, så den indvilliger i, at der afsættes en pulje af timer til at realisere målbilledet for online service.

Ved at sammenholde det fælles målbillede med ressourcebehovet og ambitionsniveauet for, hvor hurtigt det skal være gennemført, kan der dannes et fælles billede af, hvor mange ressourcer der skal allokeres til puljen. Og hvis ikke ressourcerne så allokeres, er det let at synliggøre konsekvenserne.

Allerede når forslaget om en særlig pulje stilles, bør det kommunikeres, at der inden for puljen vil køre et antal projekter, som hver især har en business case, der løbende afstemmes med ledelsen. Den overordnede plan skal sikre, at der løbende lanceres projekter, der giver besparelser.

Uden denne tilgang kan der være en frygt for, at puljen bliver en black box, som eBusiness råder over, og hvor der ikke er kontrol over, hvad der kommer ud af det.

---

*Få skabt en fælles vision for online service og en fælles erkendelse af, at rejsen skal starte nu. Lav realistiske business cases med fokus på afværgede henvendelser, men fremhæv også øvrige fordele. Forsøg at få afsat en særlig pulje af IT-timer til online service, og sørg for fuld synlighed på og fælles prioritering af, hvad puljen bruges til.*

---

## 2 – Skaf IT-ressourcer til de løbende forbedringer

De store IT-projekter på online service kan være med til at skabe fundamentet for at løfte både online service og salg, mens en stor del af realiseringen af potentialet kommer fra de løbende forbedringer. Derfor er det nødvendigt at have adgang til IT-ressourcer til de løbende forbedringer.

Der sker desværre tit, at det også er svært at skaffe adgang til ressourcer i IT til dette.

Et meget synligt eksempel er banksektoren, hvor de fleste har gode og velfungerede netbankløsninger, men hvor det som kunde opleves, at de stort set ikke har forbedret løsningerne over tid. Selvom det kan indvendes, at løsningerne jo netop er velfungerende, er der stadig et potentiale, som ikke realiseres. Der er i hvert fald to oplagte forbedringspotentialer.

For det første understøtter netbankerne kun selve transaktionerne. Hvis en kunde har brug for hjælp til eksempelvis at foretage en kontooverførsel eller for at vide, hvor ofte renten ændres på et lån, må kunden logge ud af netbank og søge på de åbne servicesider. For det andet er der som regel ikke fokus på mersalg i netbanker, selvom det er her kunden har størstedelen af interaktionen med banken, og alle kundeoplysninger er tilgængelige i netbanken.

Der bør anvendes samme tilgang som i forrige afsnit om at skaffe en pulje til webprojekter, men med lidt tilføjelser:

- **Skab forståelse for behovet** – Dette kan gøres ved at komme med konkrete eksempler på små projekter og opgaver, der er behov for hjælp fra IT til at løse, og som gør det forståeligt for resten af virksomheden, at det er nødvendigt at få allokeret timer til det.
- **Flere faser på projekter** – Gør det tydeligt, at ikke alt kommer med i første version, så der er brug for efterfølgende justeringer og nye versioner af de løsninger, der implementeres.
- **Giv eksempler på effekter** – Sæt tal på nogle af de mindre forbedringer der er blevet gennemført – det kan eksempelvis være i form af højere ratings fra kunderne.

Der bør arbejdes på at få afsat en pulje af timer i IT til at lave de opgaver, som eBusiness løbende giver prioritet.

### 3 – Sørg for, at eBusiness selv kan ændre på sitet

IT har typisk det tekniske ansvar for sitet, herunder datasikkerhed, performance og stabilitet. Det er derfor naturligt, at IT ønsker at have kontrol over, hvad eBusiness har adgang til at ændre. Det kan resultere i modstand mod at åbne op for, at eBusiness selv kan foretage ændringer.

Dette forstærkes af, at selve front-end programmeringen tit foregår i IT, og at udvikling sker på en måde der gør det svært at foretage ændringer uden hjælp fra IT. Et eksempel fra Telenor er et flow til bestilling af bredbånd, der blev bygget for fem år siden, hvor det ikke engang er teknisk muligt for eBusiness at lave simple tekstændringer uden involvering af IT.

Det skaber inert i forhold til at implementere forbedringer og løbende eksperimentere med, hvad der fungerer bedst for kunderne. Ordet eksperimentere er i den sammenhæng vigtigt, for det er ikke nok at kunne ændre kritiske fejl og implementere planlagte forbedringer. Der skal være mulighed for at forsøge sig frem, og se hvad der forbedrer performance.

Samtidig er det en kedelig opgave for IT-medarbejderne eksempelvis at skulle hjælpe med at ændre tekst i et bestillingsflow. Det er endnu en god grund til, at eBusiness selv bør kunne foretage ændringer.

På trods af udfordringerne kan det godt lade sig gøre at ændre rollefordelingen, så eBusiness får flere frihedsgrader til at foretage ændringer på sitet, og hvor IT samtidig er tilfredse med arbejdsdelingen:

- **Skab forståelse for eBusiness' behov** – Forklar IT-ledelsen, hvorfor eBusiness har behov for selv at kunne ændre mere på sitet.
- **Vis fordelene for IT** – Udviklerne slipper for de kedelige småopgaver og kan koncentrere sig om det, de synes er interessant, og som skaber en større værdi for forretningen.
- **Lav faste rammer for, hvad der må ændres og hvordan og overhold dem** – eBusiness og IT må sammen aftale, hvad eBusiness må ændre, herunder hvad der kræver dialog med IT, og hvad der skal sikkerhedsgodkendes. Det er afgørende, at eBusiness overholder det aftalte, for ellers skabes der mistillid, og så vil IT ønske at få fuldstændig kontrol.
- **Fastsæt ansvar for test** – Når eBusiness skal have særlige vilkår, skal man forholde sig til, hvem der tester funktionalitet, inden den sættes i produktion. Eventuelt kan eBusiness selv teste.

### Lav retningslinjer for implementering af ekstern udviklet funktionalitet

Udover at eBusiness har behov for selv at kunne ændre på sitet, kan det give mening at implementere eksternt indkøbte løsninger, såfremt de ikke er kritiske for systemer og funktionalitet.

Et konkret eksempel er, da vi hos Telenor havde brug for en abonnementsrådgiver til sitet, hvor kunderne kan indtaste deres forbrug og ud fra det få anbefalet et abonnement. Sådant en løsning skal være brugervenlig, og samtidig ligger der i selve rådgiveren funktionalitet der sikrer, at kunden kan indtaste oplysninger og få en anbefaling. Abonnementsrådgiveren kommunikerer ikke med back-end systemerne.

Udover at der skal være en aftale om, hvordan det må sættes i drift, kan der være gode argumenter for at købe ude:

- Hvis ikke det virker, er risikoen begrænset, og det er ikke IT's ansvar at sikre, at det virker.

- Det er en måde at skalere både IT's og eBusiness' ressourcer på, og nogle gange vil der være behov for kompetencer, som virksomheden ikke selv har.
- Hvis det skulle bygges, så eksempelvis priser hentes fra back-end systemer, vil det ofte blive så stort et projekt, at det aldrig ville få tildelt ressourcer i praksis.

#### 4 – Etabler mere fleksible udviklingsmodeller

Udviklingsmodeller er som tidligere nævnt ofte tunge i og med, at der bruges mange ressourcer på IT-arkitektur, tekniske løsningsbeskrivelser og lange testforløb. Samtidig er der ofte langt mellem releases.

Det betyder, at selv et lille online projekt let kan blive meget stort.

I det omfang et webprojekt påvirker back-end systemer, må de sædvanlige processer følges for at sikre, at webprojektet ikke afstedkommer fejl, der påvirker virksomhedens øvrige systemer.

For de projekter eller dele af projekter, der kun påvirker selve sitet, må der til gengæld findes en anden og mere fleksibel metode for udvikling.

Hvis ikke det påvirker back-end systemer, er det værste der kan ske, at det ikke virker, og at ny funktionalitet må tages ud af produktion.

Hvis der vælges en hurtigere og mere "lad os prøve det af"-baseret udviklingsmodel er det klart, at IT ikke på samme måde som ellers er ansvarlige, hvis ikke implementeringen går glat.

For at få udviklingsprocessen omkring webprojekter til at fungere, skal de der arbejder med på projektet fra IT være vant til at arbejde både med virksomhedens online løsning og med eBusiness, fordi der er mindre på skrift og mere som direkte dialog og fælles problemløsning i udviklingsprocessen.

Det er ikke nødvendigvis let at få sikret en sådan tilgang, og en god og åben dialog med IT er nødvendig.

Opsummeret bør der arbejdes på at finde en metode, hvor:

- Udvikling, der ikke påvirker back-end systemer er mere fleksibel i forhold til den normale udviklingsmetode.
- Dialogen mellem IT og eBusiness i høj grad er mundtlig og i mindre omfang styret af lange behovsdokumenter og tekniske løsningsbeskrivelser.
- De involverede IT-ressourcer er vant til at arbejde med virksomhedens online-løsning og med eBusiness.
- IT skal ikke garantere, at ny funktionalitet virker – hvis ikke det virker foretages tilbagerulning.
- Der er hyppigere releases til online.

## 5 – Sørg for fælles fodslag mellem IT og eBusiness

Et fælles fodslag skal sikre, at der ikke opstår et modsætningsforhold. IT kan synes, at eBusiness er uansvarlige og ser stort på sikkerhed, IT-arkitektur mv. Omvendt kan eBusiness opleve IT som bureaukratiske og uden forståelse for online's særlige behov. I den tidligere nævnte undersøgelse af Forrester konkluderes det da også, at hvis eBusiness skal lykkes med at forbedre IT-relationen, er dialog og sikring af fælles forståelse altafgørende.<sup>19</sup>

Begge parter kan have ret i fordommene og frustrationerne, men for at virksomheder kan rykke på online service, skal der hos IT skabes en forståelse for og accept af, at fleksibilitet og agile udviklingsprocesser er nødvendige. Og eBusiness skal overholde de spilleregler, der aftales med IT. Ellers kan IT ikke være imødekommende.

Det samlede forslag til tilgang fremgår af Figur 8.

<sup>19</sup> "Improving the eBusiness and IT Relationship", Forrester Research, Brian K. Walker, 2009.

Figur 8 - Tilgang til etablering af velfungerende samarbejde med IT

Indsats:	Beskrivelse:
<p><b>Skab forståelse for de særlige behov</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forklar og eksemplificer, hvorfor eBusiness har brug for agile udviklingsprocesser, og at en stor del af gevinsterne ligger i de mange, små optimeringer.</li> </ul>
<p><b>Skab fælles mål og IT-ansvar ift. eBusiness</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sørg for fælles mål om at sikre mange forbedringer, så IT føler sig som en del af online-teamet.</li> <li>Sørg for fælles opfølgning og synliggørelse af effekter.</li> </ul>
<p><b>Sørg for fair play</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Når IT skal være en tæt samarbejdspartner og en del af online-teamet, skal der være åbenhed og gensidig tillid for, at det kan fungere.</li> </ul>
<p><b>Skab kontinuitet i, hvem der arbejder med web i IT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I dialog med IT-ledelsen skal der sikres kontinuitet i hvem, der arbejder sammen med eBusiness både af hensyn til ovenstående punkter, og fordi de bør kende webløsningerne og eBusiness' behov godt.</li> </ul>

Hos Telenor har vi selv været gennem en proces, hvor vi har ændret relationen og måden at allokere ressourcer på. Hvordan IT ser ændringerne og behovene, fortæller afdelingsleder og projektchef Michael Dorph Jørgensen fra Telenors IT-afdeling om.

### Telenor IT om udvikling til web

#### Hvordan ser du på udvikling til web i Telenor?

“Web er en vigtig kanal til både at øge salget og sikre, at kunderne betjener sig selv på nettet, så kundeservice sparer penge.

For mig at se er det allervigtigste time-to-market. Vi er nødt til hurtigt at kunne reagere på behov med at tilpasse sitet og eksempelvis lancere nye kampagner og produkter.



Det giver udfordringer, fordi vores systemer samlet set er meget komplekse, og bare det at ændre priser på et produkt online, påvirker mange systemer. De mange komplekse systemer betyder, at vi bruger en stor andel af udviklingsressourcerne på at opgradere systemer og platforme i stedet for at udvikle ny funktionalitet til gavn for forretningen og kunderne.

Vi har en udfordring i, at vi arbejder med traditionelle udviklingsmodeller, hvor det tager lang tid at implementere ændringer, både grundet selve modellerne, og fordi systemerne er så komplekse.

Derfor er vi nødt til at have mere agile og fleksible udviklingsmuligheder, når det kommer til online.”

### **Hvordan ser du på behovet for hyppige releases, når time-to-market er kritisk?**

“Jeg mener, der er behov for en tæt dialog mellem de afdelinger, der er involverede i lancering af ny funktionalitet og nye kampagner. Udover eBusiness og IT-udvikling skal der være en tæt dialog med de, der har driftsansvaret for systemerne. Og i den dialog er det vigtigt at sikre fælles forståelse for, at det kritiske er time-to-market, og at der nogle gange må løbes en risiko for, at det, der rulles i produktion, ikke fra starten fungerer, som det skal. Det er helt fint, at det er sådan, når bare det er besluttet i fællesskab, at vi er villige til at løbe risikoen.”

### **Hvordan ser du på pragmatiske løsninger overfor et ønske om løsninger, der IT-arkitekturmæssigt er rigtige?**

“Vi er nødt til at være pragmatiske, hvis vi skal lykkes på web. Eksempelvis har vi et princip om at bygge forretningslogik – som eksempelvis kunne være beregning af mindstepriser i bindingsperioden – i vores middleware, så det kan bruges på tværs af kanaler. I praksis er det alt for komplekst, og det er ofte bedre at bygge logikken i front-end.”

**Hvad synes du om løsningen med et IT web-team?**

“Det er en god løsning. IT skal tænke forretning og ikke IT-systemer for IT-systemernes skyld. Ved at vi har et team, der sidder sammen med eBusiness og arbejder på løsninger, gives mulighed for at opnå langt bedre resultater.

Den fælles forståelse for hvad der er behov for, koblet med muligheden for at alle hjælpes ad i teamet med at finde en pragmatisk løsning og få den implementeret, er mere effektiv. Ofte kan der findes en relativt simpel løsning, der honorerer en stor del af behovet, men som kræver få timer i forhold til 'den rigtige løsning'. Ved sammen at diskutere behov og løsninger opnås lettere en afklaring af, hvad der bør gøres, i stedet for at eBusiness afleverer lange kravspecifikationer, som IT så skal analysere.”

**Hvad betyder det for effektiviteten, at den enkelte IT-medarbejder kun arbejder med online?**

“Med en systemarkitektur som vores er det faktisk nødvendigt. Eksempelvis tager det 3-6 måneder, før en ny udvikler er selvkørende til at udvikle på vores middleware. Det er igen kompleksiteten, der er en udfordring her. Hvis vi havde startet helt forfra med færre og mere simple systemer, ville det have været nemmere at få nye medarbejdere hurtigt opad læringskurven.”

**Hvordan har du det med at lade eBusiness lave ændringer på sitet?**

“Jeg ser ikke nogen klar grænse mellem, hvad IT skal lave, og hvad eBusiness skal lave, og derfor ser jeg det ikke som en reel problemstilling. Det vigtige er, at alle kender deres overordnede roller og ansvar, og om det så er en fra IT eller eBusiness, der i en given situation eksempelvis laver front-end programmering, er efter min mening underordnet. Der skal være sportsånd og en vilje til at hjælpe hinanden og så må kompetencerne, og hvem der har ledig tid afgøre, hvem der laver hvad og hvornår.”

### Hvad mener du om køb af løsninger fra eksterne?

“Jeg mener, at det giver god mening, eksempelvis når vi hos Telenor nogle gange køber en ekstern løsning til at tage mod ordrer, som så kører som stand alone-løsning uden back-end integration. Hvis ikke vi gjorde det, ville vi være afskåret fra at køre den slags kampagner på Telenor.dk. Så det er virkelig fantastisk, at vi kan det.

Og det giver også IT et godt input at bruge eksterne løsninger. Vi bør også overveje, om vi på samme måde selv kan bygge simple løsninger, som enten er uden eller med begrænset back-end integration, så vi kan levere en tilsvarende fleksibilitet in-house.”

## eCapacity om ressourcer i eBusiness, kundeservice og IT

Nedenfor er Per Rasmussens og Morten Busks holdning til, hvordan der kan allokeres ressourcer til at arbejde med online service, og hvad der kræves af IT for at lykkes.

### eCapacity om ressourcer i eBusiness, kundeservice og IT

#### Hvilke krav er der til organiseringen i eBusiness for at lykkes?

Morten: “På samme måde som der skal være ansvarlige for salget, skal der være dedikerede ressourcer, som har ansvaret for online service. Ellers sker der ikke noget. Deres indsats skal styres af KPI'erne, så de går efter det der kan løfte performance, og ikke bare går efter store selvbetjeningsprojekter. Der skal også være fokus på eksempelvis at lave FAQ'er og på at optimere dem. Optimeringsloopet skal køre.”

### **Hvordan ser I på samarbejdet med kundeservice?**

Per: "Det er vigtigt, at man skaber en fælles målsætning om at få flyttet en del af kundehenvendelserne, så der er enighed om at starte en fælles rejse. At flytte henvendelser til online er ikke et eBusiness only-projekt. Det kræver understøttelse fra kundeservice, herunder af ledelsen i kundeservice.

Næste skridt er at få skabt den tætte dialog, så kundeservice får information om, hvad kunderne gør i online-kanalen og tilsvarende den anden vej. Derved skabes opmærksomhed på hvilken type henvendelser, der kan flyttes over i online-kanalen, hvilket så skal monitoreres. Der skal altså være en dialog om, hvor der er potentiale for at servicere bedre online."

### **Hvad kræves af understøttelse fra IT?**

Per: "Der skal være en grundforståelse af, at det at drive en digital kanal betyder, at IT i høj grad sikrer den motor og det fundament, der skal drive kanalen. Det vil sige, at der er nogle helt andre krav til IT i en digital kanal. Der kræves en langt højere agilitet.

Man er altså nødt til at skille IT-behovet i den digitale kanal fra alle de bagvedliggende, administrative systemer. Den del af IT-løsningen, der møder kunden, skal have samme fleksibilitet, som når der flyttes reoler, hylder, skilte og varer rundt i de fysiske butikker.

På samme måde som i fysiske butikker skal der kunne gennemføres forsøg, hvor der måles på effekten, så performance konstant kan forbedres.

Samtidig må der ofte konkurreres med virksomheder, der har bygget deres IT-plattform rettet mod online-kanalen, som det eksempelvis ses inden for flyrejser og telebranchen. Det giver et helt andet afsæt."

Morten supplerer: "Ja, nummer 1 er agilitet. Hvordan får man en IT-arkitektur, der understøtter online? Der skal vælges pragmatiske løsninger og udviklingsprocesser, for ellers bliver opgaverne let til store projekter. Der er mange virksomheder, hvor man

generelt mangler denne forståelse.”

### **Hvorfor mangler forståelsen for online's særlige behov?**

Per: “Rigtig mange af de store virksomheder er meget dårligt rustede til det, fordi de gennem en årrække har ekspanderet mængden af IT-systemer og dermed øget kompleksiteten. Derfor har mange IT-organisationer oplevet, at de har været under ekstremt pres, fordi projekter er løbet løbsk, og resultatet af projekter ofte ikke er blevet, som forretningen forventede.

Det betyder, at mange har vendt den rundt og er blevet rigide i deres udviklingsmodeller for at kunne modstå presset.

Disse modeller passer ikke til webudvikling, og derfor kan eBusiness' ønske ses som en underminering af det IT set-up, som man nu endelig er nået frem til, og som har sikret, at IT kan fungere i organisationen.”

### **Hvordan kan man så få det til at fungere?**

Per: “IT front-end udviklingsressourcer skal ses om en del af det at drive kanalen. Organiseringen i virksomheden kan være på mange måder. Man kan bare ikke operere med et effektivt IT set-up for online, med mindre man kommer væk fra en projektmodel, der er gearet til at lave store og krævende back-end projekter med en responstid på mange måneder.

Første skridt i at få det til at fungere er allokering af ressourcer i IT specifikt til online-kanalen, så der er IT-medarbejdere til at hjælpe på både salg og service. Det skulle så gerne være den enabler der gør, at man langsomt begynder at se kanalen som en kanal med andre behov og begynder at indrette sine IT-processer på at være mere agile. Resultatet skal være, at der for web er et mere agilt udviklingsmiljø, mens de øvrige projekter kører, som de plejer.”

Morten supplerer: “De virksomheder, jeg har oplevet, er bedst til at få sikret agiliteten og pragmatiske løsninger, er virksomheder, hvor der sidder IT-udviklingsressourcer sammen med online.”

## Opsummering

Fokus på online service forudsætter allokering af ressourcer i eBusiness, kundeservice og IT.

### Ressourcer og organisering i eBusiness

Der skal være dedikerede ressourcer i eBusiness, da online service ellers bliver nedprioriteret i forhold til salget. Tilsvarende skal der sikres ressourcer til at lave de små optimeringer i hverdagen, der står for en stor del af forbedringspotentialet for online service. Med forbedringspotentialet menes både det at reducere omkostningerne og at forbedre kundeoplevelsen.

Der kan laves en oversigt over, hvad eBusiness bruger tiden på, så det fremgår hvor meget tid der er til at arbejde med de daglige optimeringer.

Hvis der er behov for tilførsel af flere ressourcer, kan der ud fra værdien af afværgede kald laves en simpel business case for, hvor meget der skal til for, at det kan svare sig at øge bemanningen.

### Kundeservice skal være med til at prioritere indsatser og give input

Kundeservice er en vigtig samarbejdspartner i forbindelse med online service, for det er i kundeservice, at besparelserne skal opnås. eBusiness har ansvaret for at optimere online service og dermed værdien af afværgede henvendelser, mens kundeservice har ansvaret for budgetter, herunder at de aftalte besparelser opnås.

Ved sammen at estimere besparelser ved både projekter og løbende forbedringer, og ved at kundeservice lægger de forventede besparelser ind i deres budgetter, gøres det alt andet lige lettere at sikre, at eBusiness får adgang til de nødvendige ressourcer.

Samtidig er kundeservice en kilde til viden om, hvad kunderne henvender sig om, og hvad der skal til for at hjælpe kunderne. En tæt dialog er derfor værdifuld, og der bør være involveret medarbejdere, som servicerer kunderne direkte.

## Der er brug for IT-timer og mere fleksibilitet online

I forhold til IT er den første forudsætning der skal være på plads, at der allokeres ressourcer til online service (og til online generelt). Da online ofte nedprioriteres i den daglige kamp for at få ressource-kabalen til at gå op, bør der være aftalt allokering af en bestemt ressource-pulje til online.

Dette kan ske ved at etablere et målbillede for online og for, hvad det kræver af ressourcer, som så skal diskuteres med ledelsen. Der skal være fuld transparens i, hvad ressource-puljen bruges til, så det ikke bliver en black box.

Næste udfordring er at få øget fleksibiliteten og agiliteten. eBusiness skal i et vist omfang selv kunne foretage ændringer online, og teknisk udvikling til online bør – så længe det ikke påvirker back-end systemerne – køres på en mindre formaliseret og mere agil måde end IT-udvikling normalt kører.

Der skal være en åben og ærlig dialog med IT for at skabe en forståelse for, at udvikling til web er anderledes end udvikling i eksempelvis et faktureringsystem. Der skal være spilleregler, så IT alligevel kan være trykke ved, hvad der foregår på sitet.

Både for at sikre et fælles fodslag og for at få agil udvikling til web, skal der være en vis kontinuitet i, hvem i IT der arbejder med web. En løsning kan være, at der oprettes et særligt IT web-team, der fast arbejder med online. Derved kan en tæt dialog og et godt samarbejde sikres.

Med ressourcerne på plads er næste opgave at sikre måling og rapportering af performance, og at få en god model for hvordan indsatsen kan prioriteres, og hvordan kundeinput – både direkte og via kundeservice – aktivt bruges i hverdagen. Dette er emnet for næste kapitel.

## 4. Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput

Værdifastsættelsen af online service skal implementeres, og der skal etableres løbende rapportering, der giver overblik over udviklingen i performance.

Målingerne af performance giver input til, hvilke sider og sektioner der performer dårligt, så forbedringspotentialer kan identificeres. Ved at gøre dette struktureret kan det sikres, at ressourcerne bruges, hvor de giver størst effekt.

Aktiv brug af kundeinput er afgørende, og der er behov for direkte, løbende kundeinput via bl.a. side-ratings.

Kapitlet handler om, hvordan der kan arbejdes med dette:

- Hvordan kan online service's performance måles? Hvad med måling af kundetilfredshed?
- Hvordan kan performance rapporteres?
- Hvorfor er de løbende optimeringer så afgørende?
- Hvordan kan indsatsområder identificeres, og hvordan kan der arbejdes med målrettede indsatser baseret på kundeinput?
- Hvilke muligheder er der for større brugerundersøgelser, som giver et supplerende billede af sitets performance og indsatsområder?

### Måling af online service's performance

For at kunne foretage værdifastsættelsen skal der via en exit survey måles på:

- Fik kunden svar? Ja/nej
- Og hvis ja, ville kunden ellers have kontaktet kundeservice? Ja/nej
- Hvor tilfreds er kunden med online service?



## Måling af kundetilfredshed

Mens “Finder svar” fokuserer på den faktuelle del af performance, giver kundetilfredsheden et mere nuanceret billede af kundens samlede oplevelse af sitet.

Kundetilfredsheden kan udbygges med specifikke spørgsmål, som hvorvidt kunderne synes det er nemt at finde indhold på sitet, om teksterne er letforståelige mv. En løsning er en gang i kvartalet at køre en udvidet survey, hvor kunderne skal besvare flere spørgsmål.

Kundetilfredsheden hænger meget tæt sammen med “Finder svar”. Undersøgelser på Telenor.dk viser, at det suverænt er den mest afgørende faktor for kundernes tilfredshed med sitet. Ved at arbejde målrettet på at øge “Finder svar”, opnås de største stigninger i kundetilfredsheden.

Denne sammenhæng er præcis pointen i undertitlen på bogen; at virksomheder kan få mere tilfredse kunder samtidig med, at omkostningerne reduceres.

Det har dog også en ulempe for virksomheder med komplekse produkter. Selv ved god performance er der en stor andel af kunderne, der ikke finder svar på sitet, og derfor er kundetilfredsheden forholdsvis lav.

Det skal man have in mente, hvis der sammenlignes med andre tilfreds-hedsmålinger:

- Kundeservice vil have en højere kundetilfredshed, for langt de fleste kunder får et svar, når de eksempelvis ringer til virksomheden.
- Tilfredsheden lige efter køb – både online og i andre kanaler – vil også normalt være meget høj, for ellers havde kunden ikke gennemført handlen. Derudover spørges kunder, der forlader butikken uden at købe eksempelvis grundet lang ventetid, ikke.

Målinger af tilfredshed på online service kan derfor primært bruges til at følge udviklingen over tid og til benchmarks. Det giver også værdi internt i eBusiness at vise, at der fokuseres på kundeoplevelsen, og at den tætte sammenhæng mellem kundetilfredshed og “Finder svar” gøres synlig.

---

*Kundetilfredsheden med online service hænger tæt sammen med, om kunderne fandt svar. Det betyder, at online service ofte har en relativt lav kundetilfredshed sammenlignet med målinger hos kunder, der har købt eksempelvis online eller i en fysisk butik, eller som har talt med kundeservice.*

---

Næste spørgsmål er, hvordan målingerne kan gennemføres, så der opnås statistisk validitet.

### Sikring af statistisk validitet

To forhold skal være opfyldt for at sikre statistisk validitet. Antallet af respondenter skal være tilstrækkeligt, og der skal spørges jævnt udover siderne på online service. Er dette ikke opfyldt, vil svarene skævvrides alt efter, om respondenterne er overrepræsenterede på dårligt eller godt performende sektioner.

Med hensyn til antallet af respondenter er 3-500 pr. måned typisk et tilstrækkeligt grundlag. Antallet kan reguleres ved at skrue op/ned for frekvensen for hvor stor en andel af de besøgende, der eksponeres for spørgeskemaet.

Ved vurdering af enkelte sektioners performance skal der ses på antallet af respondenter. Jo dybere nede på sitet, der ønskes statistisk holdbare tal, jo flere respondenter er der brug for. Her vil side-ratings også være en hjælp, og de diskuteres senere i kapitlet.

### Rapportering af performance

For at sikre kontinuerlig fokus på online service i resten af organisationen, og for selv at kunne følge resultaterne af indsatsen, er der brug for løbende rapportering af performance i en månedsrapport.

Månedsrapporten er vigtig, fordi den udover at hjælpe eBusiness, spiller en afgørende rolle i at få resten af organisationen til at følge med i og interessere sig for online service's performance.

### De grundlæggende tal

Rapporteringen kan bygges op, så den overordnede performance vises først og derefter uddybes.

Som omtalt er antal afværgede henvendelser og værdien af besparelsen et godt udtryk for performance. Der bør i rapporteringen være vist den historiske udvikling, og suppleres med online service's andel af henvendelserne.

Trafikken og udviklingen i trafikken skal også med.

Andelen af henvendelser og trafikken kan som omtalt være med til at forklare udsving i performance. Samtidig viser udviklingen i trafikken, om det, korrigeret for udsving, lykkes at øge trafikken over tid.

Og den overordnede kundetilfredshed kan angives inklusiv historisk udvikling. Jævnfør pointen om at kundetilfredshed og "Finder svar" hænger tæt sammen, er det en mulighed at placere dem i samme graf. Det gør det lettere at illustrere sammenhængen.

### Rapporteringsform

Rapporteringen skal være let at overskue og forstå. Der kan laves et summary med de vigtigste pointer og vedhæftes et mere detaljeret billede af performance, så interesserede kan se eksempelvis performance pr. sektion på sitet.

I summaryet kan der informeres om, hvad der er forbedret i månedens løb, og hvad der arbejdes på i den kommende tid.

## Betydningen af de løbende optimeringer

Flere gange er det blevet nævnt, at de løbende optimeringer er afgørende for at optimere performance. Med løbende optimeringer menes det at optimere eksempelvis struktur, tekster på hele sektioner eller på enkelte sider. Det kan både være eksisterende sider og nye sider.

Det er derved forbedringer, der ikke er en del af større, veldefinerede projekter som eksempelvis implementering af nye produkter eller webprojekter.

I dette kapitel er fokus på selve sitets content, men der er andre løbende optimeringer af sitets performance, som eBusiness kan arbejde på. Det kan eksempelvis være optimering af den interne søgemaskine, eller tilpasning af flere sider til smartphones, som diskuteres senere i bogen.

Der er flere grunde til, at arbejdet med de løbende optimeringer er vigtigt.

### Ofte giver de større projekter ikke stor gevinst online

Når en virksomhed skal implementere nye produkter, er understøttelse af disse online med til at sikre, at online service fortsat tager sin andel af henvendelserne, men giver ikke nødvendigvis synlige besparelser i kundeservice.

Et nyt produkt vil i nogle tilfælde erstatte et eksisterende, og i så fald vil der samtidig mistes afværgede kundehenvendelser fra det gamle produkt.

Nogle gange vil nye produkter være tillægsydelse, som øger den samlede kompleksitet, og generere yderligere henvendelser til kundeservice. I dette tilfælde vil online service være med til at reducere den stigning i henvendelser til kundeservice, der ellers ville komme.

Som tidligere beskrevet vil en del webprojekter ikke give en stor effekt lige efter launch, som i eksemplet med et nyt log-in område.

I andre tilfælde vil der være et løft i performance allerede ved lanceringen, men uanset hvad vil det næsten altid være muligt at løfte

performance en del via fokus på at generere mere trafik og ved forbedring af løsningen efterfølgende.

Endnu et forhold betyder, at en stor del af forbedringspotentialet ikke er knyttet til projekterne. Ofte er en stor del af trafikken på åbne servicesider, og indholdet kan optimeres af eBusiness uden, at det kræver store projekter. Som et eksempel er over 2/3 af trafikken på Telenor.dk udenfor log-in området.

På Telenor.dk er de største performancestigninger opnået i perioder, hvor en stor andel af eBusiness' ressourcer er brugt på optimering af indhold og navigation. De løbende optimeringer har derfor givet størstedelen af den fordobling fra at håndtere 22 % til 45 % af henvendelserne, som er opnået i løbet af tre år.

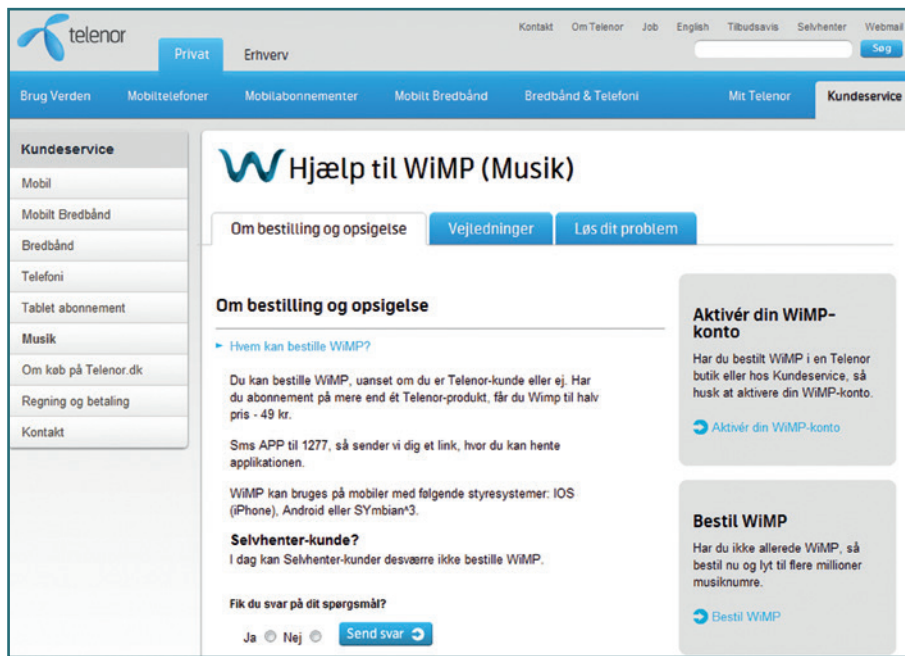
### Optimer indhold ud fra hvad kunderne søger svar på

Både ud fra input fra kundeservice, via spørgeskemaer på sitet og eBusiness' egne idéer til forbedringer kan der dannes en samlet viden om, hvad kunderne ikke finder svar på.

I forhold til input fra kunderne er den helt basale måde at anvende side-ratings, så kunder på den enkelte side kan angive, om den hjalp dem eller ej. Udover at det kan give et billede af performance på den enkelte side, kan det aggregeres til sektioner eller delsektioner på sitet. Ved at eksponere alle for side-ratings sikres samtidig statistisk validitet, fordi mange kunder vil foretage en hurtig markering af, om siden hjalp dem.

Et eksempel på side-rating ses i Figur 9, hvor kunden nederst på siden spørges, om siden besvarede spørgsmålet.

Figur 9 – Eksempel på side-rating fra Telenor.dk<sup>20</sup>



Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput

I slutningen af kapitlet ses på, hvordan større brugerundersøgelser kan gennemføres, men der er også en række lavpraktiske metoder, der kan bruges som supplement til side-ratings i hverdagen.

### Kundeinput via fritekstfelt

Hvis kunder ved side-ratingen angiver, at de ikke fik svar, kan et fritekstfelt bruges til at få kunderne til at forklare, hvad de søgte svar på. Fritekstfeltet kan bruges på sider eller sektioner, som eBusiness enten står overfor at forbedre, eller som er blevet forbedrede, og stadig har et potentiale.

Det er let at få kunderne til at forklare helt konkret, hvad de søgte svar på, og ved at læse en række svar kan der opnås en forståelse for, hvad der kan forbedres.

<sup>20</sup> [www.telenor.dk](http://www.telenor.dk), maj 2012.

Det er en nem måde at få input på, og eBusiness undgår at udarbejde en survey med detaljerede spørgsmål.

Ved at spørge åbent er der samtidig en chance for at der kommer findings, som ikke var forudset af eBusiness og ikke var kommet frem ved brug af en detaljeret survey.

### Ring til kunder, der ikke fik svar

En variant af løsningen er at spørge kunder, der ikke fik svar, om eBusiness må ringe for at høre, hvad de søgte svar på.

Det er en mere tidskrævende metode, men på helt få timer kan der alligevel opnås et værdifuldt input fra kunderne. Der kan spørges meget konkret ind til, hvad der kunne have hjulpet kunden.

Set fra kundens side er det en positiv oplevelse, at virksomheden interesserer sig for deres oplevelse, og at det er en fra eBusiness, der ringer.

For medarbejderne i eBusiness er det lærerigt at tale direkte med kunderne. Mens fysiske butikker og kundeservice er i dialog med kunderne hver dag, er eBusiness den eneste kanal, der normalt ikke har direkte kundekontakt. Det kan være motiverende at tale med kunderne og øge forståelsen for, hvordan kunderne tænker og agerer på sitet.

### Små surveys på sitet

Der kan laves små surveys på sitet, hvor eBusiness på forhånd har defineret en række spørgsmål for at afdække, hvad der kan forbedres.

Afhængigt af hvor godt indblik eBusiness har i, hvad kunderne søger svar på, og hvad der kan forbedres på det pågældende område, kan der spørges mere eller mindre direkte ind til det.

Der bør altid være et fritekstfelt til sidst, hvor kunderne opfordres til at give mere specifikke kommentarer.

---

*En stor del af optimeringspotentialet på online service ligger i at eBusiness ud fra kundeinput gennemfører forbedringer på det indhold, der allerede er på sitet, men som ikke fungerer optimalt.*

---

## Kundeinput virker

At kundeinput kan hjælpe til at løfte performance kan illustreres med en case fra Telenor.dk, hvor "Find butik" blev optimeret. Casen er med til at vise, at eBusiness skal kunne køre egne, mindre projekter målrettet mod at optimere vigtigt indhold på sitet.

### Ny "Find butik" på Telenor.dk

Jacob Breinholst, senior projektleder i Telenor eBusiness-afdeling, fortæller om det lille projekt "Find butik" på Telenor.dk: "Tidligere havde vi en 'Find butik'-løsning baseret på et forældet kortsystem, som gav en meget dårlig kundeoplevelse. Kun 17 % af kunderne, der besøgte siden, var tilfredse. Vi besluttede så selv at lade en af vores front-end programmører i eBusiness lave en hurtig løsning baseret på Google Maps, som alle kender i forvejen, og som endda er gratis."

Efter lanceringen blev ratingen straks godt og vel fordoblet til 40 %, og der var en ambition om at øge det yderligere ud fra kundeinput.

"Ved at indsætte et fritekstfelt hvor kunder, der ikke fik svar, kunne skrive hvad udfordringen var, fik vi allerede på lanceringsdagen godt input, som vi ikke selv havde tænkt på, fordi vi selv syntes, at den nye løsning var god og brugervenlig. Et eksempel er, at flere kunder skrev, at de ikke kunne se butikker på kortet. Det skyldtes, at de havde søgt på postnumre udenfor de større byer. Det var nok ikke et problem, vi selv var kommet i tanke om, og vi løste det faktisk på selve lanceringsdagen", fortæller Jacob Breinholst.

Jacob Breinholst fortsætter: "Vi satte et mål om, at ved 70 %



kundetilfredshed ville vi give champagne, og så gik der ellers sport i at maksimere kundetilfredsheden. Vi fik med en ret beskeden indsats øget tilfredsheden til 78 %, sådan at 'Find butik' nu er en af de bedst performende sider på sitet. Et par måneder efter gav vi den endnu en omgang ud fra kundeinput og opnåede endnu højere tilfredshed. Det bedste er, at det var så let for os at få input fra kunderne via surveyen og fritekstfeltet. Vi behøvede ikke engang på forhånd overveje, hvad der eventuelt kunne forbedres, og hvilke spørgsmål vi skulle stille kunderne”.

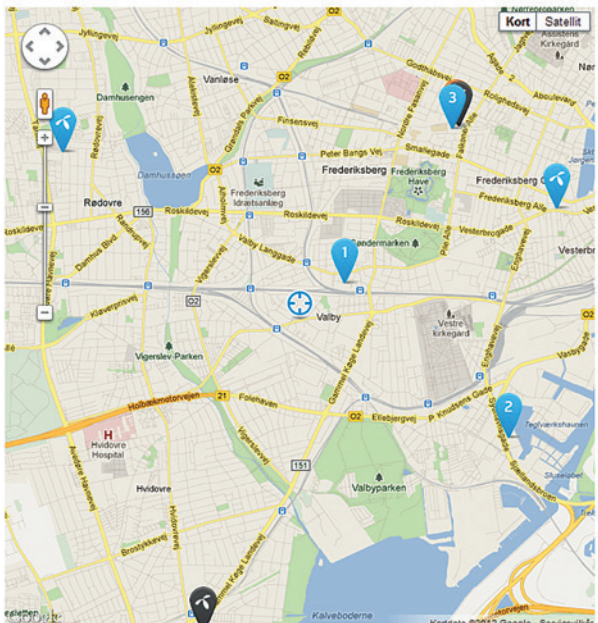
Figur 10 – Telenor.dk’s “Find butik” side

## Find butik

Brug kortet til at finde din nærmeste Telenor-butik - eller tjek listen over alle Telenor-butikker:

- [➔ Liste over alle Telenor-butikker](#)
- [➔ Book en tid](#)

Indtast adresse, postnummer eller by:



### 3 Nærmeste butikker

**Telenor Spindierne** 1

**Valby**

Afstand: 687 m.

Valby Torvegade 13

2500 Valby

Tlf: 60504027

Email: [spindierne@telenor.dk](mailto:spindierne@telenor.dk)

**Åbningstider:**

Hverdage	10:00 19:00
Lørdag	10:00 16:00

**Telenor Frederikskaj** 2

**Frederikskaj 8**

Afstand: 2.9 km.

1780 København V

Tlf: 60504000

Fax: 60506200

Email: [frederikskaj@telenor.dk](mailto:frederikskaj@telenor.dk)

**Åbningstider:**

Hverdage	08:00 17:00
----------	-------------

**Telenor Frederiksberg** 3

**Centret**

Afstand: 2.9 km.

Falkoner Allé 21

2000 Frederiksberg

Tlf: 60504033

Email: [Frederiksberg@telenor.dk](mailto:Frederiksberg@telenor.dk)

**Åbningstider:**

Hverdage	10:00 19:00
Lørdag	10:00 16:00

© Jacob Lego Boye

Samlet set illustrerer casen en række pointer:

- Tænk – hvis muligt – i små, hurtige projekter i stedet for kun at fokusere på store IT-krævende projekter.
- Lancer en quick and dirty-version.
- Få input fra kunderne via et simpelt fritekstfelt.
- Juster ud fra input og mål på side-rating, så performanceforbedringer kan måles, og sæt et ambitiøst mål.
- En stor del af forbedringspotentialer realiseres ved efterfølgende forbedringer: Vi gik fra 17 % til over 40 % ved lanceringen, men det var de efterfølgende justeringer, der fik os op i nærheden af 90 %.

For Telenor.dk er der heller ingen tvivl om, at det store fokus på at optimere ud fra trafik og kundeinput har æren for, at Telenor.dk vandt stort i en test mod TDC's og 3's sites bragt i bladet Markedsføring.<sup>21</sup>

### **Telenor.dk slog TDC.dk og 3.dk i test bragt i bladet Markedsføring**

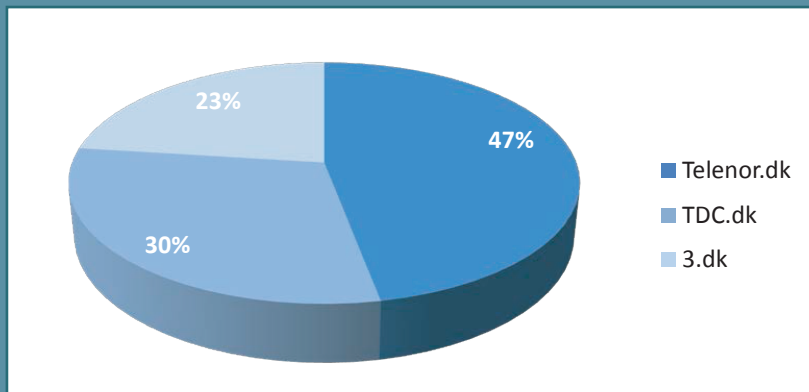
Artiklen var baseret på en test gennemført af Paso Research, hvor 110 testpersoner blev stillet 10 konkrete opgaver, der skulle løses på de tre sites.

Telenor.dk vandt i sammenligningen på både andel af opgaver, der kunne løses, på tiden de blev løst på og på testpersonernes vurdering af sitet. I Paso Research's 110TEST index, der er sammensat af en række parametre, herunder design og troværdighed, opnåede Telenor.dk den højeste rating.

Testerne blev også spurgt om, hvilket site de foretrak, og fordelingen fremgår af diagrammet – igen her opnåede Telenor.dk den suverænt bedste placering.

21 "Goddag, det er Telenor", bladet Markedsføring, Susanne Ingemann, 21. februar 2012.

Figur 11 – Hvilket site foretrækker testpersonerne?



I artiklen blev det blandt andet fremhævet, at det systematiske arbejde med at få input fra kunderne via fritekstfelterne og ved at ringe til kunder, der ikke kunne finde svar, er medvirkende til, at Telenor.dk har vundet testen.

Samtidig er der også enighed mellem de tre udbydere om, at arbejdet med at få flere til at finde svar hænger meget tæt sammen med at fokusere på kundeoplevelsen og -tilfredsheden.

## Større brugerundersøgelser

Udover at der hver eneste dag bør arbejdes på forbedringer ud fra kundeinput, må det anbefales også at gennemføre større brugerundersøgelser, og direktør Jacob Häncke fra Paso Research fortæller om mulighederne.

## Paso Research om brugertests

### Hvilken udvikling ser du i brugertests?

“Jeg oplever, at der sker en stor udvikling i brugertests. Den klassiske og anerkendte testmetode er at lade testpersoner tænke højt i eksempelvis en fokusgruppe eller ved at optage dem på video, mens de fortæller om deres tanker.

Det er en udmærket metode, men den har svagheder. Det er dyrt, hvis undersøgelsen skal være kvantitativ, og det er svært at få testpersonerne til at opføre sig på samme måde som rigtige brugere.

Hvis en testperson skal løse en opgave på et site, tager det 2½ gange så lang tid, hvis vedkommende samtidig skal fortælle om sin oplevelse, dvs. det afspejler ikke en naturlig brugeroplevelse.

Med kvantitative remote tests er det nu muligt at komme tættere på en rigtig brugeroplevelse, der kombineret med kvalitativ eye-tracking kan give et mere anvendeligt resultat, når det drejer sig om test af sites.”

### Hvordan fungerer remote tests?

“Da langt de fleste brugere besøger et site for at løse en konkret opgave, er det en god idé at gennemføre kvantitative tests ud fra et antal konkrete opgaver, som testpersonerne skal løse på tid. Det giver et billede af, om de kan finde svaret og af, hvor let det er at finde.

Nu er det muligt til en fornuftig pris at få software til at styre gennemførelse af den slags undersøgelser, og den enkelte testperson kan gennemføre testen hjemmefra.

Hos Paso Research supplerer vi med kvalitative tests, hvor et mindre antal testpersoners adfærd optages ved brug af eyetracking. Ud fra resultaterne af de kvantitative tests har vi ofte et godt billede af, hvor vi skal gå i dybden i de kvalitative tests.”

### **Hvordan fungerer eyetracking?**

“Eyetracking følger blikkets gang på sitet for testpersonerne, så det kan ses, hvad de lægger mærke til, og også indikerer, hvis der eksempelvis er elementer, som de ikke kan finde på sitet.

Samtidig kan eyetracking bruges til at tage en efterfølgende dialog med testpersonerne.

Først bedes testpersonen fortælle om sit generelle indtryk, og de første ting de siger er ofte de vigtigste. Hvad fungerer godt, og hvad fungerer ikke? Det er der, vi finder de lavthængende frugter.

Dernæst gennemgås interaktions-flowet side for side med testpersonen, som så mere detaljeret kan fortælle om sin oplevelse, når den genopleves. Eksempelvis kan det være, at en side var forvirrende, og at testpersonen husker det ved visningen. Testlederen kan også spørge ind til oplevelsen ud fra sin egen tolkning af visningen.

Endnu en fordel ved at bruge eyetracking og lade testpersonerne fortælle om oplevelsen bagefter er, at de ikke har testlederen til at kigge med over skulderen, mens de søger på sitet. Det påvirker nemlig adfærden.”

### **Hvad giver det at teste op mod konkurrenters sites?**

“Når vi gennemfører analyser, kan testpersoner ofte ikke sætte ord på, præcis hvordan et site performer, men måske kun sige, at 'det er OK' eller 'det kan jeg ikke lide'. Ved at vi sammenligner med konkurrenters sites får testpersonerne et sammenligningsgrundlag, som de kan tale ud fra.

Udover at det giver testpersonerne langt bedre mulighed for at sætte ord på oplevelsen, giver det virksomheden input til, hvad der fungerer hos konkurrenterne, og hvad de selv kan lade sig inspirere af.”

### **Hvad betyder jeres 110TEST index, og hvad kan det bruges til?**

“Både fordi vi så et behov for at kunne benchmarke virksomheder op mod hinanden og for bedre at kunne se et site’s udvikling over tid, definerede vi 110TEST indexet.

Testpersonerne skal vurdere vigtigheden af troværdighed, brugervenlighed, indholdets kvalitet, inspiration og design for den pågældende branche. Hvordan det vægtes afhænger meget af branche. For eksempel er troværdighed meget vigtig for ejendomsmæglere, og for banker er det brugervenlighed.

Ud fra branchevægtningen af de fem parametre vurderer testpersonerne, hvor godt det enkelte site performer, og indexet giver derved et meningsfyldt sammenkog af, hvor godt sitet er.”

### **Hvad er allervigtigst for at sikre den gode kundeoplevelse?**

“Alle undersøgelser viser, at hvis brugerne finder svar, er de tilfredse. Og de er ikke bare tilfredse, men rater sitet højt, og de er mere tilbøjelige til at komme tilbage til sitet og anbefale sitet til andre.

Det at anbefale sitet – og virksomheden – til andre, tror jeg faktisk er det allervigtigste. Word of mouth har altid været det stærkeste marketingtool overhovedet, og med sociale medier er det blevet udbredt i hidtil uset grad. Sociale medier som Facebook er det ultimative word of mouth-tool.

Når brugeren så har fundet sit svar, kan man tillade sig at forsøge at pushe budskaber ud til brugeren. Så for at få effekt af de budskaber der pushes, er det igen en forudsætning, at brugeren har fået sit svar.”

### **Hvilke effekter oplever du virksomheder får ud af at gennemføre tests?**

“Virksomheder kan opnå store resultater af at gennemføre tests, fordi de typer tests jeg har fortalt om giver et billede af, hvad der

helt konkret ikke fungerer på sitet. Testpersonernes feedback, og eksempler på hvad der fungerer hos konkurrenterne, giver et godt input til hvor indsatsen bør fokuseres.

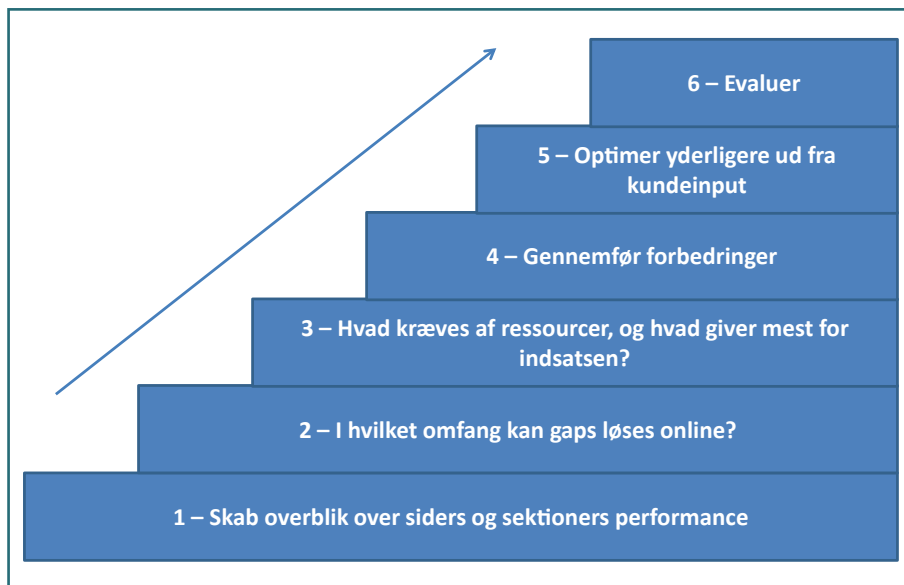
Jeg vil vove at påstå, at på tværs af virksomheder og brancher bør der kunne opnås 20 % stigninger i salget ved bare at optimere selve sitet, dvs. uden at ændre på eksempelvis produkter og priser. Vi har selv været inde over cases, hvor vi har øget salget på et helt site eller for en produktgruppe med både 100 % og i nogle tilfælde endnu mere. På samme måde kan der opnås store effekter på evnen til at give eksisterende kunder god service online, og som nævnt er kunderne mere tilbøjelige til at tage mod push-budskaber fra virksomheden, når de har fundet deres svar.”

## Optimeringstrappen – Metode til at arbejde med optimering

Næste spørgsmål er, hvordan arbejdet med at optimere sider og sektioner bør gribes an for at få det fulde udbytte af ressourcerne.

Jeg har udarbejdet en 6-trins optimeringstrappe, som ses i Figur 12, og kan bruges som arbejdsmetode.

Figur 12 – Optimeringstrappen – 6-trins model til forbedring af indhold på online service



Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput

### Trin 1 – Skab overblik over siders og sektioners performance

Første trin er at skabe et overblik over, hvordan sider og sektioner på online service performer.

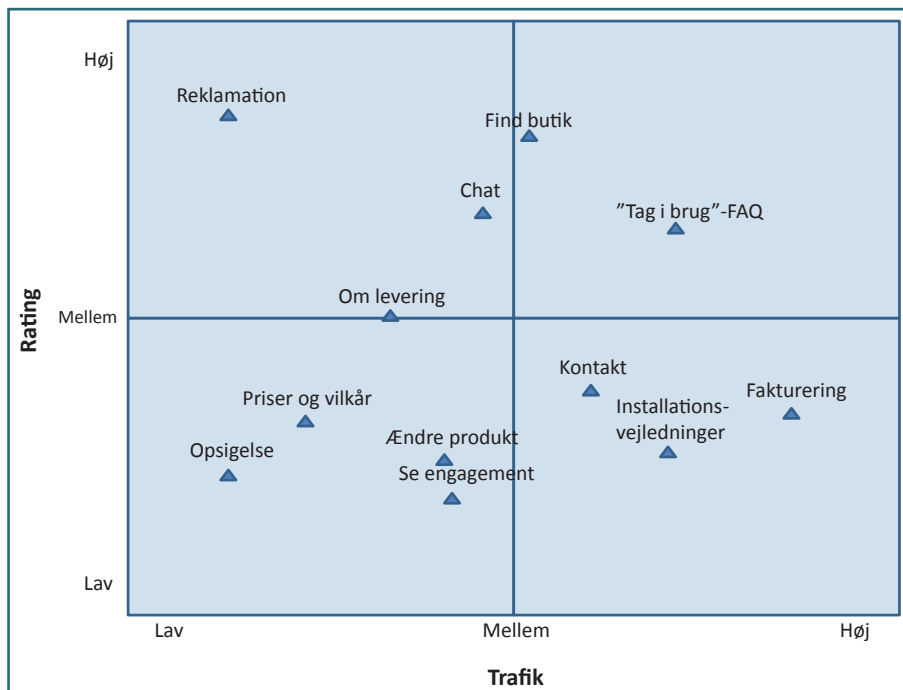
Dette giver et billede af, hvor der er områder med megen trafik, men hvor siderne rates lavt, hvilket indikerer store forbedringspotentialer. Der kan dog også være forbedringspotentialer på sider og sektioner, der performer godt, som i eksemplet “Find butik” på Telenor.dk der blev optimeret efter lanceringen.

Der vil også være behov for at optimere sider med mindre trafik, da nogle af dem med en beskeden indsats vil kunne forbedres. Det skal der også afsættes ressourcer til.

For at skabe et overblik over hvor performance er dårlig, kombineret med en betydelig trafik, kan der udarbejdes en matrice som vist i det fiktive eksempel i Figur 13.



Figur 13 – Online service sektioner – Rating og trafik<sup>22</sup>



Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput

Som den ene dimension er angivet trafikmængde og som den anden performance i form af rating fra kunderne.

Eksempelvis vil det være logisk at se nærmere på fakturering, der har megen trafik og lav rating, mens reklamation med en høj rating og lav trafik har et begrænset forbedringspotentiale.

### Trin 2 – I hvilket omfang kan gaps løses online?

På sektioner med høj trafik og lav rating må det vurderes i hvilket omfang, gap'et mellem aktuel performance og god performance er velegnet at løse online.

<sup>22</sup> Baseret på model udviklet af Morten Busk fra eCapacity i samarbejde med afdelingsleder Thomas Ø. Christensen, Telenor eBusiness serviceteam.

Det er nemlig ikke alle typer henvendelser, der kan løses online. For eksempel hvis en kunde har modtaget en rykker, og vil prøve at slippe for at betale rykkergebyret, er det naturligt at kontakte kundeservice.

Der kan være tekniske forhold, der gør det meget svært at realisere potentialet, herunder ikke mindst hvis en opgave kræver IT-timer, som det vurderes at være svært at få allokeret. Der kan også være situationer, hvor potentialet ikke står mål med de ressourcer, som vil kræves for at gennemføre forbedringerne.

eBusiness bør sammen med kundeservice diskutere dette baseret på:

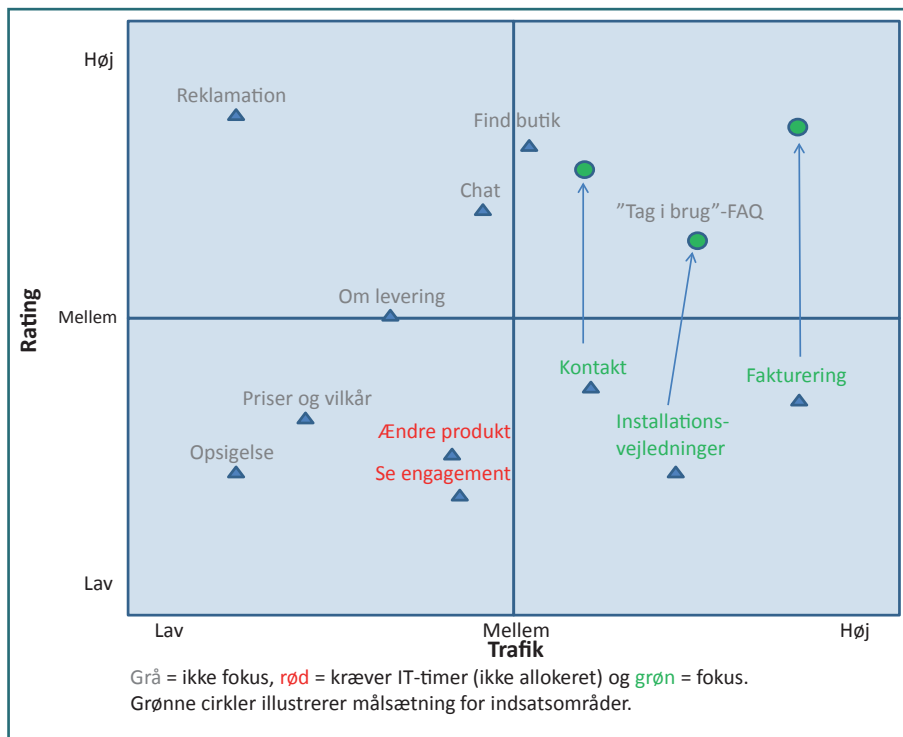
- Tilgængelig statistik fra sitet, gerne med kundeinput fra fritekstfeltet.
- Input fra kundeservice om hvad den pågældende type henvendelser typisk drejer sig om.
- Tæt dialog med kundeservice om hvad det så vil kræve at løse det online.

### Trin 3 – Hvad kræves af ressourcer, og hvad giver mest for indsatsen?

Samlet set skal det føre til en vurdering af potentialet, hvad det kræver at gennemføre forbedringerne, og om der er hindringer for gennemførelsen. Hvilke forbedringer vil give størst effekt i forhold til indsatsen?

Figuren med trafik og rating kan udvides til at vise hvilke indsatsområder, det er besluttet at fokusere på. En sådan version ses i Figur 14.

Figur 14 – Online service sektioner – Indsatsområder



Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput

Figuren giver et overblik over indsatsområderne:

- Grå skrift – Områder der performer optimalt eller som det af andre grunde er vurderet ikke at give mening at arbejde på større optimeringer af.
- Rød skrift – Områder det kunne give mening at arbejde med, men hvor der ikke kan fås adgang til IT-timer.
- Grønne områder – Områder eBusiness vil fokusere på at forbedre. Det er med pile og grønne cirkler illustreret, hvad målsætningen er for optimeringerne. En af pilene er skrå for at illustrere, at der kan arbejdes både med optimering af trafik og rating.<sup>23</sup>

Figuren er samtidig velegnet til at vise resten af virksomheden hvor indsatsen fokuseres, og hvorfor der er områder, det er fravalgt at arbejde på.

<sup>23</sup> Det behøver ikke være via øget trafik til sitet, men kan også være et spørgsmål om at lede eksisterende trafik hen på den pågældende sektion.

Metoden kan også bruges til at lave business cases for indsatsområderne. Den estimerede effekt på trafik og andel, der finder svar, kan omregnes til en besparelse for afværgede henvendelser, hvilket kan holdes op mod den krævede indsats.

Figuren kan udbygges alt efter behov. Eksempelvis kan den bruges til at vise status på igangværende indsatser ved at det markeres, hvor performance er blevet flyttet til i forhold til udgangspunktet.

#### Trin 4 – Gennemfør forbedringer

Når indsatserne er defineret, skal der arbejdes med forbedringerne:

- Vær pragmatisk – Søg enkle løsninger.
- Få løbende input fra kundeservice – Ikke kun i idéfasen, men også når der efterfølgende arbejdes konkret med tiltagene.
- 80 % er godt nok – Fokuser på at lancere ændringerne og lav efterfølgende forbedringer ud fra kundeinput.

#### Trin 5 – Optimer yderligere ud fra kundeinput

Når løsningen er i luften, bør udvikling i side-ratings følges og et fritekstfelt benyttes, så eBusiness hurtigt kan få input til yderligere forbedringer.

I den lille “Find butik” på Telenor.dk-case var netop denne løsning nøglen til hurtigt – og med brug af få ressourcer – at lave optimeringer på en quick and dirty-løsning.

#### Trin 6 – Evaluer

Når arbejdet med området afsluttes, foretages en endelig måling og evaluering.

Alle, der har været involveret i at løse opgaven, bør se resultatet, og hvis ellers omfanget af opgaven er tilstrækkeligt stort, kan der sendes en mail til interessenter i forretningen om, hvad der er ændret og med hvilke resultater.

---

*Husk at informere om resultaterne til de, der har givet input til forbedringerne. Det er motiverende og med til at sikre, at de også fremadrettet vil bidrage med input.*

---

## eCapacity om rapportering, kundetilfredshed og optimering ud fra kundeinput

Inden opsummeringen af kapitlet giver Per Rasmussen og Morten Busk deres syn på måling og rapportering og på brug af kundeinput til optimering af sitet.

### eCapacity om rapportering, kundetilfredshed og optimering ud fra kundeinput

#### Hvad betyder det at rapportere på performance til organisationen?

Morten: "At synliggøre resultater for organisationen er sindssygt vigtigt, både for overordnet at kunne vise, hvordan det går, og for at vise de detaljerede tal, så eksempelvis den medarbejder, der arbejder med intern søgning kan se, at vedkommendes KPI forbedres. Eller hvis fem FAQ'er forbedres, og resultatet af forbedringen er målbar og synlig."

#### Hvad bør der måles på udover selve værdiskabelsen?

Per: "Udover selve besparelsen skal man have bevidsthed om kundeloyalitet og -tilfredshed, så det skal også med i ligningen."

Morten supplerer: "Enig. Man skal dog passe på med at tro, at kundetilfredsheden online kan blive lige så høj som tilfredsheden med den almindelige kundeservice, for på telefonerne får langt de fleste hjælp, mens det er sværere at opnå på nettet. Kundetilfredsheden hænger tæt sammen med, om kunderne finder svar.

Udover at afhænge af sitet, afhænger andelen af kunder, der finder svar på et site meget af, hvilken branche der er tale om. Ofte er andelen for virksomheder med komplekse serviceydelser – såsom eksempelvis tele eller finans – relativt lav, mens det kan være nemmere at nå en høj andel ved simpelt 'boks salg'. Det er altså begrænset, hvor mange spørgsmål en kunde kan have efter køb af en sweater. For brancher med komplekse produkter eller serviceydelser er god performance typisk, at 40-60 % finder et svar.”

### **Hvad med kundeinput til at drive forbedringer?**

Morten: “Man skal have en kultur og et set-up der gør, at der altid sikres løbende kundeinput, når der laves ændringer. Det er for dyrt og besværligt at lave store brugerundersøgelser og eyetracking på alt, så i stedet skal man lige få ideen til, hvad der kan gøres bedre, og så høre kunderne om det. Ved at have et set-up, der understøtter det, kan man let og billigt få 100 hurtige besvarelser med et værdifuldt input.

Dette er ikke mindst vigtigt, fordi indhold på et site skrives af veluddannede medarbejdere, der er vant til at formulere sig på skrift og til at læse tekster, mens det ikke gælder for alle kunderne. Ingen kan derfor forudse præcis, hvad kunderne forstår og ikke forstår”.

Per supplerer: “Ja, man skal i dialog med kunderne, og måden man gør det på i den digitale kanal er ved at se på data og få kunderne til at give feedback. Det er altafgørende for at kunne blive bedre, at man får den feedback sammen med de hårde data fra webanalysen.

Så man skal monitorere sine KPI'er, og når noget ikke er, som det skal være, eller man ser på næste skridt, har man sin analyse og rapportering på drivere i kanalen.

Det er kundefeedback via rating, som er den mest simple kundefeedback. Ved at gå helt ned på den enkelte artikel og se kundefeedback og data, kan man hele tiden få input til hvor indsatsen

bør fokuseres. Hvilke top-ti områder har mest betydning for kunderne og performer dårligst?”

## Opsummering

Måling og rapportering er afgørende for at skabe synlighed af online service's resultater og for – suppleret med kundeinput – at drive de tiltag, der skal forbedre performance.

### Måling og rapportering af performance

Rapportering på online service bør baseres på et spørgeskema, der udfyldes af et statistisk validt antal respondenter, og som eksponeres jævnt fordelt på sitet.

Udover at spørge om den enkelte side hjalp kunderne, og om de ellers ville have kontaktet kundeservice, bør der måles på kundernes tilfredshed med online service. Der er en tæt sammenhæng mellem “Finder svar” og kundens tilfredshed, og det giver et mere nuanceret billede at måle på de mere bløde sider af kundens oplevelse.

For virksomheder med komplekse produkter er der selv ved god performance, en relativt lav kundetilfredshed sammenlignet med tilfredsheden med kundeservice eller lige efter et køb er gennemført.

Der bør rapporteres tal på månedlig basis, så interessenterne let kan danne sig et overblik over udviklingen i online service's performance.

### Løbende optimeringer af indhold driver et performance-løft

En stor del af potentialet i at løfte performance af online service ligger i løbende optimeringer af indhold på sitet. Der skal ske en prioritering ud fra, hvor der opnås størst, positiv effekt med de ressourcer, der er til

rådighed. Trafiktal og side-ratings danner et godt grundlag for vurdering af, hvor der er forbedringspotentialer.

Mere detaljeret input fra kunderne kan fås via fritekstfelter i exit surveys, og det er også en mulighed at ringe til et antal kunder for at høre om deres oplevelse på sitet.

Derudover bør der gennemføres større brugerundersøgelser, eksempelvis via eyetracking og hvor respondenter skal løse konkrete opgaver på både virksomhedens eget site og konkurrenternes.

### 6-trins optimeringstrappen

Til at danne overblik over og prioritere indsatsområder kan 6-trins optimeringstrappen bruges. Først undersøges det, hvilke sektioner der har megen trafik og dårlig performance. Dette kombineres med en vurdering af, om der er tale om henvendelser, der er velegnede at løse online, og hvad det vil kræve af ressourcer.

Når ændringer er gennemført, kan der gennemføres yderligere forbedringer ud fra kundeinput via fritekstfelt i en survey. Der bør løbende måles på performance efter implementeringen og til sidst gennemføres en evaluering af forbedringerne.

Figuren med indsatsområder med målsætninger er både stærk som et internt arbejdsredskab i eBusiness, og til forventningsafstemning og rapportering til resten af virksomheden.

I næste kapitel diskuteres det, hvordan virksomheden kan prioritere forskellige kontaktformer – eksempelvis kald frem for emails – og hvordan kundernes valg af kontaktformer kan påvirkes. Påvirkningen kan ske på selve sitet, men også når kunden er i dialog med andre kanaler.



## 5. Styring af kontaktformer

Udover at optimere selve sitet, skal der arbejdes med trafikken ved at få flere kunder til at søge hjælp online. Kun på den måde kan der sikres det fulde udbytte af de stordriftsfordele, online service giver.

At øge trafikken til sitet kræver et tæt samarbejde på tværs af organisationen med de kanaler, som kunderne kommer i kontakt med. Det er ikke en opgave, eBusiness kan klare alene.

Der skal først og fremmest foretages en prioritering af kontaktformerne. Foretrækker virksomheden eksempelvis chat frem for emails? Og det skal afklares, hvordan der skal arbejdes med at påvirke kunderne til at benytte de ønskede kontaktformer. Dette bør være en del af den overordnede kundeservice-strategi.

Det leder til, at følgende spørgsmål skal besvares:

- Hvordan ønsker virksomheden, at kunden skal kontakte virksomheden, når der er brug for hjælp? Og er der modstrid mellem virksomhedens og kundens ønsker?
- Hvordan kan sitet understøtte prioriteringen?
- Hvordan kan flere kunder ad frivillighedens vej fås til at søge løsninger online?
- Hvad med regulering via brugerbetaling på kundehenvendelser til kundeservice?

### Prioritering af kontaktformer

For at sitet bedst muligt kan påvirke kundernes valg af kontaktform, må kontaktformerne prioriteres.

Kontaktformer, sorteret ud fra attraktivitet set fra virksomhedens synsvinkel, vil for virksomheder med komplekse produkter ofte være:

1. **Online** – Kunden finder selv svar online.
2. **Chat** – Kunden finder ikke selv svaret på sitet og får hjælp via chat.
3. **Kald** – Kunden ringer til kundeservice og får hjælp.
4. **Emails** – Kunden sender email til kundeservice.

Det er billigst at løse henvendelsen online, da marginalomkostningen er nul.

Chat er billigere end kald og emails, fordi en medarbejder kan have flere samtidige chats, og der ofte kan henvises til indhold på sitet. Det er samtidig muligt at sikre, at kunden har fået et fyldestgørende svar.

Emails er sat efter kald, da kompleksiteten i henvendelserne gør, at det er svært at sætte sig ind i, hvad kunden ønsker svar på, og ofte vil svaret ikke være fyldestgørende. Kunden vil da henvende sig igen, hvilket er dyrt og giver en dårlig kundeoplevelse.

Hvis virksomhedens produkter eller services ikke er komplekse, og det er muligt at udarbejde standard svar, kan emails dog være billigere end kald. Eksempelvis vil det for Danguitar.dk være let at besvare mails fra kunderne om status på levering.

Derfor må den enkelte virksomhed afklare, i hvilken rækkefølge den prioriterer kontaktformerne.

Hvis der opstår nye kontaktformer, må de indplaceres på listen. Det kunne eksempelvis være, hvis virksomheden opretter et Facebook-site, hvor kunderne kan stille spørgsmål.

Besøg i butik er bevidst holdt ude af kontaktformerne, fordi der typisk ikke er målinger af, hvor mange servicehenvendelser der håndteres, og hvad de koster. Det betyder dog ikke, at det er gratis at servicere kunder i butikker. Selvom besøg kan indebære mulighed for mersalg, lægger det beslag på en del af sælgerens tid. Især i peak-hours betyder det behov for en større bemanning og der kan være flere kunder, der forlader butikken uden at købe, fordi sælgerne bruger tid på at yde service.

### **Virksomhedens ønsker til kontaktformer kan give en god kundeoplevelse**

Helt overordnet er der to måder sitet kan understøtte, at kunderne i videre udstrækning vælger de kontaktformer, virksomheden foretrækker.

Den første er, at sitet skal give adgang til de kontaktformer, kunderne ønsker, som eksempelvis chat.

Den anden er, at det er muligt at påvirke nogle kunder til at benytte en anden kontaktform, end de havde tænkt sig. Eksempelvis vil en del kunder, der havde tænkt sig at ringe, synes, at det er fint at benytte chat i stedet.

Der skal dog opnås en balance, så kunderne ikke føler sig tvunget væk fra den kontaktform, de ønsker at benytte.

*Virksomhedens prioritering af ønsket kontaktform kan understøttes ved i højere grad at stille billigere kontaktformer til rådighed for de, der ønsker det, og at påvirke nogle af de der havde tænkt sig at anvende en dyrere kontaktform. Alle kontaktformer skal stadig være lettilgængelige for at sikre en god kundeoplevelse.*

## Hvilke kontaktformer foretrækker kunderne?

En brugerundersøgelse på Telenor.dk viser, hvordan kunder prioriterer de forskellige kontaktformer, hvis de ikke kan finde svaret online. Fordelingen fremgår af Tabel 1.

Tabel 1 – Hvordan vil kunder kontakte Telenor, hvis ikke de kan finde svaret online?<sup>24</sup>

	1. valg	2. valg	3. valg
<b>Ring til kundeservice</b>	<b>36 %</b>	<b>23 %</b>	<b>10 %</b>
<b>Bestille "ring mig op"</b>	<b>15 %</b>	<b>23 %</b>	<b>21 %</b>
<b>Email</b>	<b>15 %</b>	<b>24 %</b>	<b>30 %</b>
<b>Chat</b>	<b>11 %</b>	<b>11 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Besøge en fysisk butik</b>	<b>9 %</b>	<b>10 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Spørge os på vores Facebook-side</b>	<b>7 %</b>	<b>5 %</b>	<b>5 %</b>
<b>Spørge i brugerforum (på site eller Facebook)</b>	<b>7 %</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>

24 330 besøgende på Telenor.dk's salgssider svarede i april 2012 på, i hvilken rækkefølge de ville prioritere de syv kontaktformer, hvis ikke de kunne finde svaret online.

75 % af respondenterne ville som 1. prioritet kontakte virksomheden på de traditionelle måder via telefon, email eller besøg i fysisk butik.

Ikke overraskende står kundeservice for langt størstedelen af de 75 %, heraf godt ¾ for telefonisk kontakt.

De resterende 25 % har chat, Facebook eller brugerforum som 1. valg. For disse 25 % kan der arbejdes på at understøtte anvendelse af de billigere kontaktformer. Derudover er der nogle af de resterende 75 %, der ville benytte eksempelvis en chat, hvis den eksponeres.

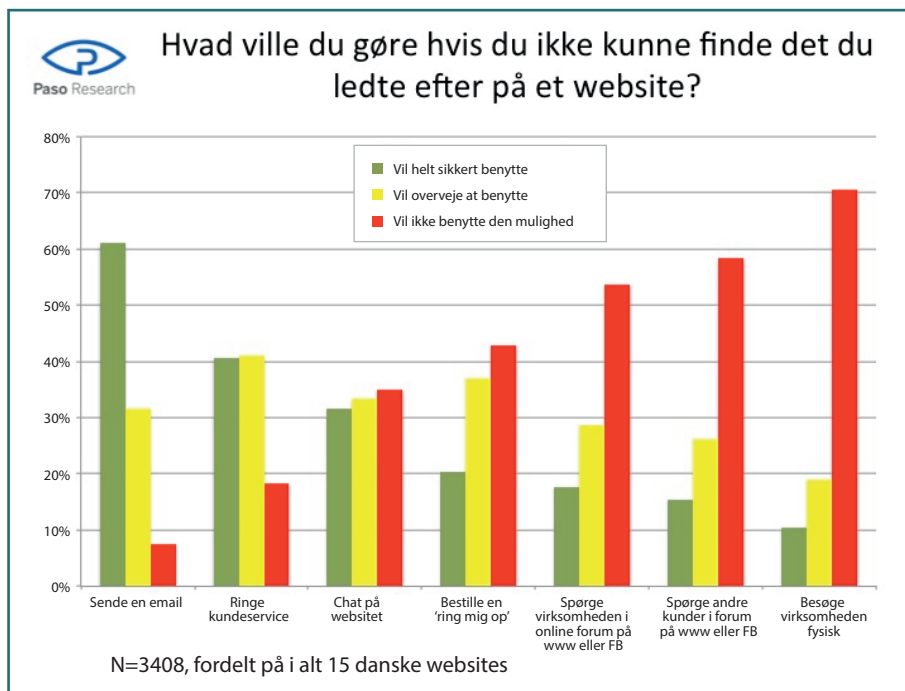
For de fleste sites er der derfor et stort potentiale i forhold til den nuværende fordeling af kundehenvendelser på kontaktformer.

Tallene vil sikkert svinge noget fra branche til branche, da ikke kun kundernes fordeling på alder, uddannelse mv. kan påvirke præferencerne, men også kompleksiteten i produkterne.

Hvis virksomhedens produkter er komplekse – som mobiltelefoni er – vil det være logisk, hvis det trækker i retning af flere kald og færre mails. Det ses hos Telenor hvor telefonisk kontakt foretrækkes af langt flere end emails.

For at få verificeret antagelsen, har Jacob Häncke fra Paso Research gennemført en undersøgelse fordelt på et større antal danske sites i vidt forskellige brancher. Respondenternes svar ses i Figur 15.

Figur 15 – Paso Research’s undersøgelse af foretrukne kontaktkformer



Resultatet understøtter formodningen. Hele 60 % svarer, at de “helt sikkert” vil ønske at benytte emails som kontaktkform, mens “kun” 40 % svarer det samme om at ringe til kundeservice. Emails foretrækkes derfor af langt flere end telefonisk kontakt, dvs. modsat undersøgelsen på Telenor.dk.

De øvrige tal fra undersøgelsen på Telenor.dk understøttes af Paso Research’s undersøgelse – der er mange kunder, der gerne vil benytte chat, et brugerforum eller spørge virksomheden på Facebook.

### Hvordan kan sitet understøtte prioriteringen af kontaktkformer?

På selve sitet kan eBusiness tilstræbe at påvirke de kunder, der går direkte efter kontaktoplysningerne, og generelt på sitet understøtte næste skridt, hvis kunden ikke selv kan løse henvendelsen online.

## Styring af trafik på kontaktsiderne

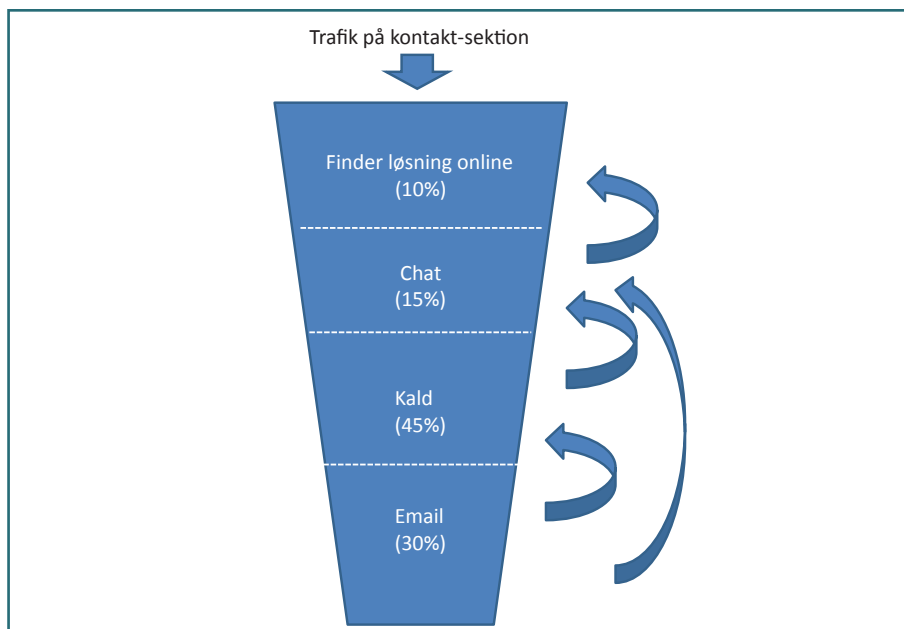
Ofte går en betydelig andel af trafikken på servicesiderne direkte til kontaktsektionen, fordi kunderne ønsker at komme i kontakt med kundeservice.

Det skal de selvfølgelig fortsat have adgang til, men det kan delvist lykkes at få kunderne til at tage andre og billigere kontaktformer i brug.

Det behøver ikke give en dårlig kundeoplevelse, og kan endda give en bedre. Hvis kunden havde tænkt sig at ringe, men i stedet ender med at få løst sin forespørgsel via chat, kan det give en positiv oplevelse.

Det er illustreret i Figur 16, hvor kontaktformerne er vist i prioriteret rækkefølge. Det er eBusiness' opgave at trække trafikken opad i tragten, hvilket er illustreret med pilene. I nogle situationer trækkes henvendelser kun ét niveau op og i andre tilfælde flere.

Figur 16 - Kontaktformer på kontaktsektion med fiktive fordelingssatser<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Trafiktragten er udarbejdet med udgangspunkt i en model fra 2009, udviklet af Thomas Ø. Christensen, afdelingsleder i Telenor eBusiness.

Tragten kan blive konkret ved at sætte tal på, hvad kunderne ender med at gøre:

- Hvor stor en andel finder selv svaret online, selvom de gik ind på kontaktsektionen?
- Hvor stor en andel af kunderne gennemførte en chat?
- Hvor stor en andel endte på siden med telefonnummeret?
- Hvor stor en andel endte med at sende email?

I figuren er der indsat fiktive satser for, hvordan fordelingen kunne se ud. Ved at følge udviklingen i satserne, kan resultaterne af indsatsen ses.

Hvor meget fordelingen kan påvirkes afhænger af, om kundernes henvendelser er egnede til at blive løst online og af kundernes præferencer.

I tekstboksen er et eksempel fra British Telecom på, hvordan de forsøger at påvirke kontaktform, og eksemplet viser samtidig, hvordan British Telecom oprindeligt gik lidt for langt med at gøre det besværligt at finde nummeret til kundeservice. Det har de siden justeret.<sup>26</sup>

### British Telecom – et eksempel på styring af kontaktform

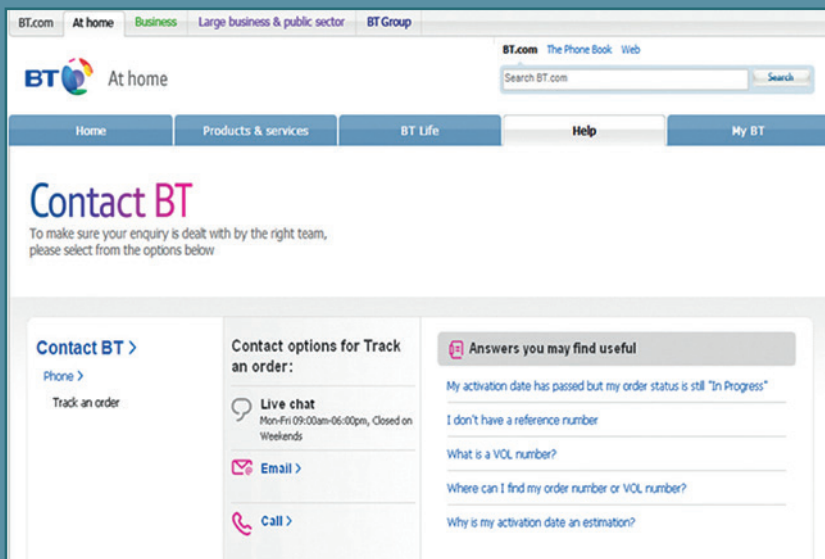
British Telecom har lavet en servicetragt, hvor de forsøger at få kunderne til at betjene sig selv på nettet i stedet for at gå direkte efter kontaklinformationerne for enten at maile eller ringe.

I deres første løsning – vist nedenfor – kunne der klikkes på “Help” og så “Contact us”, hvor kunderne skulle vælge emne som for eksempel “Phone”, og i højre side af skærmen kom der en FAQ til syne.

Chat var på samme side direkte tilgængelig, mens det krævede endnu et klik at komme frem til telefonnummer og emailadresse.

<sup>26</sup> Begge sider i casen er fra [www.bt.com](http://www.bt.com), og den første er fra november 2010 og den anden fra maj 2012.

Figur 17 – British Telecom’s kontaktsider – gammel version



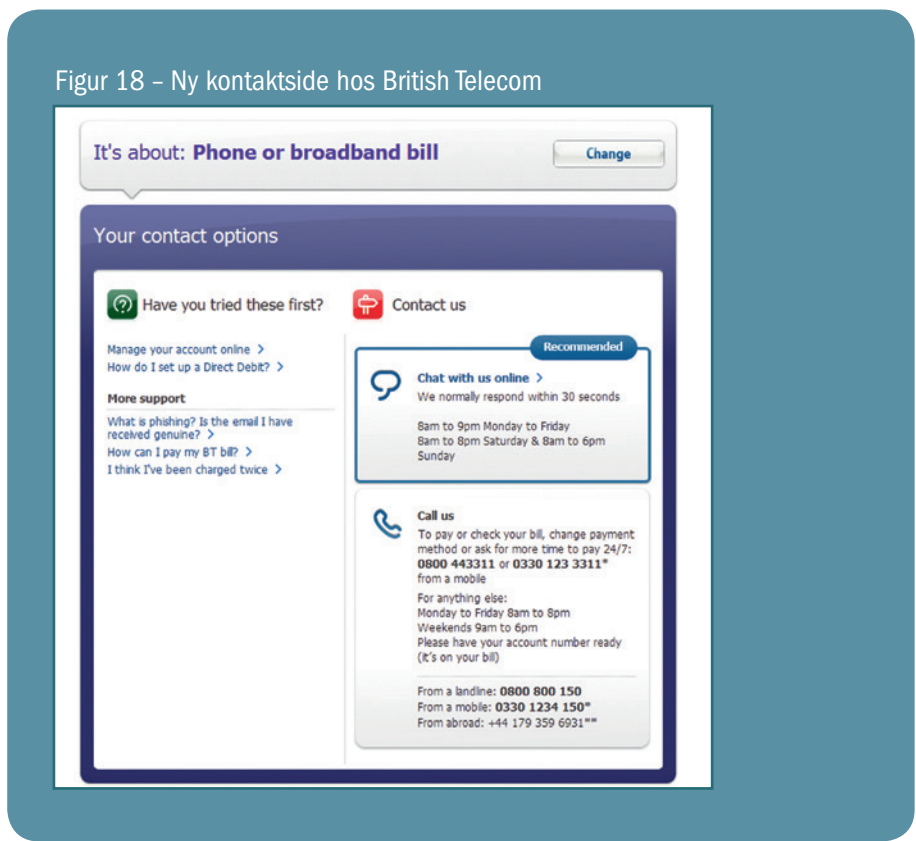
En del af løsningen har fungeret fint, for de har øget chancen for, at kunden finder svaret online via FAQ'er med svar tilpasset det valgte emne.

Det er også godt, at chatten er tilgængelig samme sted, men for de mange kunder, der bare ønsker adgang til telefonnummeret til kundeservice, har det været for mange klik, der skulle til. Det har helt sikkert kunne ses i måling af kundetilfredsheden.

British Telecom har senere ændret det, så telefonnummeret eksponeres samtidig med chatten, og det ekstra klik undgås. De forsøger som vist i figuren at fremme brugen af chat ved at fremhæve og anbefale den.



Figur 18 – Ny kontaktside hos British Telecom



### Sikring af næste skridt, hvis kunden ikke selv kan finde løsning online

Hvis kunden forsøger at løse opgaven online, men ikke lykkes med det, vil det være hensigtsmæssigt at eksponere de billigere kontaktkformer andre steder end på kontaktsiden. Det vil blive omtalt senere i kapitlet om chat.

### Hvordan kan flere kunder fås til at søge hjælp online?

Som nævnt er det en stor fordel for online service, hvis virksomhedens produktprocesser designes så de er “webvenlige” og automatisk får kunder til i vid udstrækning at bruge online til hjælp. Eksempelvis er det let

at lægge links til en online FAQ ind i en email og få mange til at bruge det, mens effekten i et fysisk brev vil være langt mindre.

I det følgende tages udgangspunkt i, hvad der kan gøres, hvis ikke virksomhedens produktprocesser – såsom leveringsprocessen – er bygget med online og elektronisk kommunikation for øje.

### Fire oplagte indsatsområder

1. gør opmærksom på online service i breve
2. send mails om hvad kunden kan løse online
3. markedsføring af online service via kundeservice
4. markedsføring af online service via fysiske butikker

Vejen til succes er nødt til at være forsøgsbaseret for at afklare, hvad der virker for den enkelte virksomhed. Og for en del af tiltagene kan det være svært at måle den faktiske effekt.

### 1 – Gør opmærksom på online service i breve

Hvis virksomheden sender fysiske breve som eksempelvis regninger, kan der gøres opmærksom på online service.

Hvis der bare står “har du spørgsmål til din regning, så gå ind på [www.virksomhedens-site.dk](http://www.virksomhedens-site.dk)”, er effekten meget lav.

Det bør i stedet være mere konkret som: “På [www.virksomhedens-site.dk/regning](http://www.virksomhedens-site.dk/regning) har vi samlet de regningsspørgsmål, vi får flest af fra vores kunder. Du kan også se en video, hvor vi forklarer regningen, og du kan stille os spørgsmål via vores chat.”

Ved at være konkret får kunden lettere en forventning om, at det er muligt at finde et svar på sitet, og det kan få flere til at prøve at finde svaret online.

Endnu en mulighed er at lave et indstik om, hvad kunden kan løse online.

---

*Information om online service i breve skal være konkret og relevant i forhold til kundens situation, så det hænger sammen med det brev kunden har modtaget. Samtidig kan det generelt understøtte virksomhedens prioritering af kontaktformer.*

---

## 2 – Send mails om hvad kunden kan løse online

En mulighed er at få permissions fra kunderne, så de både kan kontaktes med gode tilbud med information om online service.

Antallet af permissions fra eksisterende kunder kan øges via konkurrencer. Hos Telenor har vi med succes givet kunder en ekstra times taletid eller mulighed for at vinde en iPad.

Selvom virksomheden ikke har en permission fra kunden, vil der i begrænset omfang kunne sendes emails om online service, men det er en stor fordel at have permissions og arbejde målrettet med mails om online service.

Her gælder igen princippet om, at informationen skal være relevant i forhold til den situation, kunden befinder sig i. Og med emails er det muligt at spore, hvor mange der rent faktisk benytter informationen direkte.

Et eksempel fra Telenor er en SMS med en særlig URL, der sendes til alle nye mobilkunder, når deres abonnement aktiveres. Der kan de få mere information om de spørgsmål, der typisk opstår i forbindelse med aktiveringen. Casen er beskrevet nærmere i tekstboksen.<sup>27</sup>

---

27 Screenshot fra [www.telenor.dk/velkommen](http://www.telenor.dk/velkommen), maj 2012.

## Telenor.dk starthjælp – hjælp til at tage mobilen i brug

En stor del af henvendelserne til kundeservice kommer, når mobilabonnementer aktiveres.

Derfor får kunderne, når mobilabonnementet aktiveres, sendt en URL i en SMS med besked om, at der er samlet en række af de typiske opstartsspørgsmål på Telenor.dk.

Projektleder Morten Schuster fra Telenor eBusiness fortæller, at “tiltaget hjælper mange nye kunder med at tage vores produkter i brug. Samtidig giver det os værdifuld viden om, præcis hvad de nye kunder er interesserede i at blive hjulpet med, så vi får input til at arbejde videre på optimeringer. En positiv effekt er, at det at finde svaret online fra starten af kundeforholdet øger chancen for, at kunden også næste gang prøver at finde svaret på Telenor.dk først.”

Figur 19 – Telenor.dk's starthjælp til nye mobilkunder

The screenshot shows the Telenor.dk website interface. The top navigation bar includes 'Privat' and 'Erhverv' tabs, and a search bar. The main menu on the left lists various service categories: Brug Verdien, Mobiltелефoner, Mobilabonnementer, Mobilt Bredbånd, Bredbånd & Telefoni, Mit Telenor, and Kundeservice. The main content area is titled 'Kom godt i gang med mobilen' and contains several informational cards:

- Mms på mobilen:** Kan du ikke sende eller modtage mms'er, kan du selv opsætte mms på din mobil. Sæt din mobil op til mms.
- Loft på mobilforbruget:** Dit samlede mobilforbrug. Dit dataforbrug på mobilen. Betaling med mobilen. Dataforbrug i udlandet.
- E-mail på mobilen:** Vil du sende og læse e-mail på din mobil, kan du nemt sætte din mobil op til e-mail. Sæt din mobil op til e-mail.
- Udlandspriser:** Fra Danmark til udlandet. Når du er i udlandet. Ferietips, far du rejser.
- Når regningen kommer:** Forstå din første regning. Sådan betaler du. Tilmeld din regning til Betalingservice.
- Mit Telenor Selvtjeneste:** Se, hvor meget du har brugt for siden sidste regningsperiode, eller opsæt fx din telefonsvarer og aflyt beskeder. Se dit mobilforbrug. Sæt din telefonsvarer op.

At the bottom of the page, there is a promotion: 'Tilmeld dig vores nyhedsbrev og få en velkomstgave. Vælg mellem 300 sms'er eller en times taledid – helt uden beregning. Tilmeld dig vores nyhedsbrev. Sms TELENOR til 1230'. An illustration of a gift box with a blue ribbon and a 'sms' tag is shown next to the text.

### 3 – Markedsføring af online service via kundeservice

Kundeservice kan efter at have hjulpet kunderne informere om, at hvis de på et andet tidspunkt får brug for hjælp, er der hjælp at hente på sitet. Det kan fungere endnu bedre, hvis der straks efter sendes en mail om det.

Hvis kunden eksempelvis har stillet et regningsspørgsmål, kan service-medarbejderen spørge, om ikke kunden vil have en mail om mulighederne for at få afklaret regningsspørgsmål online, og sende en standardmail om dette. Der kan udarbejdes standardmails for de områder, der genererer flest henvendelser til kundeservice.

Vi har arbejdet med det hos Telenor og kan måle, at over 1/3 af de der modtager disse emails, klikker på linket og besøger sitet, og typisk er der længe. Det er høje tal, ikke mindst fordi kunderne faktisk lige har fået hjælp, og derfor ikke har et aktuelt behov.

Såfremt kunderne har oplevet, at hjælpen på sitet ser fornuftig ud, vil det øge sandsynligheden for, at de senere vil søge hjælp på sitet. Det er desværre svært at måle i praksis, om det rent faktisk er tilfældet.

Det giver dog udfordringer for medarbejderne i kundeservice:

- **Øget kaldetid** – Det enkelte kald tager længere tid, og derved falder medarbejderens performance.
- **Manglende interesse** – Kundeservicemedarbejderne er ikke nødvendigvis interesserede i færre kald og måles måske ikke på, om de får sendt mails ud til kunderne.
- **Konkurrerer med andre opgaver** – Det kan konkurrere med andre ting som mersalg og at indsamle permissions.

Sammen med ledelsen i kundeservice skal der findes en løsning på medarbejdernes incitament. En tilgang er at køre det som et forsøg i et mindre team og så evaluere, inden det bredes videre ud, samtidig med at incitamentet sikres.

Kundeservice kan også lægge information om mulighederne for online service på IVR-systemet (Interactive Voice Respons)<sup>28</sup>. Udover at det generelt kan give værdi, kan det bruges i særlige situationer.

Et eksempel på det er SAS, da der var problemer med askeskyerne. Her var det relevant på IVR'en at gøre opmærksom på, at der på SAS' Facebook-side var information om askeskyerne, og at kunderne kunne stille spørgsmål til SAS der for at undgå telefonkøen.

#### 4 – Markedsføring af online service via fysiske butikker

På samme måde som kundeservice kan opfordre kunderne til at gå online, kan sælgere i fysiske butikker gøre det. Og her skal incitamentet også sikres.

Sælgerne kan udlevere eksempelvis en folder, der beskriver, hvad kunden kan løse online. Samtidig kan der indsamles permission, og sælgere kan konkretisere mulighederne, som for eksempel at kunden får en email med forklaring om den første regning.

Indsamling af permissions kan eventuelt ske i sammenhæng med at tilbyde elektroniske kvitteringer, hvilket vinder frem i USA, hvor store retailere som GAP og Kmart tilbyder det.<sup>29</sup> I Danmark begynder vi at se samme tendens og har løsningen eKvittering, der benyttes af bl.a. Bilka, Magasin og Harald Nyborg. Det foregår ved, at kvitteringen sendes til en postkasse hos eKvittering, hvor kunden har tilmeldt sit betalingskort.<sup>30</sup>

---

28 Et IVR-system er et telefonsystem, der guider kunden gennem en menu ("tryk 1 hvis du vil købe, 2 for support, 3 for...").

29 "Retail Renaissance", [www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance](http://www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance), september 2011.

30 Læs eventuelt mere på [www.ekvittering.dk](http://www.ekvittering.dk). Løsningen er ikke lavet, så virksomheden automatisk får fat i kundens emailadresse. Ifølge partner Rune Pedersen fra eKvittering vil butikkerne sagtens kunne bygge det ind i løsningen, at den der står ved kassen kan se, om kunden er tilmeldt eKvittering. Hvis medarbejderen har tid, vil der kunne spørges ind til behovet for både elektronisk kvittering og afgivelse af permission.

Endnu en mulighed er at sætte computere op i butikker, hvor kunderne kan betjene sig selv.<sup>31</sup> Dette kan spare tid hos sælgerne, hvilket er en fordel i situationer, hvor der er mange kunder i butikken. Eventuelt kan sælgeren finde svaret online sammen med kunden.

## Hvad med brugerbetaling for at fremme brug af online?

Ved at tage betaling for nogle typer henvendelser hos kundeservice, kan der ske yderligere adfærdsregulering. Flere vil da vælge at betjene sig selv online, og for de kunder der alligevel trækker på kundeservice, kan der opnås hel eller delvis omkostningsdækning.

Der er relativt få brancher, hvor der tages betaling, i hvert fald når det drejer sig om Business-to-Consumer.

Bankerne er et eksempel på, at der i nogle tilfælde tages betaling for at hjælpe kunderne. Selvom det er gratis at ringe, tages der ofte betaling, hvis banken skal gøre noget for kunden, som kunden selv kan klare i sin netbank. Det kan være betaling af girokort eller overførsel af beløb til en udenlandsk konto.

Selv hvis der ikke er kutyme for at tage betaling for service i ens branche, kan det sagtens ændre sig. Det er derfor endnu et argument for at have styr på sin online service, da der derved skabes grundlag for at kunne indføre delvis brugerbetaling i fremtiden. Det kan også tænkes, at konkurrenter begynder at tage betaling for ydelser, som kunderne selv kan løse online.

## Kundernes holdning til brugerbetaling

Set fra kundens side tror jeg, der er en stigende accept af, at der tages betaling, såfremt kunden påfører virksomheden en ekstra omkostning. Så hvis kunden selv let kan finde løsningen online, men i stedet ønsker ekstra service ved at tale med en medarbejder, kan betaling i nogle tilfælde være fair.

---

31 TDC er et konkret eksempel på en virksomhed, der forsøger sig med det. TDC satte i 2011 computere op til brug for selvbetjening i et mindre antal af deres butikker.

Det er dog stadig et ømtåleligt emne, og der bør være tale om situationer, hvor kunden er klar over, at denne påfører virksomheden en ekstra, unødigt omkostning ved ikke selv at løse det online. Og det skal ikke skyldes at produktet ikke virker, eller at kunden har modtaget en uforståelig regning.

Det betyder også, at hvis en virksomhed indfører brugerbetaling, vil det for langt de fleste være et fåtal af henvendelserne, der kan tages betaling for.

---

*Ved at optimere online service dannes grundlaget for eventuelt at kunne tage betaling for særlige ydelser hos kundeservice i fremtiden. For at kunderne skal acceptere brugerbetaling, skal henvendelsen kunne løses online og ikke skyldes, at virksomheden har lavet fejl eller har dårligt fungerende processer eller produkter.*

---

Hvorvidt virksomheden bør være den første i branchen der indfører betaling, er et spørgsmål den enkelte virksomhed bør overveje. En mulig tilgang er at prøve gebyrer af på enkelte, udvalgte områder og så evaluere forsøget.

Skal kundeservice pålægge gebyrer, kræver det en kulturændring at skulle være en omsætningsgenererende enhed og at tage betaling for ydelser, der plejer at være gratis.

### Opsummering af tiltag

I Figur 20 er det opsummeret, hvordan der basalt set skal skabes et incitament hos kunderne til at finde hjælp online, og hvad virksomheden kan gøre for at få flere til at søge en løsning på sitet.



Figur 20 – Opsummering af tiltag for at få kunder til at hjælpe sig selv online

Hvornår?	Beskrivelse:
Inden kunden kontakter kundeservice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opnå permission via konkurrencer.</li> <li>• Send mails, læg information med breve og regninger om, hvad kunden kan finde svar på online. Skal have relevans for situationen.</li> </ul>
Når kunden er online	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forsøg at få kunderne til at finde løsninger online i stedet for at gå direkte efter telefonnummeret.</li> <li>• Ekspone eksempelvis chat så flere vælger den, hvis ikke de selv finder svaret online.</li> </ul>
Når kunden kontakter kundeservice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Send relevante, målrettede emails med information om det emne, kunden har henvendt sig om.</li> </ul>
<p><b>Skab incitament hos kunden til at finde løsningen online:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gør det let at finde hjælp online.</li> <li>- Sørg for, at kunden let kan "skifte" til næste kontaktform (eksempelvis chat).</li> <li>- Overvej brugerbetaling - om ikke andet ved at gøre klar til det via velfungerende online service.</li> </ul>	

## eCapacity om styring af kontaktformer

Inden opsummeringen fortæller Per Rasmussen og Morten Busk, i hvilket omfang kunders valg af kontaktform kan påvirkes, og om hvordan online kan markedsføres overfor kunderne i de øvrige kanaler.

### eCapacity om styring af kontaktformer og markedsføring af online i øvrige kanaler

#### Kan man forsøge at få kunderne til at finde hjælp på sitet, når de besøger kontaktsiden?

Per: "Hvis en kunde besøger sitet for at finde telefonnummeret, må det ikke skjules. Men hvis kunden ikke har kunnet finde svaret, og så vil finde telefonnummeret, kan det være, at kunden

alligevel kan hjælpes online. Det, at man klikker ind på en kontaktside, behøver derfor ikke betyde, at telefonisk kontakt er den rigtige måde at løse kundens problem på.”

Morten supplerer: “Ja, det er vigtigt ikke at gå for langt i forsøget på at regulere kundernes adfærd, og det er derfor, at der skal måles på kundetilfredsheden. På den måde er det tydeligt, om kunderne accepterer virksomhedens forsøg på at få kunden til at finde svaret online.”

### **Hvordan kan kundeservice hjælpe med at få kunderne til at bruge online service?**

Per: “Når man i et års tid har arbejdet med optimering af online service i tæt samarbejde med kundeservice og har nået en vækst, kan næste naturlige skridt være at få den enkelte kundeservicemedarbejder til at promovere online.

Oplagte muligheder er indsamling af permissions, der både kan bruges til mersalg og til at reklamere for online service. Det er også en god idé at sende en email til kunder efter et kald med information om, hvad kunderne kan få hjælp til online.

Det kræver en kulturel ændring i kundeservice samtidig med, at der skal sikres det rette incitament, så der ikke kun måles på eksempelvis salg og hvor mange kald den enkelte medarbejder tager. Udover at indføre nye KPI'er og incitamentsmodeller, kan der startes med helt simple aktiviteter som eksempelvis interne konkurrencer.”

Morten supplerer: “Der ligger en marketing- og kommunikationsopgave i at fortælle eksempelvis at 'du behøver ikke ringe til os for at få det røde forsikringskort til din bil, når du skal til udlandet. Du kan i stedet bestille det via sitet'. I al kommunikation til kunden bør der gøres opmærksom på det.

Og butikker og kundeservice kan promovere online service. I eksemplet bør kundeservice svare, at de sender det røde kort straks, og at de gerne vil sende link til, hvor kunden næste gang

selv kan bestille det på sitet. Det vil kunden opfatte som god service, og det vil give virksomheden en besparelse på sigt.”

### **Hvad mener I om at tage betaling for kontakt til kundeservice?**

Per: “Jeg tror helt generelt, at det er en farlig vej at gå. Hvis man har en kunderelation, som kræver, at kunden får service, så er kundeopfattelsen, at det er en del af det, man har købt. Det er i min optik meget svært at overbevise kunden om, at der skal betales for en efterfølgende service. Tror kun det er en farbar vej, hvis det er nogle ekstra services. Dvs. at det så tydeligt er udover, hvad man må forvente som kunde. Hvis kunden har et problem med sin pc og kontakter sin bredbåndsudbyder for at få hjælp, så er det naturligt at kundens problem ligger udover, hvad kunden kan forvente at få hjælp til. Men jeg tror kun, det er i så klare tilfælde og ellers ikke.”

## **Opsummering**

eBusiness må sammen med kundeservice definere, hvilke kontaktformer der foretrækkes for at minimere omkostningerne, og sammen arbejde på adfærdsregulering hos kunderne.

### **Påvirkning af kundernes adfærd på sitet**

På sitet kan der arbejdes på at lede de kunder, der går direkte til kontaktsiden, til at benytte billigere kontaktformer. Så kunden i stedet for eksempelvis at ringe enten løser det selv online eller benytter chat.

Selvom hensigten er at minimere virksomhedens omkostninger, kan det give en god kundeoplevelse for kunder, der kan fås til at benytte sig af en billigere kontaktform. Der skal dog findes en passende balance, så kunder let kan få adgang til telefonnummer eller emailadresse, hvis de ønsker det.

## Indsats fra andre kanaler for at øge trafik til online

For at få flere til at hjælpe sig selv online, kan online service nævnes i breve til kunderne. For at det skal have effekt skal det være konkret og relevant, så kunden får en opfattelse af, at der er reel hjælp at hente online.

Det giver både for salg og online service god mening at indsamle permissions fra kunderne, da det giver mulighed for at sende forslag til, hvad kunden kan søge hjælp til online.

Kundeservice kan nævne mulighederne med online service for kunderne og sende en opfølgende email med information om, hvad kunden kan løse online i forhold til den netop gennemførte henvendelse. Det kræver dog fokus på at skabe det rette incitament hos den enkelte kundeservicemedarbejder, da det tager tid og kan konkurrere med eksempelvis at mersælge. Det samme gælder i de fysiske butikker.

## Forbered virksomheden på eventuel brugerbetaling

Brugerbetaling er en måde at adfærdsregulere kunderne på, og ved at arbejde med at sikre en god online service er det muligt at forberede sig på at kunne tage betaling, herunder hvis konkurrenterne begynder at gøre det.

Brugerbetaling for hjælp hos eksempelvis kundeservice behøver ikke kun være for discount-virksomheder, men kan anvendes bredere, som det ses eksempelvis i banksektoren. Skal kunderne acceptere det er det afgørende, at kunden forstår virksomheden påføres en ekstra omkostning. Det vil typisk være en mindre andel af henvendelserne, der kan tages betaling for.

## Resten af bogen fokuserer på enkelte værktøjer og teknologier

Vigtigheden af online service, værdifastsættelsen, sikring af ressourcer og organisering er nu gennemgået. Det er også diskuteret, hvordan man i praksis kan arbejde med forbedringer ud fra, hvor der er dårlig performance og ved brug af kundeinput. Og i dette kapitel er det diskuteret,

hvordan kundernes valg af kontaktform kan påvirkes. Fundamentet for at arbejde med online service er dermed på plads.

Resten af bogen handler om, hvordan eBusiness og virksomheden kan forholde sig til de konkrete værktøjer og teknologier, der er til rådighed. Emnet i næste kapitel er den interne søgemaskine.

## 6. Intern søgemaskine

Mange bruger den interne søgemaskine til at finde indhold. Alligevel er der mange ellers gode sites, hvor søgemaskinen ikke fungerer.

Det kan der være flere grunde til. Måske er den eksisterende søgemaskine forældet rent teknisk, så den ikke giver de muligheder, en god søgemaskine bør. Det kræver også tid at vedligeholde søgemaskinen, så resultaterne altid er anvendelige.

Endnu en forklaring kan være, at eBusiness nogle gange glemmer søgemaskinen, fordi medarbejderne selv er vant til at benytte den almindelige navigation på sitet.

Kapitlet vil besvare disse spørgsmål:

- Hvorfor er den interne søgemaskine vigtig?
- Hvad kræves af en intern søgemaskine for, at den skal være vel-fungerende?
- Bør en personaliseret søgerobot implementeres?

Inden den interne søgemaskine diskuteres, skal det pointeres, at arbejdet med navigation på sitet generelt er vigtigt. Den interne søgemaskine skal ikke være en erstatning for dårlig navigation.

Navigationen bør bygges op, så der er få klik til det indhold, der bruges mest. Menustrukturen og forsider skal være logisk opbyggede. Brug af megadropdown kan anbefales, da den giver et godt overblik og let adgang til de vigtigste områder og sider på sitet.<sup>32</sup>

### Den interne søgemaskine er vigtig

Søgemaskiner bruges både af potentielle kunder til at søge information om virksomhedens produkter inden et køb og af eksisterende kunder til at søge hjælp:

---

32 Se eventuelt på [www.telenor.dk](http://www.telenor.dk), hvor der både på privat og erhverv anvendes megadropdown. Hold cursoren over eksempelvis "Mobil", og en oversigt over muligheder foldes ud. Telenor's megadropdown anvendes mere end ¼ mio. gange om måneden og har øget "Finder svar"-andelen.

- en betydelig andel af de besøgende anvender søgemaskinen
- nogle anvender konsekvent søgemaskinen til navigation
- på smartphones er brug af søgemaskine endnu mere udbredt
- mange bruger søgemaskinen som sidste forsøg på at finde det, de søger

### Mange anvender søgemaskiner

En betydelig andel af de besøgende anvender den interne søgemaskine, og for Telenor er det ved næsten 10 % af alle besøg. Hvor stor en andel der bruger intern søgemaskine vil bl.a. afhænge af branche og af, hvor kraftigt søgemaskinen eksponeres.

Derfor er volumen så stort, at søgemaskinen bør have et reelt fokus.

### Generel anvendelse af søgemaskinen til navigation

Selvom de fleste sites gør en del ud af at have en logisk og brugervenlig menustruktur, bruger nogle kunder søgemaskinen som primær navigation.

For disse kunder er søgemaskinen det første møde med sitet, og de får en dårlig start på besøget, hvis søgemaskinen ikke er velfungerende.

Selv ikke internet-vante kunder bliver mere fortrolige med at søge på Google, og det vil formentlig betyde, at flere vil bruge den interne søgemaskine.

Ved at bruge søgemaskinen slipper man som bruger for at skulle gennemskue sitets menustruktur og klikke sig frem til svaret.

### Øget brug af mobiler betyder øget brug af søgemaskine

Fordi det er sværere at overskue sites på mobiler, vil mobilbrugere i større omfang end andre benytte sig af søgemaskinen. Og hvis de ikke finder et brugbart svar, er der stor risiko for, at de opgiver og forlader sitet.

Den stigende brug af smartphones er derfor med til at øge brugen af den interne søgemaskine.

### Mange anvender søgemaskinen som sidste forsøg

Hvis en kunde har forsøgt at finde svar på sitet via den almindelige menustruktur, men det ikke er lykkedes, er brug af søgemaskinen ofte det sidste forsøg, inden kunden opgiver og forlader sitet.

En dårlig søgemaskine kan derved stå for en stor andel af de dårlige kundeoplevelser på sitet.

---

*Interne søgemaskiner bruges i stigende omfang, og hvis ikke de honorerer kundens forventninger om anvendelige resultater, vil en betydelig andel af kunderne forlade sitet straks efter. Det koster både salg og afværgede henvendelser og resulterer i dårlige kundeoplevelser.*

---

Samlet set er den interne søgemaskine derfor vigtig, og det bør være en prioriteret driftsopgave at sikre, at den løbende opdateres og giver gode søgeresultater.

### Optimering af den interne søgemaskine

I tekstboksen er der givet en række råd til, hvordan den interne søgemaskine kan optimeres og vedligeholdes.



## Hvad skal der til for at sikre en god intern søgemaskine?

1. overskuelige søgeresultater – overskrifter og letlæselige tekster
2. opdeling i salgs- og serviceresultater
3. forslag til færdiggørelse af søgetekst
4. minimering af 0-søgninger
5. visning af søgeresultater ud fra trafik og rating

### 1 – Overskuelige søgeresultater – overskrifter og letlæselige tekster

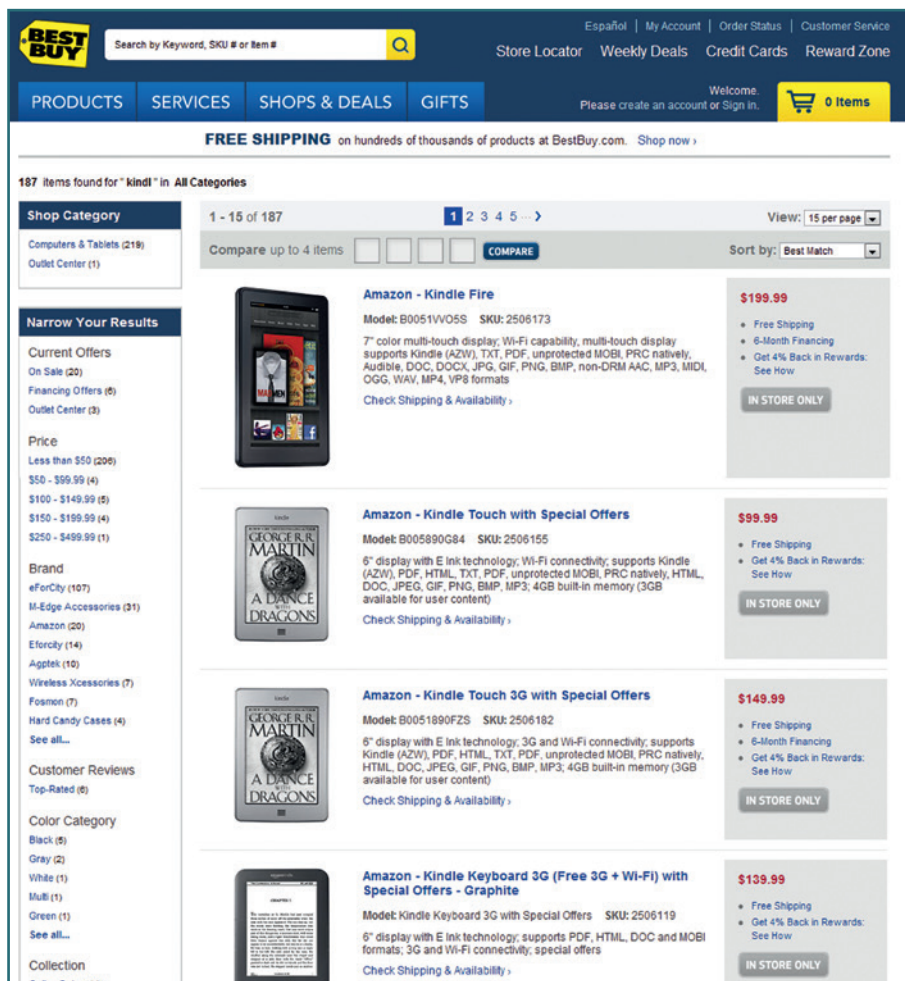
Søgeresultater skal være overskuelige med gode overskrifter og korte tekster, der giver et hurtigt overblik.

Det kan suppleres med billeder, herunder ikke mindst hvis det er i sammenhæng med salg.

I Figur 21 er vist et eksempel på en velfungerende søgemaskine, hvor en søgning på “Kindle” på Bestbuy.com giver meget anvendelige resultater:

- Da søgningen er sket på forsiden forudsættes det, at den der søger ønsker at købe en Kindle og derfor vises relevante salgsrelaterede resultater.
- Der er store, indbydende billeder, overskrifter og sigende tekster med tydelig angivelse af priser.
- Der er mulighed for at vælge, hvor mange resultater der ønskes vist pr. side, og der kan vælges en anden sortering end “mest relevante”.

Figur 21 – Søgning på “Kindle” på Bestbuy.com<sup>33</sup>



Intern søgemaskine

Selvom det kan virke som en selvfølge er der en del, der ikke sørger for, at de mest oplagte resultater vises. Eksempelvis viser en søgning hos Hi-Fi Klubbens site på “fladskærm” resultater, der både er brugervenlige med billeder, sigende overskrifter og tekster, men hvor ingen af de første søgeresultater er fladskærme.<sup>34</sup> Det kan ses i Figur 22.

33 [www.bestbuy.com](http://www.bestbuy.com), juli 2012.

34 Eksemplet “fladskærm” på hifiklubben.dk er inspireret af en artikel af Jacob Kildebogaard fra 2009 på [www.webanalytiker.dk](http://www.webanalytiker.dk). Her var der også søgt på “fladskærm” med samme resultat som i dag.

Figur 22 – Søgning på “fladskærm” på Hi-Fi Klubben<sup>35</sup>

## SØGERESULTAT

Din søgning: "fladskærm" gav 35 resultater.


---

**NAD M51 D/A-konverter**

M51 er Masters-seriens kompromisløse D/A-konverter (DAC), som får det absolut maksimale ud af alle digitale lydkilder i stereo. Den er et perfekt supplement til en analog high-end-forstærker, og via HDMI kan du nyde ægte HD-stereolyd fra Blu-ray.

**Pris: 9.999,-/stk**

[Læs mere >](#)




**B&W VM6 højttaler**

LCD- og plasma-tv er flade. Hvorfor så ikke fuldende helheden med et par ægte hi-fi højttalere i elegant fladt design? Lyden fra VM6 er på niveau med en højkvalitets stativhøjttaler, og du har mange smarte valgmuligheder mht. montering.

**Pris: 2.499,-/stk**

[Læs mere >](#)




**DALI Euphonia Phantom indbygningshøjttaler**

Den ultimative løsning, hvis du hverken vil gå på kompromis med indretning eller lyd-kvalitet. Med sine enestående tekniske løsninger kan Euphonia Phantom realisere drømmen om den perfekte lyd fra et næsten usynligt højttalersystem.

**Pris: 9.999,-/stk**

[Læs mere >](#)



## 2 – Opdeling i salgs- og serviceresultater

Når den besøgende anvender søgemaskinen, vil formålet med søgningen ofte være relateret til enten at købe eller få hjælp.

Derfor kan det virke forvirrende og irriterende at få vist irrelevante søgeresultater. Hvis en potentiel kunde leder efter en bestemt printer, er det ikke relevant at få vist en liste over hvilke drivers, der kan downloades til

<sup>35</sup> [www.hifiklubben.dk](http://www.hifiklubben.dk), juli 2012.

printer. Omvendt er det heller ikke relevant at få links til salgssiderne, hvis kunden har købt printeren og skal finde en driver.

Der er flere måder at give kunden mulighed for at se de mest oplagte søgeresultater på. Efter søgefeltet kan der være indsat et "søg i", hvor kunden kan angive, om der ønskes salgs- eller servicereleterede resultater.

Søgeresultaterne kan tilsvarende tilpasses efter, hvor kunden er på sitet. Søger kunden eksempelvis på servicesektionen er det formentlig service, kunden er interesseret i.

Visningen af de relevante resultater udelukker ikke, at der samtidig kan vises resultater fra den sektion, kunden ikke er på. De resultater kan vises ude i højre side af skærmen som sekundære søgeresultater.

En sådan måde at opdele resultaterne på, kan ses i Figur 23 med søgeresultat på "iPhone 4S" fra 3's servicesektion.

Figur 23 – Søgning på "iPhone 4S" på 3's servicesektion<sup>36</sup>

The screenshot shows a search interface for 'iPhone 4S'. At the top left, it says 'Søgeresultat for iPhone 4S:'. Below this is a search bar containing 'Søg på 3.dk' and a blue 'Søg' button. The main content area is split into two columns. The left column features two cards: 'Hjælp til din iPhone?' with a link to support pages, and 'Lås iPhone op' with a link to unlocking instructions. The right column is titled 'iPhone 4S' and contains a paragraph of text about activating the phone, followed by a URL. To the right of the main content is a sidebar with two sections: 'Business resultater:' showing 20 results and a link to view them, and 'Webshop resultater:' listing three iPhone models with their prices and minimum order amounts.

Product	Price	Min. pris 6 mdr.:
Apple iPhone 4S 64GB White	2.399,00 kr.	6.842,00 kr.
Apple iPhone 4S 32GB White	1.599,00 kr.	6.042,00 kr.
Apple iPhone 4S 32GB Black	1.599,00 kr.	6.042,00 kr.

<sup>36</sup> [www.3.dk/Privat/Kundeservice/](http://www.3.dk/Privat/Kundeservice/), marts 2012.

3 følger rådene:

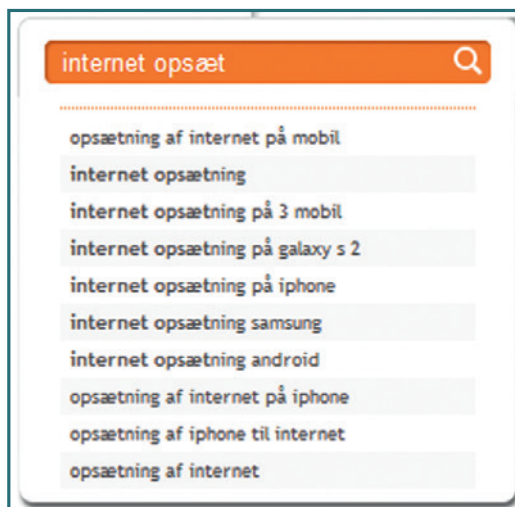
- De primære resultater er “hjælp til din iPhone” og andre service-relaterede links.
- Til højre er der øverst indsat “Business resultater” til erhvervskunder, og under det er indsat søgeresultater fra salgssiderne.
- Som ved eksemplet Bestbuy.com har 3 også meget synlige billeder, sigende overskrifter og korte, præcise tekster.

### 3 – Forslag til færdiggørelse af søgetekst

En ekstra hjælp til kunden er autocomplete, hvor der foreslås færdiggørelse af søgeteksten. Hvis kunden bare skriver et enkelt ord, giver det ikke nødvendigvis mening, men skal der indtastes en sætning, kan det være en hjælp.

Her kan 3 igen benyttes som eksempel. Hvis en kunde skal finde information om, hvordan mobilen kan sættes op til at gå på nettet, er det nok at skrive “internet opsæt”, og så kommer der forslag til, hvad kunden kan ønske information om. Forslagene kan ses i Figur 24.<sup>37</sup>

Figur 24 – Søgning på “internet opsæt” på 3.dk



<sup>37</sup> Fra [www.3.dk](http://www.3.dk), juli 2012.

Forslagene giver kunden en række fordele:

- **Mindre indtastning** – Kunden undgår at taste de sidste ord og for at beslutte sin endelige formulering af søgningen.
- **Øget tryghed** – Det giver tryghed hurtigt at få forslag til søgninger der indikerer, at der er relevante søgeresultater.
- **Nuancering af søgning** – Forslagene kan nuancere søgningen yderligere – i eksemplet står der bl.a. “internet opsætning iPhone”, så har kunden en iPhone, er der direkte adgang til det relevante link.
- **God kundeoplevelse** – Samlet set opnås en følelse af, at 3 holder kunden i hånden.

#### 4 – Minimer 0-søgninger

0-søgninger er søgninger, hvor kunden foretager en søgning uden at få et resultat, fordi:

- **Ordet er ikke på sitet** – Indholdet eksisterer ikke, eller virksomheden kalder det noget andet. Der kan være tale om varianter af ord som eksempelvis set-up, konfiguration og opsætning.
- **Søgemaskinen henviser ikke til ordet** – Ord som søgemaskinen ikke kan finde, selvom det er på sitet.
- **Stavefejl** – Kunder staver ord forkert eller anderledes. Det kan der tages højde for med fonetisk søgning.

Det vil kræve for mange ressourcer helt at undgå 0-søgninger, men en måde at arbejde med det på er at tracke, hvor mange 0-søgninger der er og så optimere ud fra volumen.

Telenor.dk kan bruges som eksempel. Andel af 0-søgninger lå over 20 %, inden arbejdet med målrettet at reducere 0-søgninger begyndte. En tilsvarende andel forlod sitet straks efter søgningen, ikke mindst grundet de mange 0-søgninger.

Ved at forholde sig til hvor langt ned på listen det giver mening at sikre søgeresultater, fås et tal for, hvor stort et antal søgninger der kan sikres fremadrettet, og hvor mange der ud fra det aktuelle brugsmønster må opgives.

I Tabel 2 er der indsat tal for en to ugers periode i 2012 for top 10 0-søgninger på Telenor.dk. Som det kan ses, er det nu meget få søgninger, der har et reelt volumen.

Tabel 2 – Top 10 0-søgninger på Telenor.dk

Søgning	Antal
<b>dobbelt deal rabat</b>	<b>83</b>
<b>dobbelt-deal-rabat</b>	<b>83</b>
<b>nokia lumia 800</b>	<b>53</b>
<b>lumia 800</b>	<b>45</b>
<b>opsæt bredbånd</b>	<b>43</b>
<b>inline</b>	<b>38</b>
<b>julekalender</b>	<b>35</b>
<b>opsæt din telefon</b>	<b>27</b>
<b>Mit Sonofon</b>	<b>27</b>
<b>Samsung Galaxy Xcover</b>	<b>23</b>

---

*0-søgninger giver en dårlig kundeoplevelse og en høj risiko for, at kunden forlader sitet. Derfor bør de reduceres ud fra, hvilke ord der genererer flest 0-søgninger.*

---

## 5 – Visning af søgeresultater ud fra trafik og rating

En mulighed for at optimere søgeresultater yderligere er at integrere den interne søgemaskine tæt med trackingsystemet.

Derved kan søgemaskinen vise resultater ud fra trafik og ratings, og det øger chancen for, at kunderne eksponeres for de mest relevante søgeresultater. Det skal dog stadig være muligt selv manuelt at vælge

søgeresultater, der skal vises i en given søgning, og på den måde tilside-sætte søgemaskinens automatik.

Det lyder simpelt og er det egentlig også, men alligevel er der relativt få, der gør det i praksis.

På Telenor.dk bruges det, og det resulterede i, at Telenor blev fremhævet som europæisk case på den store Adobe/Omniture eBusiness konference i London i foråret 2010. Det er uddybet i tekstboksen.

### **Telenor.dk fremhævet som case på Adobes konference i London i 2010**

Adobe/Omniture afholder en gang om året den største europæiske eBusiness konference, der i 2010 havde 1200 deltagere. Omniture's CEO Josh James var key note speaker.

Josh James ønskede en europæisk case, og havde fået sendt en række forslag og valgte Telenor.dk.

Pointerne i Josh James indlæg om Telenor.dk var, at:

- Telenor.dk har kombineret Omnitures søgemaskine med både tracking og rating.
- Telenor har tredoblet salg til kunder, der har brugt søgemaskinen, ved denne tilgang.
- Kundetilfredsheden og "Finder svar"-andelen er øget.

## **Personaliserede søgerobotter**

Nogle virksomheder har implementeret personaliserede søgerobotter, der giver kunderne et indtryk af, at de kan kommunikere med en virtuel person. En sådan søgerobot virker som en maskinel chat.

Et dansk eksempel er SAS, der i stedet for en almindelig søgemaskine benytter Eva, der ses i Figur 25.



Figur 25 – SAS's personlige robot Eva<sup>38</sup>

Formålet med at anvende en personaliseret søgerobot er at give kunderne en større tryghed. Det skal give en følelse af, at de kan stille et almindeligt spørgsmål og få et svar, i stedet for at skulle navigere sig frem til et resultat via menustrukturen eller en almindelig søgemaskine. Det skal primært hjælpe kunder, der ikke er vant til at bruge nettet.

Der kan være situationer, hvor det giver mening at implementere en personlig søgerobot, men i mange tilfælde er det formentlig ikke umagen værd.

Det er der flere grunde til.

### De fleste kan selv finde ud af at finde relevante søgeresultater

Som det er blevet diskuteret, kan interne søgemaskiner gøres meget brugervenlige, og de fleste bør kunne skrive eksempelvis "flybillet til New

<sup>38</sup> [www.sas.dk](http://www.sas.dk), maj 2012.

York” for at få hjælp, ikke mindst fordi selv mindre net-kyndige har erfaring med Google-søgninger.

### Det kræver megen vedligeholdelse

Hvis en søgerobot for alvor skal give mening, skal den kunne give relevante svar på spørgsmålene, og det kræver meget arbejde, at der skal tages højde for størstedelen af de mulige spørgsmål.

At det ikke altid er tilfældet, kan også illustreres ved eksemplet SAS. Ved at spørge Eva “hvad koster en billet til New York?” blev der åbnet en side, hvor alle destinationer SAS flyver til, er synlige. Der kunne “køb billet” vælges, og destinationen New York vælges på næste side.

Det er skuffende ikke at få et mere personligt og målrettet svar end at blive sendt ind på en side med en liste over alle SAS’ destinationer. I stedet ville det have været naturligt med et svar som “Du kan se priser og afgangse ved at klikke på ‘Bestil rejse’-knappen nedenfor. Når du har trykket på knappen, kan du vælge New York og dato.”

En personaliseret søgerobot kan derved komme til at virke som et dårligt forsøg på at lave noget, der minder om en chat uden reelt at være det. Og skal den implementeres, bør det sikres, at langt de fleste vil få gode svar.

Det skal nævnes, at jeg kun foretog én tilfældig søgning, så det kan sagtens være, at Eva ellers fungerer fint. Pointen er kun, at det kræver en meget stor indsats, hvis en personaliseret søgerobot skal give de fleste brugere et godt svar, og at man som kunde har høje forventninger.

### Der bør stadig være en intern søgemaskine

For mange der er vant til at bruge søgemaskiner, tror jeg en avanceret personaliseret søgerobot kan være et irritationsmoment, og derfor bør den i så fald anvendes som supplement. Det øger kravene til den positive effekt, som søgerobotten skal give for at tjene den krævede indsats ind.

## Optimering af sider til intern søgemaskine og SEO

For at den interne søgemaskine skal finde relevante søgeresultater, skal det tænkes ind, når der bygges sider og arbejdes med indhold på sitet. Eksempelvis skal overskrifter være sigende, og der skal være angivet relevante keywords.

Samtidig er det vigtigt at SEO optimere til Google-søgninger, da en betydelig del af trafikken på online service kommer fra Google.<sup>39</sup>

Det er heldigvis nemt at se, hvor der bør sættes ind via statistik over hvilke Google-søgninger, der kommer ind på online service. Der optimeres så ud fra de mest populære søgninger.

Endelig kan det tilføjes, at nogle faktisk vælger at lade Google fungere som intern søgemaskine. Google giver ikke samme muligheder for avancerede visninger, men kan være en løsning, hvis man har få ressourcer til rådighed, som eksempelvis ved et mindre site med begrænset trafik. Samtidig kender kunderne Google i forvejen, og kan genkende måden at vise søgeresultatet på.

Et eksempel ses i Figur 26, hvor AV Connection benytter Google som intern søgemaskine. Det står for øvrigt i søgefeltet, at det er en Google tilpasset søgning, så kunderne er forberedt på, at de får et Google søgeresultat på virksomhedens site.

---

39 En lavpraktisk, letlæst og anbefalelsesværdig bog om SEO er "SEO - Grundbog i Google søgeoptimering" af Torbjørn Flensted, udgivet i 2009.

Figur 26 – AB-Connection – eksempel på brug af Google som intern søgemaskine<sup>40</sup>

**AV-Connection** AS  
Radio/TV, Hi-Fi og hjemmehi-fi udstyr

Omkring 1.610 resultater (0,17 sekunder)

**Fladskærms TV vægophæng, AV-Connection A/S**  
Vogels TV ophæng: Med **fladskærms** TV ophæng fra Vogels og Chief, kan praktisk talt alle LCD, LED og plasma TV og monitorer hænges op på væggen på ...  
[www.av-connection.dk/?ML=200](http://www.av-connection.dk/?ML=200)

**Fladskærms gulvstander, AV-Connection A/S**  
Vogel's er Europas største producent af højkvalitets ophæng, beslag og møbler til både projektorer, **fladskærms** TV, monitorer, iPad og andre Audio/Vide...  
[www.av-connection.dk/?ML=548](http://www.av-connection.dk/?ML=548)

**Vogels fladskærms beslag**  
Hos AV-Connection har vi altid en række stærke tilbud bla. på Vogels **fladskærms** beslag og ophæng med besparelser på helt op til 20% i forhold til vejl. pris.  
[www.av-connection.dk/?PNo=V-EFA68955](http://www.av-connection.dk/?PNo=V-EFA68955)

**DVI kabel**  
DVI kabler benyttes oftest til forbindelse mellem PC og **fladskærm** eller projektor. Ved at benytte et digitalt DVI monitor kabel opnåes den absolut ypp...  
[www.av-connection.dk/?ML=298](http://www.av-connection.dk/?ML=298)

**Fladskærms TV vægophæng - Vogels FFW 8000 ... - AV-**  
NYHED: Vogels Iris 8000 serie af **fladskærms** TV vægbeslag og ophæng i lækkert moderne design og robust kvalitet. Så bliv tynd med Vogels SuperFlat™ . . .  
[www.av-connection.dk/?PGr=0&ML=1270](http://www.av-connection.dk/?PGr=0&ML=1270)

**Kabelkanaler og kabelskjulere - Alu kabelkanal/bakke - large, AV**  
... mat-sort eller hvid udgave. Alle modeller er syrefast, således fedt-fingre ikke ses. Perfekt til montering mellem hifi/TV møbel og **fladskærm** eller væghøjttalere.  
[www.av-connection.dk/?ML=552](http://www.av-connection.dk/?ML=552)

## eCapacity om interne søgemaskiner

Nedenfor fortæller Per Rasmussen og Morten Busk, hvordan de ser betydningen af den interne søgemaskine, og hvordan der bør arbejdes med den.

<sup>40</sup> Søgeresultat på "tv vægophæng" på [www.av-connection.dk](http://www.av-connection.dk), juli 2012.

## eCapacity om interne søgemaskiner

### Hvordan arbejdes der med den interne søgemaskine på danske sites?

Per: "Intern søg er rigtigt mange steder meget dårligt eksekveret. Ofte mangler monitorering af brugen af søgemaskinen, og der arbejdes ikke med forbedringer.

Jeg tror der tit mangler bevidstheden om, at en betydelig andel bruger søgemaskinen."

### Hvad er konsekvensen af det manglende fokus?

Morten: "Alt efter type af virksomhed er det mere eller mindre vigtigt. For en virksomhed med mange, komplekse produkter, er søgemaskinen vigtig. Kunderne kan måske godt finde de mest brugte sider, men søgemaskinen skal sikre, at de andre også finder svar – det er ikke alle sider, man selv kan navigere sig frem til på et omfattende site.

Hvis ikke man har en velfungerende søgemaskine, bliver kunderne utilfredse og forsvinder. Man skal ikke forvente to chancer, og hvis ikke kunderne finder svar første gang, ringer de måske. Eller de går ind på en konkurrents site."

Per supplerer: "Det har en negativ effekt på salget, fordi kunden ikke finder svar ved køb, og det gør ondt på serviceeffektiviteten og kundeoplevelsen. Pointen om salget er vigtig, for et salg indebærer også en servicedimension, da kunder inden de bestiller har behov for at kende eksempelvis leveringstid, returret, krav til betalingsformer og fakturering."

### Hvordan bør der arbejdes med søgemaskinen?

Morten: "På samme måde som der arbejdes med indhold og navigation på sitet, bør arbejdet med optimering af den interne søgemaskine være en driftsdisciplin. Har man styr på data og ved,

hvor ens forretningsværdi kommer fra, er det muligt at lave en fornuftig case forudsat, at der er et vist volumen.”

Per supplerer: “Når man kommer dertil, at man vælger at prioritere søgemaskinen, skal man tænke i, at det at forudsige kundens intention med en given søgning kræver, at der arbejdes med intelligens i søgemaskinen. Det forudsætter, at der anvendes avanceret teknologi, der kan bruge data fra andres adfærd til at forudse hvilke resultater, det giver mening at vise. Det svarer til at bruge en recommendation engine, som det ofte ses hos online retailere.”

## Opsummering

Optimering og vedligeholdelse af den interne søgemaskine skal prioriteres som en løbende driftsopgave, for ellers mistes salg og afværgede kundeforhold samtidig med, at der gives en dårlig kundeoplevelse. Volumen er betydeligt, da det let kan være 10 % af kunderne, der anvender den interne søgemaskine.

### Hvad skal der til for at lykkes med den interne søgemaskine?

Resultaterne skal være relevante og overskuelige. Ved brug af sigende overskrifter og korte tekster, der forklarer indholdet, kan det sikres, at de besøgende let kan finde den søgte information. Dette kan suppleres med billeder for at gøre resultaterne endnu mere brugervenlige.

Optimering af resultaternes relevans kan bl.a. sikres ved at opdele resultater alt efter, om den besøgende søger information relateret til salg eller service. Er kunden eksempelvis på servicesektionen, bør service-resultater være primære.

### Reducer 0-søgninger og vis resultater ud fra trafiktal og rating

Det er en løbende opgave at reducere 0-søgninger.

Søgemaskiners visning af resultater kan optimeres ved at vælge en løsning, hvor søgemaskinen viser resultater ud fra trafik og rating. Derved kan søgemaskinen vise resultater, der generelt tiltrækker megen trafik, og hvor kunderne oplever, at de får hjælp.

### Personlige søgerobotter kræver en stor indsats

Personlige søgerobotter med et virtuelt ansigt, hvor der kan skrives hele sætninger, kan ses som en avanceret søgemaskine.

I praksis vil det ofte være nok at have en almindelig, intern søgemaskine. En personlig søgerobot stiller store krav til vedligeholdelse, så volumen skal derfor være meget højt, hvis det skal kunne betale sig. Derfor skal søgerobotten sikre en markant bedre succesrate end den interne søgemaskine.

I næste kapitel diskuteres det, hvordan chat kan indgå som en kontaktform på sitet, som både reducerer omkostningerne, og giver kunderne en bedre oplevelse online.

## 7. Chat

Chat benyttes i stigende omfang, og det er ikke uden grund. En del kunder vil gerne benytte chat i situationer, hvor de ikke selv kan finde svaret online. Som undersøgelsen på Telenor.dk viste, har 11 % af kunderne chat som 1. valg og 11 % som 2. valg, hvis ikke de kan finde svaret online (Tabel 1 på side 107).

Set fra virksomhedens side kan brug af chat betyde besparelser, når chat benyttes i stedet for eksempelvis kald, men også at salget øges, og kundeoplevelsen forbedres.

Kapitlet besvarer følgende spørgsmål:

- Hvilke fordele giver chat virksomhed og kunde?
- Hvornår bør chat bruges?
- Hvad kræver chat af virksomheden?

### Chat's mange fordele

Brug af chat kan give en række fordele, som vist i tekstboksen.

#### Chat giver mange fordele

1. besparelser for virksomheden
2. bedre kundeoplevelse og øget kundetilfredshed
3. øget tryghed hos kunder som kan fremme brugen af online service
4. input til forbedringer på sitet

#### 1 – Besparelser for virksomheden

Bruges chat rigtigt, vil flere kunder vælge chat i stedet for at ringe eller sende en email, og det kan give besparelser.



Udover at en medarbejder kan håndtere flere samtidige sessioner, kan der nogle gange henvises til en vejledning på sitet, hvor kunden selv kan løse resten. Da fungerer chatten som en personligt betjent søgemaskine.

Der kan også være situationer, hvor kunden har fundet hjælpen online, men er i tvivl om noget, og hvor medarbejderen hurtigt kan hjælpe.

Chat giver derfor ofte kunden den sidste hjælp til navigation eller indhold.

Omvendt kan der være en fare for, at mange kunder vælger at benytte chatten i stedet for selv at finde svaret online. I så fald kan det samlet set betyde øgede omkostninger.

---

*Chat kan give kunden den sidste hjælp, der behøves for at gennemføre et køb eller servicere sig selv online.*

---

## 2 – Bedre kundeoplevelse og øget kundetilfredshed

Chat giver en god kundeoplevelse:

- **Chat signalerer tilgængelighed** – Virksomheden viser med chat, at den er klar til at hjælpe.
- **Kunden undgår at “starte forfra”** – Chatten er på sitet, hvor kunden er. Hvis kunden i stedet skal kontakte kundeservice, skal nummeret findes, der skal ringes op, eventuelt er der en IVR-menu og ventetid, og først derefter kan kunden forklare en medarbejder, hvad der ønskes hjælp til.
- **Chat opfattes som online service** – I bogen inkluderes chat ikke i definitionen af online service, da chat set fra virksomhedens side er en kontakt til kundeservice. Set fra kundens side vil chat til gengæld opfattes som en del af online service.
- **Chat løfter online tilfredshed** – Netop fordi kunder ser chat som en del af online service, kan chat løfte kundernes tilfredshed med sitet.

### 3 – Øget tryghed hos kunder som kan fremme brugen af online service

Hvis kunderne ved, at der er chat på sitet, giver det en øget tryghed. Kunder ved da, at hvis de ikke kan finde svaret selv, kan de bruge chatten. Det kan få flere til at anvende online service.

Derfor kan det, når online service markedsføres overfor kunderne, give værdi samtidig at gøre opmærksom på chatten. Det er tidligere nævnt i eksemplet med regninger (på side 114).

### 4 – Input til forbedringer på sitet

eBusiness får input til forbedringer ud fra, hvad kunderne spørger om i chatten. Det gælder input til indhold, men også til forbedringer af navigationen, så kunderne lettere kan finde eksisterende indhold.

Efter eBusiness har gennemført forbedringer, kan det følges i hvilket omfang de har hjulpet. Aftager antallet af kunder, der via chat spørger til den pågældende information?

---

*For eBusiness kan chat ses som et "hvad fandt du ikke hjælp til?"-spørgsmål til kunderne og give værdifuldt input til forbedringer af både navigation og indhold.*

---

## Hvornår bør chat bruges?

Som nævnt bør chatten placeres, så kunderne bruger den i situationer, hvor de ellers ville kontakte kundeservice, men ikke så det bliver en erstatning for at benytte online service.

Der er fire anvendelsesområder, hvor eksponering af chat giver mening.

## Fire anvendelsesområder for chat

1. på kontaktsiderne
2. i købsflows
3. ved den enkelte vejledning
4. på nye sider og sektioner i indkøringsfasen

### 1 – På kontaktsiderne

Kunder, der klikker på kontaktsiden, er allerede på vej væk fra sitet, og ønsker bare at finde virksomhedens telefonnummer eller emailadresse.

Ved at gøre chat tilgængelig der, kan flere fås til at anvende chatten, og hvordan det kan gøres, blev vist med eksemplet fra British Telecom (side 113).

### 2 – I købsflow

Kunder kan, inden de afgiver deres bestilling, have brug for at få besvaret spørgsmål, og ved at eksponere chat i købsflowet kan kunderne let få adgang til hjælp, så de kan gennemføre købet.

Når først en kunde er i købsflowet, er det besværligt at afbryde købet for at søge information andre steder på sitet. Og det er begrænset, hvor megen information der bør være i købsflowet, der skal være overskueligt. Det gør brug af chat ekstra relevant.

Et godt eksempel er gør-det-selv branchen, hvor mange sites har chat i købsflowet. Når en gør-det-selv kunde skal købe eksempelvis VVS-artikler, har mange brug for hjælp til at få bekræftet, at de har valgt de varer, der er brug for. Det er derfor en branche, hvor mange køb er betingede af, at der forinden kan stilles afklarende spørgsmål til en medarbejder.<sup>41</sup>

---

41 Se eksempelvis BilligVVS.dk.

For at holde antallet af chat-sessioner nede er en mulighed først at eksponere chatten, når kunden har været på en given side i et stykke tid, da det kan indikere et behov for hjælp. Denne tilgang bruger British Telecom, og det har øget deres konverteringsrater.<sup>42</sup>

Selvom eksponering af chat her har til formål at øge salget, er der stadig tale om online service. Det foregår bare på salgssektionen, inden kunden har købt.

### 3 – Ved den enkelte vejledning

Hvis en kunde læser en vejledning, og den ikke hjælper, er det en mulighed at eksponere chatten der. Forklaringen er, at når kunden har navigeret sig frem til en konkret vejledning, vil kunden ofte opgive, hvis ikke vejledningen hjælper. Ved at eksponere chat dybt nede på siderne kan nogle af de kunder, der er ved at opgive, adresseres.

### 4 – På nye sider og sektioner i indkørfasen

Når eBusiness lancerer nye sider eller sektioner, kan chat placeres fast på de pågældende sider i en kort periode efter lanceringen. På den måde kan der hurtigt fås input til forbedringer. Det kan være et supplement til nogle af metoderne til at skaffe kundeinput, der er blevet gennemgået tidligere.

### Der må eksperimenteres for at finde en balance

For alle placeringer af chat gælder, at der må eksperimenteres med at optimere, hvor meget den eksponeres, så der opnås en balance mellem:

- hvor mange kald og emails der afværges
- hvor mange der vælger chatten i stedet for selv at finde svaret.

Der er ikke et facit på, hvornår balancen er opnået. Det må baseres på analyse af tal, koblet med hvad kunderne spørger om på chatten.

---

<sup>42</sup> Chat kan også eksponeres ud fra kundens adfærd på sitet generelt, som eksempelvis ved Now Interact's løsning ([www.nowinteract.com](http://www.nowinteract.com)).

Hensynet til kundeoplevelsen bør samtidig spille en rolle, da let adgang til chat er positivt for kundeoplevelsen.

## Hvad kræver det at tilbyde chat?

Selve den tekniske chat-løsning er billig standardsoftware, og der kan eventuelt vælges et dyrere og mere avanceret set-up, hvor chatten først eksponeres efter et givent tidsinterval.

En række praktiske ting skal være på plads med kundeservice, der typisk skal bemande chatten.

### Kundeservice og chat – praktisk afklaring

1. Hvornår er chatten åben?
2. Hvordan sikres fornuftige svartider?
3. Hvordan prioriteres chatten, når der er kø på telefonerne?
4. Hvem kan svare på chatten, og hvordan svares der?

#### 1 – Hvornår er chatten åben?

Kunderne er vant til, at kundeservices åbningstid primært er inden for almindelig arbejdstid, mens online service ofte bruges på andre tidspunkter.

Følger chatten de almindelige åbningstider for kundeservice betyder det, at en stor del af kunderne ikke kan bruge chatten, når de besøger sitet.

Det er ikke hensigtsmæssigt, men omvendt kan det være svært for eBusiness at få bevilget bemanning på chatten udenfor kundeservices åbningstider.

En pragmatisk løsning er at starte med at have åben i almindelig åbningstid, og så være opmærksomme på, at de fulde effekter af chatten ikke opnås. Set fra kundernes side er det acceptabelt, at der er lukket udenfor almindelig åbningstid, hvis det kommunikerer tydeligt.

Telenor.dk kan bruges som eksempel. 40 % af trafikken er udenfor åbningstid, og hvis chat havde åbent i yderligere tre timer, ville andelen halveres.<sup>43</sup>

En mulighed er at gøre det synligt for resten af organisationen, hvor stor en andel af sitets trafik, der er udenfor kundeservices åbningstid.

Når der senere er opnået erfaringer med chattens volumen og effekter, kan det så diskuteres, om chattens åbningstider skal udvides.

## 2 – Hvordan sikres fornuftige svartider?

Når chatten er åben, skal der være medarbejdere klar til at håndtere forespørgsler, og det skal aftales, hvor mange samtidige chat-sessioner der kan håndteres.

Hvis der er mere end et minuts ventetid, bør der informeres om det, og hvis køen bliver for lang, skal der lukkes for adgang til den.

## 3 – Hvordan prioriteres chatten, når der er telefonkø?

Hvis kundeservice oplever stor belastning på telefonerne, vil mails og administrativt arbejde typisk nedprioriteres, og det samme gælder for chatten.

Det skal da være aftalt, hvordan det straks kommunikerer på sitet, at chatten lukkes.

For øvrigt findes der tekniske løsninger, der kan styre, hvilke kundehenvendelser der besvares af hvem og med hvilken prioritet. Derved kan der ske en overordnet prioritering mellem kald, mails og chat samtidig med,

---

43 Brugen af chatten ville formentlig øges yderligere, hvis der var tre timers ekstra åbningstid på chatten, og kunderne var klar over det.

at systemet automatisk kan route henvendelserne hen til dem, der har tid.

Derved kan der ske en dynamisk allokering til chat i stedet for, at kundeservice manuelt allokere ressourcer til chatten.

En sådan løsning forudsætter, at chatten er integreret i en samlet call-center løsning. Da løsningen er dyrere og kræver mere, kan det eventuelt overvejes som en fase 2 løsning.

#### 4 – Hvem kan svare på chatten, og hvordan svares der?

Det er normalt i et call-center at tildele medarbejdere skills, og det skal også gælde i forhold til chat. Da kunderne kan spørge om vidt forskellige emner på en chat, skal de pågældende medarbejdere have en bred viden.

Medarbejdere, der skal besvare chats, skal oplæres i, hvordan det fungerer bedst, og de skal forstå at kommunikere skriftligt med kunder.

Som nævnt tidligere i kapitlet giver det også mening at hjælpe kunderne til at finde svar på sitet, så de pågældende medarbejdere i kundeservice skal kunne vurdere, hvornår det bør gøres. De skal derfor have et godt overblik over sitets indhold.

### Telmores brug af chat

Henrik Mølgaard, der er afdelingsleder i Telmore's kundeservice, fortæller om deres erfaringer med brug af chat.

#### Telmore's erfaringer med chat

##### Hvornår valgte I at tilbyde chat?

“Vi startede op med chat helt tilbage i 2003. Det var en helt ny

måde at servicere kunderne på, og vores stifter Frank Rasmussen syntes, at det var en god måde at differentiere os fra konkurrenterne på.

Ved at tilbyde chat gives kunderne endnu et indgangspunkt til vores kundeservice, hvor vi får bedre mulighed for at gå ind på de mere tekniske ting, da man kan sidde med kunden og pushe links ud til netop det, kunden spørger om. Ved at dybdelinke kan man vise kunden konkret indhold og samtidig være i dialog med kunden.

Specielt ved opsætning af mobiler er det en god måde at hjælpe kunderne på. Vi kan generelt se, at det primært er teknisk tunge problemstillinger, der håndteres via chat, og at brugerne typisk er det unge segment.”

### **Hvordan ser du chat rent effektivitetsmæssigt sammenlignet med kald og emails?**

“Chat har både fordele og ulemper. Det er en fordel, at en medarbejder ved chat kan håndtere flere kunder samtidigt, men omvendt tager den enkelte dialog længere tid.

Vi har normalt en medarbejder på chat og kan sætte flere på, hvis der er behov for det. Udfordringen er at sikre, at medarbejderen på chatten har andre opgaver at udføre, når der ikke er tilstrækkelig belastning på chatten. Derfor er der behov for et vist volumen for, at det skal være rentabelt.

Mange af de kunder, der bruger chatten, gør det fra deres arbejde, og laver noget andet samtidig. Det betyder, at vi faktisk godt kan give kunderne lidt længere ventetid på chatten, mens vi skal have en meget skarp servicelevel på kald, for at kunderne ikke skal vente for længe på at komme igennem til en medarbejder.”

### **Hvor meget bruges jeres chat? Og hvad betyder det for kundetilfredsheden?**

“Henvendelser via telefon og email har altid været det primære



rent volumenmæssigt, mens chatten er sekundær. Vi håndterer 7 % af henvendelserne via chatten.

Vi har ikke specifikke målinger på kundetilfredsheden på chatten, så den indgår i det samlede billede af kundetilfredsheden. Vi oplever, at kunderne er glade for chatten og roser os for den. I en periode var vi uden chat, fordi vi var ved at skifte teknisk løsning, og da fik vi faktisk mange henvendelser om, hvornår vi igen fik chat på sitet.

Jeg tror, at kunderne føler sig i en tættere dialog med os, når vi tilbyder chat på sitet. De oplever, at de bliver bedre modtaget på sitet, og at det er en rigtig butik.”

### **Hvordan finder I balancen for, hvor meget I skal eksponere chatten?**

“Da vi har været i gang i mange år, har vi prøvet forskellige løsninger af. Vi har altid chatten tilgængelig på kontaktsiderne og har derudover nogle gange eksponeret chat på de enkelte sider på service.

Hvor meget vi eksponerer chat afhænger af, hvor travlt vi har på telefonerne, og vi har nogle gange lukket ned for chatten, da den har anden prioritet. Andre gange har vi eksponeret den kraftigere for at se, om vi kunne forbedre effektiviteten. Vi har også prøvet at neddrogle eksponeringen for at se, hvor mange der reelt har behov for chat.

Kunderne har dog altid selv skulle aktivere chatten ved at klikke på et link, dvs. vi har ikke aktivt åbnet en chat-boks til kunderne på de enkelte sider.”

### **Hvad tror du, der sker med chat i fremtiden?**

“Jeg tror, at interaktiv chat bliver mere udbredt på servicesider. Eksempelvis hvis man går i stå på en side, kommer der en chat frem, så man med lidt hjælp kan komme videre i flowet.

Vi har talt om videochat, men har været urolige for, at det vil generere for mange henvendelser. Eksempelvis vil nogle kunder synes, at det er sjovt at kommunikere med en sød pige i kundeservice.

Vi tilbyder ikke chat på vores Facebook-side, og har heller ikke planer om det, da vi mere ser Facebook som et isoleret medie til at kommunikere med de kunder, der er derinde i forvejen.”

## eCapacity om chat

Per Rasmussen og Morten Busk fortæller, hvordan de mener, chat kan understøtte online service.

### eCapacity om brug af chat

#### Hvad mener I om brug af chat?

Per: “Brugt rigtigt kan chat være med til at flytte kunden igennem købsflowet. I forhold til service skal man se chat som et alternativ, hvis man ikke er i stand til at løse kundens problem med tilstrækkeligt godt indhold og god navigation på sitet.

Det der er risikoen med chat er, hvis det bliver en kompensation for manglende eller dårligt indhold på sitet eller for en dårlig navigation. Chatten skal derfor også bruges til at udvikle service og skabe nyt indhold efterfølgende. Samtidig opnås med chat, at flere kunder oplever, at de får løst problemet online.

Jo mere chat kan indarbejdes som en af de kontaktformer call-centret har, jo højere effektivitet kan man opnå. Man skal tænke i, at kundeservice foregår via en palette af kontaktformer, herunder også chat og at svare kunder på Facebook. Den samme medarbejder skal gerne kunne håndtere mange kontaktformer.”

Morten supplerer: “Jeg synes faktisk, at chat ofte er undervurderet, både i salgs- og serviceøjemed. Man skal selvfølgelig bruge det med omtanke og placere det, hvor det giver noget, for ellers bliver det dyrt.”

### **Hvad kræver det af virksomheden at tilbyde chat?**

Morten: “Chat er ikke bare et stykke IT, men også et spørgsmål om at sikre, at de medarbejdere der svarer kunderne får den rigtige træning og opfølgning. De skal coaches i forhold til, hvordan man kører den bedste chat-session.

For øvrigt kan chat nogle gange kombineres med en chatrobot, så en chatrobot er first-level og en rigtig chat er second-level.”

### **Hvad med åbningstider?**

Per: “Jeg synes man er nødt til at se på det i forhold til den omkostning, der er ved at have chat åben, men det er som minimum nødvendigt at sikre, at det tydeligt fremgår, når chatten er lukket. Jeg tror til gengæld ikke kunderne forventer, at chatten er åben 24/7, men man skal overveje, om ikke det kan give mening at sørge for, at der er aften- og weekendbetjening. De positive effekter reduceres, hvis chatten er lukket i de tidsrum, hvor trafikken på sitet peaker.”

### **Hvordan ser I på chat i forhold til at give input til optimeringer på sitet?**

Morten: “Chat er en fremragende måde at optimere sin online service på, for kunderne spørger om alt det, de ikke kan finde på sitet. Det er jo en kundeundersøgelse uden lige, og forstår man at bruge de oplysninger, kan man få meget ud af det. Det er ikke kun et spørgsmål om at lave nyt indhold, men også om, hvorvidt kunderne kan finde det, der allerede er på sitet.”

## Opsummering

Chat er god både til at reducere omkostningerne og give kunderne en bedre oplevelse.

Set fra virksomhedens side er chat endnu en kontaktform til kundeservice, men for kunden opleves det som online service. Derfor sikrer chat flere kunder en god oplevelse på sitet.

Chat kan hjælpe kunder til at finde information på sitet, de ikke selv kunne finde, eller forklare information på sitet, som er uklar for kunderne.

Der skal findes en balance i eksponering af chatten. Hvis den eksponeres for meget, vil en del af de, der ellers selv kunne finde svaret, benytte chatten. Hensynet til kundeoplevelsen bør dog også indgå i denne vurdering.

### Chat kan placeres flere steder og giver input til forbedringer på sitet

At benytte chatten i købsflows, på kontaktsider og i vejledninger er oplagt.

For alle steder – undtagen på kontaktsiderne – er det en mulighed først at vise chatten efter kunderne har været på siden i nogen tid, fordi det kan indikere, at kunden har brug for hjælp.

Kundernes spørgsmål i chat-sessioner giver eBusiness input til forbedringer af navigationen og af indholdet på sitet.

Dette kan bruges aktivt ved lancering af nye sider og sektioner, hvor chatten kan eksponeres kraftigt, så der kommer input til forbedringer.

### Kundeservices håndtering af chatten skal afklares

Chattens åbningstid skal som minimum følge kundeservices åbningstider, og det skal kommunikeres på sitet. Da en del af trafikken er udenfor åbningstiderne, kan det overvejes at udvide chattens åbningstid, efter der er opnået erfaringer med chatten.

Prioritering i situationer med lange telefonkøer skal afklares, herunder fordi kundeservice ofte giver telefonen højeste prioritet. Hvis chatten nedprioriteres og lukkes midlertidigt, skal det fremgå på sitet. Tilsvarende må det ved forlænget ventetid på chatten kommunikeres til kunderne, og hvis ventetiden bliver for lang, bør køen til chatten lukkes.

Medarbejdere, der skal arbejde med chatten, skal gerne have en betydelig viden om sitet, så de kan tilstræbe at give kunderne adgang til hjælp online. Kunderne kan så enten selv klare resten online med det samme, eller de ved til en anden gang, hvor svaret kan findes.

I næste kapitel er fokus på, hvordan video kan bruges til at give en bedre kundeoplevelse online og til at afværge kundehenvendelser.

## 8. Video

Videor på et site kan understøtte salget og gøre det lettere for kunderne at servicere sig selv.

Det kan være nemmere for mindre selvhjulpne kunder at få hjælp via en video end ved brug af en skriftlig vejledning. Og selv kunder, der har et vist kendskab til virksomhedens produkter, kan ønske at få hjælp via en video.

At der er stor interesse for videoguides til hjælp kan ses på YouTube. Ved en søgning på "iPhone sim card insert" har to af de første søgeresultater haft henholdsvis 1 og 1,6 mio. visninger.<sup>44</sup>

I kapitlet svares på:

- Hvilke fordele giver videoer kunder og virksomhed?
- Hvordan kan videoer understøtte en virksomheds image?
- Hvilken tilgang bør virksomheden have til produktion af videoer? Hvilke og hvor mange? Hvordan skal de produceres?

### Videos fordele

Video giver som medie en række fordele.

#### Videoguides fordele

1. gør mindre kyndige kunder trygge
2. nogle ting er lettere at demonstrere visuelt
3. advarer mod faldgruber
4. velegnede til afspilning på smartphones

---

<sup>44</sup> Søgning i maj 2012.

## 1 – Gør mindre kyndige kunder trygge

Med mindre kyndige kunder menes kunder, der ikke er vant til at anvende de produkter, virksomheden sælger. Det kan eksempelvis være kunder, der ikke tidligere har brugt en iPhone eller kunder, der ikke er vant til at arbejde med el, og for første gang selv skal montere en loftslampe.

Nogle kunder kan være urolige for, om de vil forstå en skriftlig vejledning i stedet for en video, der viser, hvad der skal gøres.

Skriftlige vejledninger kan i nogle tilfælde have en begrænset anvendelighed, fordi de er skrevet af medarbejdere, der kender virksomhedens produkter godt, og derfor kommer til at tage for givet, at kunderne også gør det. Det gør det svært at lave gode vejledninger.

Ved at give disse kunder adgang til en video, kan flere selv finde svaret online, og der opnås mere trygge og tilfredse kunder.

Det giver også en positiv effekt, hvis der på videoen bruges en jordnær person, som forstår kundernes situation, og som forklarer på en letforståelig måde. Et eksempel er TV-programmet med handy-manden Flemming Leth, der på en simpel og letforståelig måde forklarede eksempelvis, hvordan man kan slibe sit sofabord ned, bejdse det og give det ny lak på.

Selvom det er muligt at kommunikere "i øjenhøjde" på skrift, vil det på en video være nemmere at opnå denne effekt, da det ikke kun er ordene, men også tonefald, udseende og attitude, som har indflydelse på kundens samlede oplevelse.

## 2 – Nogle ting er lettere at demonstrere visuelt

Eksempelvis gør-det-selv instruktioner fungerer ofte langt bedre på video end på skrift, for på skrift forklares kun de vigtigste ting, og der forudsættes en vis grad af kyndighed hos kunden. På video er det muligt at få flere pointer med, og hvis der er ting kunden er i tvivl om, kan svaret ofte ses på videoen.

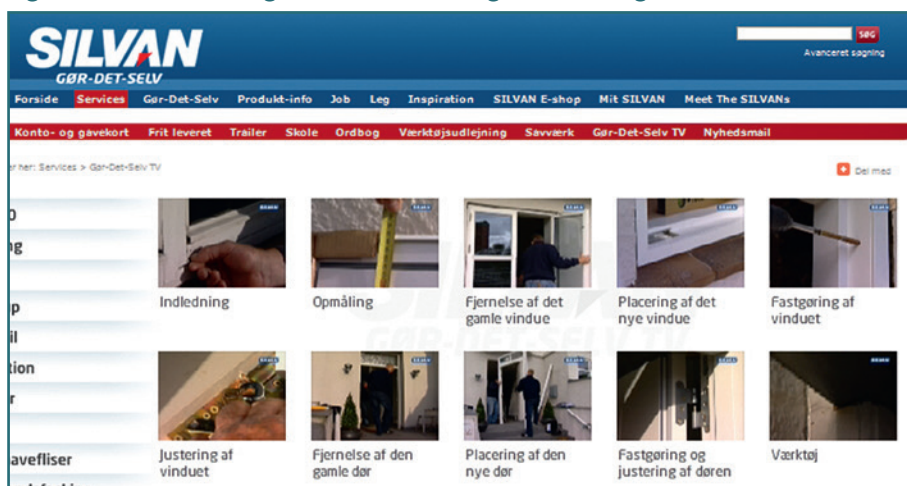
Der kan også være en del ting, der kan være svære at forklare på skrift. I eksemplet med istandsættelsen af det gamle sofabord kunne det være:

- Hvor grundigt skal bordet slibes, inden det lakeres?
- Hvor tykt et lag bejdse skal der på, og hvor meget skal det smøres ud for at sikre en ensartet overflade?
- Hvor tykke lag lak skal der på?

Silvan er et eksempel på en virksomhed, der har fokus på gør-det-selv videoer. I Figur 27 ses en oversigt over Silvans videoguides til udskiftning af vinduer og døre. I stedet for at vise én lang video, har Silvan brudt det op i korte videoer, der forklarer de forskellige trin.

Det giver kunderne mulighed for at vælge, hvad de helt konkret ønsker hjælp til.

Figur 27 – Silvans videoguides om udskiftning af vinduer og døre<sup>45</sup>



### 3 – Advarer mod faldgruber

Fælles for skriftlige vejledninger er, at de ofte er korte, for at kunden ikke skal miste overblikket og tålmodigheden. For nogle produkter slås der ligefrem på, at produktet kan samles med 5 hurtige trin eller lignende, for at det virker enkelt og overskueligt.

<sup>45</sup> Fra [www.silvan.dk](http://www.silvan.dk), april 2012.



På en video er det nemmere at sikre kunden mod nogle af de fejl, som ellers let kan opstå, når en skriftlig instruktion skal følges.

Dette kan ske både ved eksplicite advarsler, og ved at alt filmes, så kunderne præcist kan se, hvordan det hele skal gøres.

#### 4 – Velegnede til afspilning på smartphones

Videoer kan produceres i et format, der er velegnet til afspilning på smartphones, hvilket er en fordel nu, hvor flere og flere bruger smartphones, når de skal på nettet. Og længere skriftlige vejledninger er ikke egnede til visning på smartphones.

### Videoer kan understøtte hele virksomhedens image og position

Udover at videoer kan understøtte salget og kundeservice generelt, vil det for nogle virksomheder understøtte hele virksomhedens position.

Silvan hjælper kunder til at turde give sig i kast med opgaver, de ikke har prøvet før. Hvis Silvan gør det bedre end konkurrenterne, kan det give flere kunder en opfattelse af, at Silvan forstår kunderne og gør mere for at hjælpe. Det kan øge markedsandelen.

Mange produkter leveres med en skriftlig vejledning, men ved at anvende videoer vil en del virksomheder kunne give en bedre kundeoplevelse, og få vænnet kunderne til i videre udstrækning at bruge online service. Det er ikke lige relevant i alle brancher, men nedenfor er forklaret, hvad jeg tror det ville betyde for en virksomhed som IKEA, hvis de valgte at tilbyde videoguides til samling af deres møbler.

## Sådan kunne IKEA understøtte salg og service ved brug af videoer

IKEA's koncept og eksistensberettigelse er, at de sælger billige møbler af god kvalitet, og at kunden opnår en besparelse ved selv at samle møblerne.

IKEA har altid gjort meget ud af at sælge deres møbler med letforståelige samlevejledninger. Alle dele har numre, og der er en trinvis illustration af, hvordan møblet skal samles. Der er også ofte billeder med et kryds over som advarsel mod faldgruber.

På trods af de gode vejledninger er der sikkert mange, desværre mig selv inklusiv, der har prøvet at samle et møbel forkert. Det kan være, fordi vi kun delvist læser vejledningen, eller at vi overser en mulighed for at samle det forkert.

IKEA bruger ikke videoer, men det ville være en stor hjælp for både mere og mindre "saml-selv"-vante kunder, hvis IKEA fik lavet videoguides.

Konceptet kunne være:

- Når kunden køber et møbel hos IKEA, bedes kunden oplyse emailadresse, så der kan sendes links til samlevejledning. Det ville samtidig give IKEA mulighed for at indsamle permissions.
- Linket sættes også ind i den fysiske vejledning.
- Der laves en video, hvor det trin-for-trin forklares, hvad kunden skal gøre.
- I videoen kan der gøres opmærksom på de typiske faldgruber, og eventuelt kunne IKEA systematisk spørge kunder om, hvad de har oplevet af problemer.

Det ville give både kunderne og IKEA fordele:

- IKEA kan sikre, at flere kunder er trygge ved det køb, de gennemfører.

- Kunderne vil opleve, at den gennemsnitlige tid til at samle møblerne afkortes.
- IKEA vil formentlig få færre møbler retur, som er blevet ødelagt, fordi kunderne har samlet dem forkert.
- IKEA vil kunne indhente permissions og signalere, at de er tilgængelige online.
- Det er nemt at få kunderne til at rate videoerne og foreslå forbedringer, mens det er langt mere besværligt at få feedback på de fysiske vejledninger.
- Det ville vænne flere til at besøge IKEAs site i fremtiden, når de skal købe online, men også når de vil researche online inden et besøg i en fysisk butik.

## Hav styr på statistikken

Som det senere vil blive beskrevet, giver det god mening at anvende videoer på tværs af de platforme virksomheden tilbyder online service på, herunder både på selve sitet – inklusiv visning på mobiler – og på Facebook og YouTube.

Fra starten bør det sikres, at det er let at anvende de samme videoer på flere platforme, og at det statistiske grundlag kan sikres. En mulig løsning er 23 Video.<sup>46</sup>

Ved at anvende denne eller en tilsvarende løsning kan der bruges rating på videoerne, og der er statistik for, hvor meget af dem kunderne ser.

I modsætning til dette vil det at lægge videoer på YouTube – og eksponere dem via sitet – kun give tal for antal påbegyndte visninger.

---

46 Se [www.23video.com](http://www.23video.com).

---

*Få styr på statistikken på videoer. Det er ikke nok at kende antal påbegyndte afspilninger. Der skal også være tal for, hvor meget af videoerne der ses og hvordan de rates af kunderne. Uden de oplysninger er det svært at vurdere effekten og lære, hvad der bør gøres fremadrettet.*

---

## Tilgang til produktion af videoer

Hvis en virksomhed ikke før har lavet videoer til sitet, kan det virke som en uoverskuelig opgave at komme i gang med. På hvilke områder giver det mening at lave videoer? Hvilke skal man starte med? Hvem skal producere dem? Hvordan kan man sikre, at videoerne udtrykker den profil virksomheden ønsker at have, og at de understøtter virksomhedens image?

Ved at gribe det pragmatisk an er det dog ret let at komme i gang.

### Pragmatisk tilgang til videoer på online service

1. start med at lave nogle få videoer og evaluer resultatet
2. lav korte videoer med fokus på kundernes behov
3. eventuelle medvirkende må meget gerne være interne
4. ved brug af leverandør skal denne være vant til at lave videoguides
5. lad videoer og tekster supplere hinanden

## 1 – Start med nogle få videoer og evaluer resultatet

Der bør vælges et område, hvor performance ikke er god, og hvor det vurderes, at videoer vil være velegnede til at hjælpe kunderne.

Hvis der vælges en simpel løsning med få videoer, kan virksomheden sagtens komme i gang for under 50.000 kr. Det er også en mulighed at optage videoerne selv.

Efterfølgende kan videoernes effekt på afværgede henvendelser og kundetilfredsheden vurderes, og det kan besluttes, om der skal laves flere videoer.

## 2 – Lav korte videoer med fokus på kundernes behov

Hvis kunder kan se, at en video om regningsforklaring er fem minutter lang, og kunden bare har et simpelt spørgsmål, vil mange fravælge videoen eller hurtigt stoppe afspilningen.

Derfor bør videoer som regel maksimalt vare 1-2 minutter. Hvis der er behov for det, kan der laves flere videoer, der forklarer dele inden for det pågældende emne som i eksemplet med Silvans videoguides.

## 3 – Eventuelle medvirkende må meget gerne være interne

Kunder, der åbner en video, ønsker hjælp eller information om et givent emne, og i stedet for at bruge skuespillere virker det mere troværdigt at benytte medarbejdere fra virksomheden. Det kan eksempelvis være medarbejdere fra kundeservice.

Det kan give kunden en tryghed samtidig med, at det er med til at understrege, at virksomheden er tilgængelig, og der sættes et ansigt på virksomheden. Det kan derved give en anden og bedre effekt på virksomhedens image end at lave flotte og tjekkede videoer med skuespillere, som måske bare distancerer virksomheden fra kunderne.

Et konkret eksempel er et køb af opvaskemaskine, hvor jeg havde brug for pre-sales service. Jeg havde søgt lidt på nettet, så jeg havde viden om energiforbrug og støjniveau.

Jeg valgte en model på Lavprishvidevarer.dk, som levede op til mine krav til energiforbrug og støjniveau, og så en video på knap to minutter. I videoen forklarede en salgsmedarbejder, hvad maskinen kan, hvilke programmer den har, og hvordan den er indrettet.<sup>47</sup> Selvom denne video var en salgstale, virkede den alligevel troværdig, og jeg følte mig tryk ved at købe maskinen, uden at have set den forinden. Det virkede overbevisende og ægte, at det er en af deres egne salgsmedarbejdere, der demonstrerede maskinen.

Det kan tilføjes, at i nogle tilfælde er det slet ikke nødvendigt at have personer til at medvirke i videoer.

---

*Brug gerne medarbejdere fra eksempelvis kundeservice til at forklare i videoguides. Udover at løsningen er billig giver den god troværdighed overfor kunderne og er med til at danne et image af, at virksomheden er tilgængelig overfor kunderne og forstår dem. Hvis ikke medarbejdere kan forklare brugen af virksomhedens produkter, hvem kan så?*

---

#### 4 – Ved brug af leverandør skal denne være vant til at lave videoguides

Hvis videoer skal produceres ude, skal der vælges en leverandør, der er vant til at producere korte videoer med fokus på at hjælpe kunderne.

Virksomheden bør selv komme med et udkast til en story-line til videoerne, og leverandøren må så forholde sig kritisk til den og foreslå justeringer. Kundeservice bør også involveres i processen.

---

<sup>47</sup> [www.lavprishvidevarer.dk](http://www.lavprishvidevarer.dk), februar 2012.

## 5 – Lad videoer og tekster supplere hinanden

Da der stadig er mange kunder, der foretrækker at læse en skriftlig vejledning i stedet for at se en video, bør video være et supplement.

Ekstraarbejdet ved at skrive en artikel, hvis der ikke allerede er en, er heller ikke så stort, da der alligevel skal laves en story-line til videoen.

I Figur 28 ses et eksempel fra Telenor, hvor kunder der skal have hjælp til at sætte micro-SIM-kort i deres iPhone kan vælge mellem en video eller en skriftlig vejledning. Cirka 40 % af kunderne der besøger siderne ser helt eller delvist en af videoerne.

Figur 28 – Telenor iPhone-guide med både video og skriftlig vejledning<sup>48</sup>

### Indsæt simkort i din iPhone

Køb og levering

Indsæt simkort

Opret Apple ID

Aktiver iPhone

Synkroniser

Tips og tricks

Typiske problemer

Til iPhone 4 og 4S bruges et micro-simkort. Der følger et metalclips med telefonen, som du skal bruge til at sætte simkortet i med.

Metalclipset ligger på første side i det omslag, der ligger nede i selve kassen, under den beskyttelsesplade som telefonen ligger på.

**Sådan gør du**

1. Simkortet skal placeres i en lille holder, som sidder på højre side af iPhone
2. Stik værktøjet ned i det lille hul på låget til simkort-holderen, og pres forsigtigt til holderen presses ud
3. Tag holderen ud og læg mærke til, hvordan den vender (så du ikke sætter den forkert i)
4. Placér simkortet i holderen og sæt holderen tilbage i telefonen

**Videoguide: Indsæt simkort**

Klik på videoen herunder - den varer 47 sek.



<sup>48</sup> Fra [www.telenor.dk](http://www.telenor.dk), april 2012.

På Telenor.dk er det valgt at lave et særligt område til iPhone-brugere, som er understøttet af videoer, og det ses i Figur 29.

Figur 29 – Telenor.dk's iPhone-område<sup>49</sup>

## Hjælp til iPhone

Køb og levering

Indsæt simkort

Opret Apple ID

Aktiver iPhone

Synkroniser

Tips og tricks

Typiske problemer

### Vi hjælper dig godt i gang med din iPhone

Få hjælp til din iPhone, uanset om du er helt ny iPhone-bruger eller lidt mere erfaren.

Har du lige købt din iPhone, så læs mere under "Køb og levering" herover. Og undrer du dig over, hvorfor din iPhone ikke virker, efter du har tændt den for første gang, så læs om, hvordan du aktiverer den. Klik fanebladene igennem, og kom godt fra start.

Se også "Tips og tricks", hvor du lærer mere om brugen af iPhone. Er der noget, der ikke virker, kan du finde hjælp under "Typiske problemer."



#### Tips og tricks til din iPhone

- ➔ Opdater din iPhone
- ➔ Overfør kontakter fra din gamle telefon
- ➔ Opsæt Telenor-mail på din iPhone
- ➔ Hvad er en app, og hvordan henter jeg den?
- ➔ Hvor meget data bruger min iPhone

#### Typiske problemer med din iPhone

- ➔ Hvorfor virker min nye iPhone ikke
- ➔ Jeg kan ikke komme på nettet
- ➔ Min iPhone kan ikke sende/modtage mms'er
- ➔ Skærmen på min iPhone fryser
- ➔ Min iPhone har intet signal

Webeditor Line Urth fra Telenors eBusiness fortæller om processen med at lave iPhone-området med videoer, og om hvilke erfaringer det har givet.

<sup>49</sup> Fra [www.telenor.dk](http://www.telenor.dk), april 2012.



## Telenor.dk's videoguides til iPhones

### Hvorfor blev det valgt at lave et særligt iPhone-område med videoer?

“Vi har stor fokus på iPhone, fordi rigtigt mange efterhånden har fået en, og det er ikke længere kun for 'de unge og smarte'. Jeg læste forleden, at ¼ af alle voksne nu har iPhones, og det er ikke alle, der synes, de er lige lette at bruge. Derfor ville vi gerne lave et helt område på Telenor.dk, der var dedikeret til det, og det var oplagt at lave videoer, netop fordi mange er nybegyndere med iPhones.”

### Hvordan blev det besluttet, hvilket indhold der skulle laves?

“Vi holdt først en workshop med kundeservice om, hvilke 10 iPhone spørgsmål der fylder mest. Tilbage meldingen var bl.a., at mange har svært ved at sætte deres micro-SIM-kort i og generelt med at tage mobilen i brug. Vi kan for øvrigt efterfølgende se, at det er de sider, der besøges mest på iPhone-området.

Efter workshoppen lavede jeg en intern Facebook-gruppe, hvor jeg inviterede medarbejdere fra kundeservice, og jeg har brugt det meget aktivt i projektet. Det er et godt værktøj til at stille spørgsmål og have en løbende dialog i stedet for at sende emails. Facebook-gruppen blev også brugt til at få input og kommentarer, da jeg havde lavet udkast til tekster og manuskripter. På den måde blev fakta tjekket, og jeg fik input til, hvad kundeservice vurderer, kunderne vil forstå.

Det var faktisk en fra Facebook-gruppen, der foreslog at lave en tidslinje på iPhone-områdets forside, så kunderne let kan se i hvilken rækkefølge tingene skal gøres, når de skal tage deres nye mobil i brug.”

### Hvilke videoer blev så lavet? Og hvordan?

“Vi lavede ikke videoer til alle 10 spørgsmål, men har fokuseret på at lave videoer til de vigtigste af de 10.

Videoerne er lavet ret billigt, så der er ikke animationer eller den slags. Samtidig har vi forsøgt at skære dem helt ind til benet og gøre dem korte. Hvis en video varer 4½ minut, er kunden stået af på forhånd. Gennemsnittet er under 1½ minut.

Selvom videoerne ser utroligt simple ud og er holdt low-key, ligger der en masse arbejde bag. At definere niveauet, hvad der præcis skal siges osv., har været meget tidskrævende. Der er mange typer kunder, så det har været svært at vurdere, hvordan det skal kommunikeres.”

### **Hvad har du lært af projektet efter lanceringen?**

“Vi har statistik på, hvor meget af videoerne kunderne ser, og har benyttet både ratings og en survey for at høre, hvad kunderne synes.

Vi var nok i starten lidt forblændede og imponerede over vores nye videoer, og havde derfor sat dem ind over artiklerne, samtidig med at de fyldte meget på skærmen. Det har vi ændret nu, så videoerne står til højre for teksten og fylder mindre. Det betyder, at kunderne med det samme kan se, at der også er tekster, i stedet for at de automatisk kommer til at klikke på en video.

Surveyen har vist os, at langt de fleste kunder der ser en video faktisk også ønsker teksten, så for den enkelte kunde er det ikke et spørgsmål om enten eller.

I forhold til selve videoerne er kunderne heldigvis tilfredse med videoernes indhold og længde, og vi har allerede lige efter launch opnået en fornuftig rating på hele iPhone-området. Vi vil dog alligevel se, om vi næste gang kan lave videoer endnu kortere.”

### **Hvad tænker du om at lave flere videoer til sitet?**

“Jeg ser det som et godt supplement til tekster, men da de ikke er gratis at lave, og det også kræver tid internt, skal vi forholde os kritisk til, hvornår vi har en business case i at udvikle nye videoer.”

## Telmore om brug af video

Webdesigner Rikke Mikkelsen fra Telmore forklarer, hvordan de arbejder med videoer på deres site.

### Telmore's erfaringer med brug af video

#### Hvorfor begyndte I at lave videoer?

“Vi begyndte at lave videoer i forbindelse med, at det i stigende grad blev brugt rundt omkring, og blev det nye buzzword. Derfor ville vi teste, om det kunne have en værdi for os.

For os var det relevant, fordi vores produkter er komplekse, og videoer gør det muligt at forklare ting på en anden måde. Udover at vi har lavet en del unboxing og featurevideoer til mobiler for at skabe et univers omkring mobilene, kan de bruges til at lave produktvideoer, der eksempelvis forklarer, hvordan taletidspakker er sammensat.”

#### Hvad er jeres koncept for videoerne? Og hvordan produceres de?

“Videoerne skal være lavet, så kunderne kan se, at de foregår hos os. Hele idéen bag er at skabe en bag-skærmen branding, hvor det rent faktisk er medarbejdere fra Telmore, der fortæller om produkterne. Det viser, at vi selv forstår, hvad det er, vi laver.

Så det er virkelig håndholdt og klippe-klistre Clevin-agtigt. Vi har ikke fået lavet noget ude, det har alt sammen ligget internt.

Eksterne leverandører kan have svært ved at finde kernen i, hvad der er brug for, mens vi selv kender vores produkter. Det koster måske en dags arbejde for en person at lave en video, og udstyret er low-key, så der er ikke investeret i de store ting. Jeg er lige ved at sige, at det er ok at optage dem med sin mobil.

Udover at vi selv ved mere om, hvordan vi kan hjælpe kunderne,

bliver det let for reklame- og salgsagtigt i stedet for at være service, hvis eksterne laver videoerne.

Det har derfor hele tiden været et meget simpelt koncept, og det er vigtigt for os, at vi laver det hele selv.”

### **Hvem laver videoerne?**

“Jeg er konceptansvarlig og tovholder på det, men ret hurtigt er de par 'videofolk' vi har fundet, blevet ansvarlige for at skrive story-boards og for at filme. Vi har fundet kræfterne inhouse, eksempelvis i vores kundeserviceafdeling, hvor der er mange medarbejdere, der kan en masse. Vi sørger løbende for at få nye involveret og oplært, så kompetencen fortsat er til stede. Og det fungerer godt, for kundeservicemedarbejdere forstår virkelig at forklare tingene, da de ved hvad det handler om og er vant til at tale med kunderne.”

### **Hvad kan videoer, som er svært at opnå på andre måder?**

“Kunder er forskellige og indlærer meget forskelligt, så videoer er et supplement til ellers typisk meget teksttunge sider for kunder, der er mere audiovisuelt orienterede.

Der findes en undersøgelse foretaget på en skole, som viser, at man hver især har forskellige kompetencer og måder at lære på. Man kan være visuel, være en der gerne vil læse, en der vil røre eller en der vil høre, og så kan man selvfølgelig være en blanding.

Man kan derfor vurdere, om man på sitet kan komme hele vejen rundt og understøtte de fire kompetencer. Og jeg tror samtidig tingene understøtter hinanden godt, for eksempelvis kan der være en validering i at kunne læse en tekst ved siden af at se en video. Derfor står vores videoer heller ikke alene, undtagen videoer der præsenterer en mobiltelefon i forbindelse med salg.”

### Hvad synes kunderne så om jeres videoer?

“Kunderne er positive. Vi har ikke kunnet måle direkte på tilfredsheden, men vi har fået kodet et script der viser, hvor mange der starter en video, og hvor mange der ser den til ende. Og der har vi generelt set gode resultater. Eksempelvis lavede vi på et tidspunkt en video, der forklarede mobilt bredbånd, og det var i lang tid en video, der blev set virkelig meget.

Vi har også fået mange positive kommentarer på Facebook, hvor alle vores videoer også ligger.

Vi har lavet et kriterie om, at et vist antal kunder skal se en video for, at det er en succes. Og udover at vi forventer, at det sparer kald til kundeservice, er det en del af vores branding og skaber værdi på andre parametre.”

### Hvad tænker du om brug af videoer hos Telmore fremadrettet?

“Der bliver stadig optaget videoer om mobiler, men der er ikke lige nu gang i andre videoprojekter. Jeg kunne godt forestille mig, at vi skulle til at se på nogle produktvideoer, der forklarer vores pakker med taletid, SMS og data, for med den igangværende 'pakkekrig' kan det godt være svært for kunderne at gennemskue. Men det skal overvejes, hvad der præcis er brug for, for den slags videoer er sværere at lave end eksempelvis en video om, hvordan man sætter sin iPhone op til wi-fi.”

## eCapacity om video

Inden opsummeringen giver Per Rasmussen og Morten Busk deres syn på brug af videoer, både nu og i fremtiden.

## eCapacity om brug af video

### Giver det mening at bruge videoer til online service?

Morten: "Ja, det gør det i høj grad. Det er en ofte overset pointe, at det kan være svært at læse og forstå lange forklaringer. Hvordan kan du eksempelvis forklare finansiering af et hus? Der kan en video, hvor der bruges grafik til at illustrere procentsatserne for realkredit, banklån og udbetaling, fungere langt bedre end en lang artikel."

### Hvordan bør video bruges? Og hvordan skal de produceres?

Per: "Der er masser af potentiale i video, fordi det er så billigt at producere, og mange kunder er meget visuelt orienterede, mens andre mere er til tekster. Derfor er video et godt supplement til teksterne."

Jeg tror meget på, at man ikke skal gøre for meget ud af det, for YouTube og andre videotjenester har sikret en accept af 'håndholdt kamera'. Det behøver ikke være overpolerede reklamefilm og handler mere om volumen. Et godt eksempel er Unisports produktvideoer."

Morten supplerer: "Derudover skal man sørge for, at videoerne er korte. Kunderne har ikke tålmodighed til at se lange, omstændelige videoer. De skal gå straight to the point."

### Hvordan tror I brug af video vil udvikle sig i fremtiden?

Per: "Jeg tror helt klart, at det vil stige grundet den store fokus videoer på YouTube har skabt, kombineret med at kunderne ikke forventer, at det er dyrt producerede reklamefilm. I stedet produceres billige videoer, der er simple og informative, og helt klart imødekommer et reelt behov. Jeg oplever også allerede nu, at flere og flere virksomheder anvender videoer på deres site. Gode eksempler på det er Unisports produktvideoer, Årstidernes madvideo og Telmore's præsentationer af mobiler."

## Opsummering

Video er et stærkt medie til at hjælpe kunder, da det er muligt på en video at demonstrere, hvordan kunden skal gøre en given ting, i stedet for at forklare det i en skriftlig vejledning.

### Videoer kan give kunderne øget tryghed

Videoer giver mange kunder en øget tryghed, da det ikke er alle der er lige gode til at følge skriftlige instruktioner. I en video er det nemmere at få flere budskaber igennem end i en vejledning, som ikke mindst for overskuelighedens skyld skal være rimeligt kortfattet.

Videoer er gode til at hjælpe kunder med at undgå nogle af de faldgruber, der kan være i en almindelig vejledning. De, der skriver vejledninger, kan ikke altid sætte sig ind i, hvad der kan give kunderne problemer, men kan alligevel vise i en video, hvordan det skal undgås.

### Video kan have en positiv effekt på virksomhedens image

I nogle tilfælde kan videoer være med til at forbedre virksomhedens image. Eksempelvis vil en virksomhed som IKEA formentlig kunne opnå store fordele ved at lave videoguides til, hvordan deres møbler skal samles, selvom de i forvejen gør meget ud af at lave simple og brugervenlige samlevejledninger. For nogle kunder kan det være en barriere at skulle sætte sig ind i en almindelig, papirbaseret samlevejledning, og selv for de der kan finde ud af det, kan der ske fejl.

### Vær pragmatisk

I stedet for at gøre videoer til et stort projekt, kan der startes med fokus på et afgrænset emne. Der kan så laves nogle få videoer, som evalueres, inden der laves flere.

Selvom videoer kan produceres rimeligt billigt, skal det vurderes, hvilket volumen der skal til, for at videoguides tjener sig selv ind. Dette skyldes

ikke mindst, at en stor andel af kunderne stadig vil foretrække at læse en artikel i stedet.

### Brug af leverandør og virksomhedens egen involvering

Hvis virksomheden får produceret videoer ude, bør der vælges en leverandør, der er vant til at lave simple, velfungerende videoguides. Virksomheden selv bør dog i vid udstrækning være involveret i, hvilke problemstillinger der ønskes dækket af videoer, og hvad kunderne skal have forklaret.

Det er godt at bruge medarbejdere fra virksomheden til at forklare i videoerne. Udover at det er billigt, virker det troværdigt og er med til at signalere, at virksomheden er tilgængelig og tager hånd om sine kunder.

Som oftest bør der både være videoer og skriftlige vejledninger, så kunderne selv kan vælge. En del af kunderne vil gerne både have videoer og vejledninger. Hvad kunderne rent faktisk bruger i praksis, kan afklares via tracking.

Emnet for næste kapitel er, hvordan den stigende udbredelse af smartphones gør det nødvendigt at forholde sig til, hvordan sitet skal understøtte det.



## 9. Tilpasning af site til mobiler

Det er nødvendigt at forholde sig til, hvordan virksomhedens site skal understøtte den stigende trafik fra mobiler, som drives af væksten i udbredelsen af smartphones.

Dwarf har målt, at 7 % af deres kunders besøg på sites er fra mobiler, men at andelen i nogle brancher er helt oppe på 15 %. De høje andele ses bl.a. i brancher, hvor geografisk placering er vigtig, såsom restauranter med take-away.<sup>50</sup>

Ved årsskiftet 2012 havde 79 % af danske virksomheders sites ikke foretaget tilpasninger til mobiler.<sup>51</sup>

Kapitlet besvarer spørgsmålene:

- Hvilken oplevelse får mobilbrugere uden tilpasninger af sitet?
- Hvilke tilgange kan vælges for at sikre en god oplevelse på mobiler?
- Hvilken tilgang vil typisk være den bedste? Hvad med brug af flash?

### Dårlig kundeoplevelse ved besøg på almindelige sites fra mobiler

Hvis ikke der er gjort noget for at imødekomme besøg fra mobiler, giver de fleste sites en dårlig kundeoplevelse.

Siderne kan være svære at overskue, da der ved brug af en mobil ikke kun skal scrolles op og ned på sider men også sidelæns. Det gør det svært at navigere på sitet og at overskue og læse den enkelte side.

For iPhone-brugere er der endnu et problem. iPhones understøtter ikke flash, der ofte bruges til bannere eksempelvis på forsider. Det giver en dårlig brugeroplevelse allerede fra starten af besøget.

---

50 "Whitepaper Mobilshopping 2011 - En håndholdt handelsrevolution", Dwarf, juni 2011, side 24.

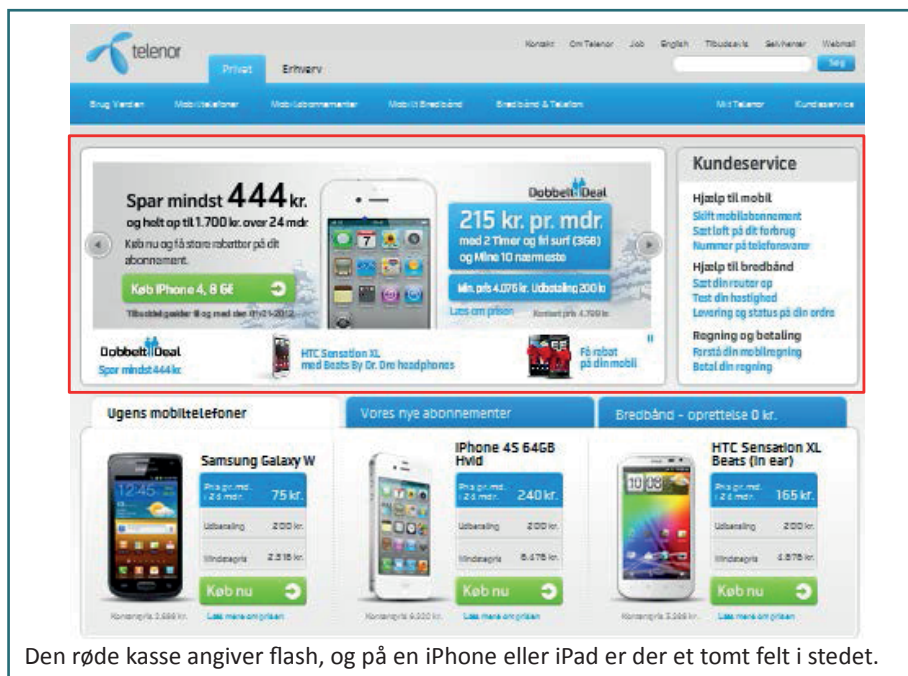
51 "Forbrugeren er mobilparat - er du?", Berlingske Tidende, Jakob M. Larsen og Christian W. Larsen, side 11 i Business, 13. januar 2012.

Samme problem gælder iPads, hvor der ellers ikke er udfordringer med at overskue siderne grundet den større skærm. Det stærkt stigende volumen af iPads gør det ekstra relevant at tage udfordringen med flash alvorligt. I foråret 2012 havde 20 % af alle danske husstande en tablet, og heraf var ¾ iPads.<sup>52</sup>

Apple har valgt kun at understøtte HTML5, fordi de mener flash er for langsom på mobile devices.<sup>53</sup> Derudover havde Steve Jobs et ønske om at modarbejde Adobe, der står bag flash.<sup>54</sup>

I Figur 30 ses Telenor.dk's forside som et eksempel på, hvor meget flash fyldte på forsiden, da der stadig blev brugt flash til forsidebannere.

Figur 30 – Flash på forsiden af Telenor.dk<sup>55</sup>



52 “Vi har smartphones – nu vil vi have tablets”, FDB.dk, 12. april 2012.

53 Du kan eventuelt læse mere om striden mellem Apple og Adobe i “Adobe: Apple dræbte Flash”, Mobil.nu, Michell Bak, 14. november 2011.

54 “Steve Jobs”, Walter Isaacson, 2011, side 380.

55 [www.telenor.dk](http://www.telenor.dk), december 2011.

## Få overblik over omfanget

Ved at se på statistik over trafik på sitet kan der opnås et overblik over, hvordan den fordeler sig på almindelige computere, iPads og mobiler, herunder iPhones.

Den historiske udvikling kan være med til at give et indtryk af, hvor hurtigt andelen vil udvikle sig fremadrettet.

Udviklingen i trafikken på Telenor.dk er brugt som eksempel og vist i Tabel 3. Mobilers andel af besøgene er på under et år mere end fordoblet til et niveau på 13 %, og iPhones alene udgør 6 %. Andelen vil vækste yderligere, og 20 % i 2013 er ikke er urealistisk gæt.

For iPads var andelen i april 2012 godt 4 %, og udfordringen med flash ramte samlet set 10 % af totaltrafikken på Telenor.dk.

Tabel 3 - Udvikling i andel af besøg fra mobiler på Telenor.dk

	Januar 2010	Juni 2011	April 2012
<b>Andel af trafik fra mobiler</b>	<b>1,5 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>13 %</b>

---

*Det giver ofte en aha-oplevelse at se på udviklingen af trafik fra mobile devices på virksomhedens site. Der er for mange sites sket en eksplosion i trafikken i 2011-12, hvor smartphones' penetration for alvor er blevet øget.*

---

## Hvorfor stiger andelen af besøg fra mobiler så voldsomt?

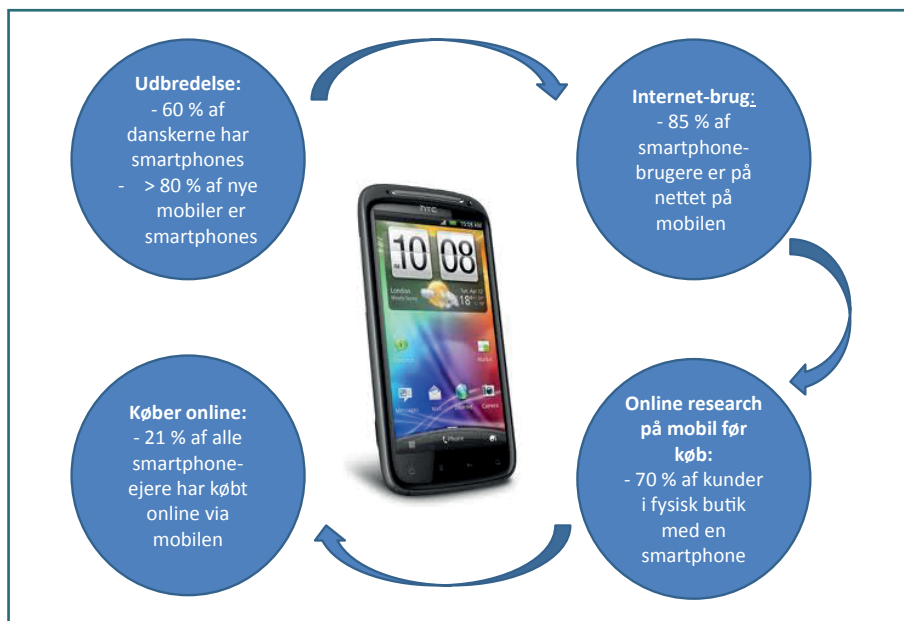
Den store udbredelse af smartphones betyder, at kunderne i stigende omfang bruger mobiler til at gå på nettet:

- Mobiler bruges i killing time-situationer – I S-toget eller mens man venter på en café etc., er det nemt at benytte sin mobil til at gå på nettet for at få ventetiden til at gå.

- Nemt, når man har sat sig godt til rette i sofaen – Skal der tjekkes en ting eller to fra sofaen, er det nemt at tage sin mobil i stedet for at hente sin computer.
- On site – Står en kunde i en butik og overvejer valg af produkt, er det let via mobilen at tjekke, om prisen er i orden eller at læse anmeldelser.

I Figur 31 er der tal for smartphones' udbredelse og brug. På samme måde som andelen af danskere med smartphones vokser hurtigt, må det forventes, at den mere avancerede brug også vil stige hurtigt. Generelt er det relativt få, der i dag køber via deres smartphone – undtaget mobilprodukter såsom apps – men andelen må forventes at vokse.

Figur 31 – Smartphones – udbredelse og typer af brug<sup>56</sup>

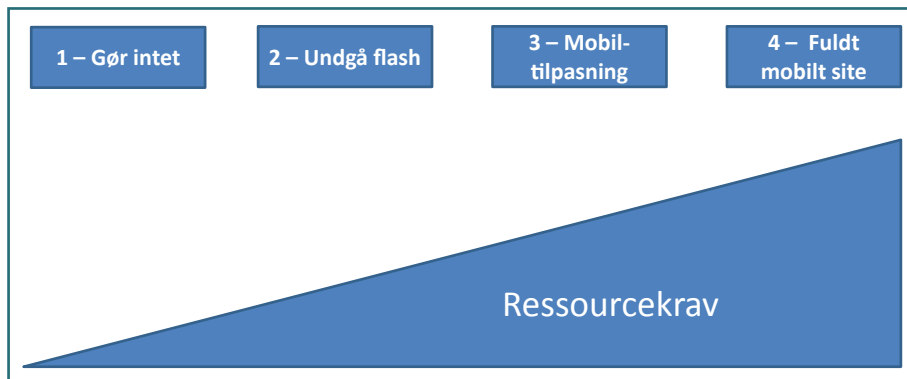


<sup>56</sup> Tallene i Figuren kommer fra: 1) Udbredelse af smartphones: Andel af danskere med smartphones er fra "Vi har smartphones – nu vil vi have tablets", FDB.dk, april 2012, og andel af nye mobiler er eget skøn baseret på Telenor-statistikker, 2) Anvendelse af nettet og køb via nettet: "Whitepaper – Mobilshopping 2011", Dwarf, juni 2011 og 3) Online research på mobil før køb: "Retail Renaissance", [www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance](http://www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance), september 2011.

## Tilgange til mobiler

I Figur 32 er det vist, hvilke løsninger der kan vælges mellem, og hvor ressourcekravet stiger fra venstre mod højre.

Figur 32 – Mulige tilgange til mobilbrugere på sitet



### 1 - Gør intet

Umiddelbart kan det virke som en uholdbar løsning, når mobilers andel af trafikken stiger så hastigt.

Derfor er der ingen tvivl om, at det ikke på sigt er en option. På den korte bane kan der dog være andre projekter, der kan give større, positiv effekt på kundeoplevelsen, på salget og på afværgede kald, så opgaven skal selvfølgelig prioriteres.

### 2 - Undgå flash

Ved at undgå flash kan der skabes en god kundeoplevelse for iPad-brugere og sikres en mere acceptabel oplevelse for iPhone-brugere. Selvom et site måtte have en lav andel af besøg fra iPhones og iPads, bør det overvejes at skifte fra flash.

Traditionelt set har de fleste anvendt flash, men andre løsninger vil kunne bruges i langt de fleste situationer. Eksempelvis stiger brugen af HTML5, der dog kun understøttes af nyere browserversioner.

Skiftet kommer til at ske bl.a. på grund af Apple's tilgang, men det kommer til at tage tid, fordi langt de fleste er vant til at programmere i flash.<sup>57</sup>

Hvis et site har megen flash, kan der fokuseres på forsiden og de mest besøgte sider i skiftet fra flash til andre løsninger, så hele sitet ikke tilrettes på én gang.

### 3 – Mobiltilpasning

Hvis volumen af mobilbrugere er stort, og problemet af sidernes overskuelighed vurderes at være betydeligt, kan der laves særlige mobile versioner af de mest besøgte sider, og for resten af sitet kan formatet justeres.

Denne tilgang er valgt på Telenor.dk, og i casen beskrives valget af løsning og om erfaringerne med tilpasningen til mobiler.<sup>58</sup>

#### **Telenor.dk lancerede – som den første teleudbyder i Danmark – i april 2011 et mobiltilpasset site**

“Vi så allerede i slutningen af 2010, at en stigende andel af besøgene på Telenor.dk kom fra mobiltelefoner, og forventede at andelen hurtigt ville stige. Samtidig havde vi meget flash på sitet, og har generelt ret komplicerede sider, der er svære at overskue på en mobiltelefon,” fortæller Thomas Ø. Christensen, afdelingsleder i Telenor eBusiness' serviceteam.

Det blev derfor besluttet at lancere udvalgte sider i en mobilversion:

57 Det er faktisk muligt at konvertere fra flash til HTML5, hvis HTML5 ønskes benyttet. Læs eventuelt mere på [www.thetechlabs.com](http://www.thetechlabs.com).

58 Siden i casen er [www.mobil.telenor.dk](http://www.mobil.telenor.dk), april 2012.

- **Device detection** – Det er en komponent på CMS-plattformen, der viser mobile besøgende en særlig version af forsiden. Med device detection sker det automatisk, så kunderne ikke skal ind på en særlig URL. Det er sat op, så iPad-brugere ser de normale sider.
- **70 særlige mobile sider blev lanceret** – Der blev lavet en særlig forside og en række underforsider, der skal gøre det lettere for kunderne at finde, hvad de søger. Derudover blev en række vigtige indholdssider lavet i mobile versioner.

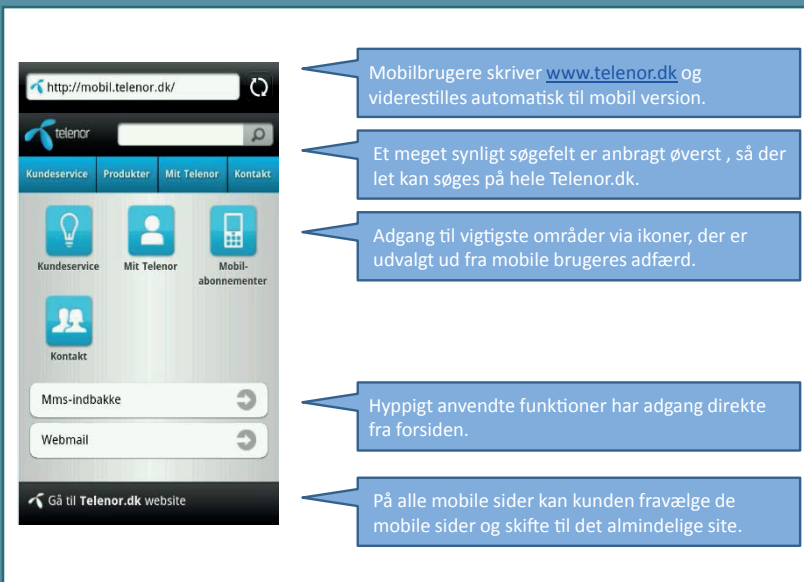
Alt indhold ligger på Telenors sædvanlige CMS-plattform, så selv om der er tale om, at flere sider skal vedligeholdes, sker det på samme platform. Det betyder samtidig, at der er styr på tracking.

Thomas Ø. Christensen fortæller, at “med de mobile sider giver vi en bedre kundeoplevelse end tidligere, og vi så at salget af eksempelvis musik tjenesten WiMP – der netop bruges meget på mobiler – steg kraftigt. Samtidig har vi dog haft udfordringer i og med, at det er krævende at have fokus på videreudvikling, dvs. både at optimere de mobile sider vi allerede har lavet og bygge nye. Ofte har vi måttet nedprioritere det, fordi vi har haft andre opgaver liggende med større potentiale.

Noget af det næste der skal implementeres, er en særlig mobil template der bevirker, at alle de almindelige sider på sitet vises i et smallere format på mobiler, så sidelæns scrolling undgås. Udover en forbedret kundeoplevelse i form af bedre overskuelighed er denne løsning også god i og med, at den ikke kræver vedligeholdelse af flere sider. Vi skal samtidig få sikret, at den store del af den mobile trafik, der kommer via Google også får mobiltilpassede sider at se, for vores nuværende løsning rammer kun de, der kommer direkte ind på forsiden af Telenor.dk”.

Telenor.dk’s forside til mobiler er indsat nedenfor med lidt forklaringer på opbygning. Thomas Ø. Christensen forklarer: “Vi har ladet os inspirere af bl.a. BestBuy og TripAdvisor, og fokus var at skabe en enkel forside, som er let at komme videre fra. Faktisk havde vi i første version flere ikoner, og vi havde ikke indsat genveje nederst til hyppigt anvendte funktioner, men det ændrede vi efterfølgende.”

Figur 33 – Telenor.dk's forside til mobiler



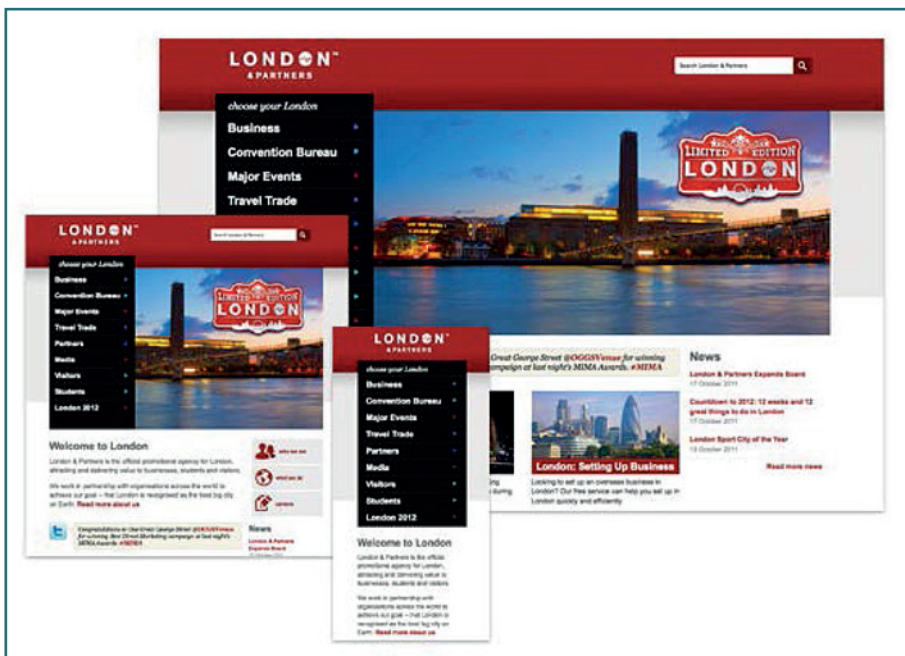
HTML5 kan også være en løsning, da den via adaptive design understøtter visning på både mobiler, tablets og computere.<sup>59</sup> Dog er der som nævnt udfordringen med ældre browserversioner, der ikke understøttes af HTML5, men denne udfordring reduceres over tid. Som et eksempel har Telenor Norge valgt at bruge HTML5 i log-in området Mit Telenor.

I Figur 34 er vist, hvordan det samme indhold på den måde kan vises på de tre forskellige typer devices.

<sup>59</sup> Læs eventuelt mere på [www.adobe.com](http://www.adobe.com). Adaptive design kaldes også responsive design.



Figur 34 – Eksempel på adaptive design<sup>60</sup>



Tilpasning af site til mobiler

#### 4 – Fuldt mobilt site

Ved et fuldt mobilt site laves et selvstændigt site til mobiler. Der kan eventuelt stadig anvendes device detection med automatisk redirect, så kunder der skal besøge sitet fra en mobil ikke behøver kende en særlig URL.

Formentlig er de fleste fulde mobile sites blevet lavet af en eller flere af følgende årsager:

- **Fordi den eksisterende CMS-plattform ikke har understøttet mobiler** – Det er ikke alle CMS-plattformer og -versioner, der har været velegnede til at lave sider tilpasset mobiler.
- **Fordi mobiler før smartphones har krævet særskilt tilpasning** – Tidligere skete en stor del af internetadgangen fra mobiler fra

60 Eksemplet er fra [www.webdesignerwall.com](http://www.webdesignerwall.com), juni 2012.

featurephones.<sup>61</sup> Tilpasning til featurephones skal ske til den enkelte model, hvilket er en stor opgave.

- **Ønske om at give adgang til andet indhold end på det almindelige site** – Nogle virksomheder har ønsket at give kunderne adgang til helt andet indhold end på deres normale site. Eksempler omtales nedenfor.
- **Start på en frisk** – Ved at lave et egentligt mobilt site har det været muligt både indholds- og designmæssigt at opbygge et særskilt site.
- **Outsourcing** – Af ovenstående årsager har en del formentlig valgt at outsource deres mobile sider til en leverandør, som har haft en CMS-plattform, der kan håndtere det.

TDC's Fly og Telenors Ego er eksempler på mobile sites, som er helt separate sites med eget indhold. Ego havde fokus på at sælge ringetoner, skærmbaggrunde, mobilt TV og på at vise nyheder. Det var altså indhold rettet direkte mod mobiler og tanken var, at Ego kunne være med til at få kunderne i gang med at bruge mobilen på nettet. Begge sites blev bygget, før smartphones kom ind i billedet, så de skulle tilpasses den enkelte featurephone.

### Fulde mobile sites er typisk ikke nødvendige i dag

I stedet for at udvikle et fuldt mobil site vil det som oftest være bedst at foretage en mobiltilpasning af sitet, fordi:

- Det er nemmere at håndtere mobile sider på samme CMS-plattform, som det almindelige site kører på. Det betyder, at eBusiness kun skal arbejde med en plattform, og at tracking vil fungere på tværs af mobile og almindelige sider. Det vil altså tilføre kompleksitet at anskaffe en særskilt CMS-plattform til et mobilt site.
- Det er muligt at fokusere på kun at lave mobile versioner af de sider, hvor det giver mening – samtidig kan besøgende der bruger mobiler drage nytte af hele det almindelige site og kan få en fornuftig oplevelse ved, at sidebredden via en mobil template tilpasser de sider, der ikke er lavet i en særlig version til mobiler. Eller der kan anvendes HTML5 med adaptive design.

---

61 En featuretelefon er en telefon med fysisk tastatur og internetadgang, dvs. forløberen for smartphones.

## Interview med Just-Eat om mobilt site

Marketingdirektør Mads Neble fra Just-Eat fortæller om deres løsning, hvor de har valgt at starte med et separat mobilt site, men nu arbejder på både at integrere det med det almindelige site og få udviklet en app.

### Just Eat's løsning på tilpasning til mobiler

#### Hvorfor valgte I at udvikle en løsning til de, der besøger jeres site fra mobiler?

“Take-away er ofte impuls køb der sker, mens kunderne eksempelvis sidder i bussen. Kunderne er sent på den, laver om på deres planer, har glemt at de skal hente unger, eller hvad det nu er. Derfor er der behov for at kunne bestille mad on the fly.

Næsten 20 % af besøgene på vores site er fra mobile devices, hvoraf mobiler udgør langt størstedelen.

For smartphone-brugere er konverteringen til køb under halvdelen af gennemsnittet, og det var netop ønsket om at øge konverteringen, der udgjorde udgangspunktet for at lave en løsning. For tablets er konverteringen den samme som for besøgende fra computere.”

#### Hvordan er jeres løsning bygget?

“Vi har bygget et egentligt mobilt site, der har sine egne sider, dvs. man kommer ikke over på de almindelige sider også. Så selvom det er bygget i samme CMS-system som vores almindelige site, er det i praksis to separate sites.

Besøgende med smartphones kan faktisk ikke engang fravælge det mobile site og skifte til det almindelige site.”

### **Hvordan har kunderne taget imod det?**

“Det mobile site har indtil videre ikke været en større succes for os, da konverteringen kun er øget lidt.

Udfordringen er, at vi ikke har fået al funktionalitet over på det mobile site, så eksempelvis skal kunden hver gang indtaste sine kortoplysninger, i stedet for at de bliver gemt. Vi udnytter heller ikke muligheden for eksempelvis at anvende den viden om geografisk placering, som mobiler giver.

Så vi har helt klart underleveret på mobilsitet i forhold til kundernes forventninger.

Vi valgte for øvrigt at bygge et mobilsite før en app, fordi det var nemmere og hurtigere for os. Problemet var, at kommunikationen med vores back-end-systemer – som skal modtage ordrene – ikke kunne fungere på tværs af systemer.”

### **Hvad gør I så nu?**

“Vi vil lave en HTML5-baseret løsning, som skal anvendes både til det mobile site og til en app.

For udover at vi gerne vil have det mobile site til at fungere bedre, efterspørger kunderne en app.

Vi modtager næsten dagligt forespørgsler fra kunderne om, hvorfor vi ikke har en app. I en undersøgelse blev 2500 danskere spurgt om, hvilke apps de mangler, og der kom Just Eat ind på 2. pladsen. Så der er ingen tvivl om, at der er en kæmpe forventning hos kunderne om, at den snart kommer.

Vi har faktisk flere gange været ude for, at privatpersoner har lavet en simpel app, der gav adgang til vores mobile site. En af dem fik over 2000 downloads på en uge.

En app giver også den fordel, at vi vil være synlige i de forskellige app stores, hvilket har en stor betydning rent markedsføringsmæssigt.”

### **Hvordan vil I bygge løsningen?**

“Vi får lavet hele tre designs til vores sider, så de kan vises i smartphone-, tablet- og PC-format alt efter, hvilket device kunden bruger. App'en bygges i London, og skal bruges i alle de lande, vi er i.

Vi bygger en app, der primært er baseret på HTML5, hvor indholdet ligger online, og trækker på de samme sider som det mobile site. Det gør det forholdsvis nemt at vedligeholde. Og så vil vi også i app'en bygge brug af lokation ind, og sikre nem notifikation om ordrestatus på mobilen. Der skal også sikres sammenhæng til Facebook, som er oplagt at bruge fra mobilen.

Jeg regner med, at lagring af kortoplysninger på mobilen bliver noget af det, der skal gøre det nemt for kunderne at købe mad via deres mobil.”

### **Hvad med brugerinvolvering i udviklingsprocessen?**

“Vi har brugt Facebook til at få input til, hvad kunderne efterspørger, men vi har ikke en proces, hvor brugerne er med i selve udviklingen. Det er jo lidt ærgerligt i forhold til at skaffe ambassadører, for vi har mange IT-interesserede blandt vores højfrekvente kunder. Ved lanceringen vil vi dog involvere kunder i testen.”

### **Hvad med fremtiden?**

“Jeg tror, det får stigende vigtighed. Vi kan allerede nu se, hvor megen trafik vi får via mobiler, og hvor mange der konverterer til køb, selvom det er besværligt at indtaste kortoplysningerne.

Jeg tror, at kunderne kommer til at få højere forventninger på mobilen end på computeren i fremtiden, fordi det er så oplagt at koble til sociale medier og benytte oplysninger om lokation. Det er jo smart på mobilen at få at vide, at hvis du er sulten nu, er der kun 15 minutters levering fra et pizzasted lige i nærheden. Det er også nemt at følge status på ordren via mobilen.

Mobilen bliver en fuldgældig kommunikationskanal på linje med, at kunderne forventer virksomheder har et ordentligt website. Og det er derfor, at vi ikke tør lancere en app, før vi har en med noget kød på. Hvis ikke funktionaliteten matcher kundernes forventninger, kan det få den modsatte effekt af den ønskede. Det er et vigtigt element i at vise kunderne og markedet, at man er en moderne og innovativ virksomhed.

Jeg tror på app'en som en ny CRM-kanal på linje med emails, men hvor jeg tror, der kan opnås højere åbningsrater. Det passer godt til den type produkter, vores varer er – "der er kommet en ny menu på din favoritrestaurant". Man kan godt informere om det via en app, men hvis vi sendte en email, ville det opleves som spam."

## eCapacity om trafik fra mobiler

Per Rasmussen og Morten Busk er interviewet om, hvordan de mener danske virksomheder bør reagere på den stigende trafik fra mobiler.

### eCapacity om mobiler

#### Hvordan ser virksomheder på tilpasning af sites til mobiler?

Morten: "Man har i mange år sagt, at det mobile net kommer, men nu er det her altså.

Mediehusene har været gode til at se det tidligt, men virksomheder er i det brede udsnit ved ikke, hvor de skal starte. Det bør adresseres, fordi volumen nu er så stort og vokser hastigt.

Derudover begynder den manglende understøttelse af mobiler at have stor betydning for de tilbuds-emails, mange virksomheder sender til kunder, der har afgivet permissions. Da flere og flere læser deres mails via mobilen, bør mailformatet understøtte visning på mobil, og kunderne vil ofte klikke på linket fra mobilen. Det

kan derfor let være 20 % af den trafik, en tilbuds-email genererer, som kommer fra mobiler.”

Per supplerer: “Typisk får mobil-tilpasning af websitet lavere prioritet end at få udviklet en app, selvom mere end 10 % af trafikken kommer fra mobiler. Andelen svinger dog fra branche til branche.

Vi havde en case hos en kunde, hvor nogle og tyve procent af den samlede trafik på websitet var fra smartphones. Mobilbrugernes konverteringsrate var meget lav, og derfor begyndte sitets samlede performance at falde. Det gjorde det meget synligt for kunden, at der måtte sikres en fornuftig oplevelse for mobile brugere.”

### **Skal alt indhold mobil-tilpasses?**

Per: “Nej, man skal forholde sig til, hvilket indhold der er relevant på et mobilt site, hvilket typisk vil være en mindre del end det, der er på det almindelige website. Det skal så formateres, så det er muligt at læse og anvende på mobilen.

Samtidig bør det overvejes, om der bør bygges funktionalitet, der kan udnytte mulighederne i mobilerne som eksempelvis services baseret på lokation.”

Morten supplerer: “Mobile brugere har typisk en helt anden adfærd på sitet, end andre kunder har. Og hvad der også er interessant er, at mens de fleste har et konkret formål med at besøge et site, så er det ved besøg fra en mobil typisk ultra-specifikt. Eksempelvis står kunder et sted, og har brug for at finde kontaktinformation, såsom hvor den nærmeste butik ligger.

Da det er mere besværligt på en mobil at navigere sig 'gennem 7 sider' for at finde det ønskede, er tålmodigheden ikke så høj hos kunderne. Derfor er det nødvendigt at sikre en tilpasning til mobiler og gøre det let for kunderne at søge på specifikke sider, så de hurtigt kan komme til det indhold, de søger.”

### Hvordan kan det håndteres rent praktisk?

Morten: "Som sagt er det nødvendigt at gøre noget og at lave en plan for det. Sandsynligheden for at ramme rigtigt i første hug er ikke stor, men pointen er, at selv en første version giver en bedre oplevelse end kunderne fik, før virksomheden fik tilpasset sit site til mobiler.

Hvordan det gøres i praksis afhænger også af, hvilke muligheder sitets tekniske platform giver. En oplagt – og pragmatisk – mulighed er at tilpasse et antal sider til mobiler, og sørge for at give let adgang til søgning på hele sitet, så kunderne let kan finde, hvad de søger.

Ud fra webstatistik kan virksomheden se, hvor der bør sættes ind i første omgang. For mange servicevirksomheder er det primært service, mens virksomheder der arbejder med traditionel e-commerce allerede nu ser et stort behov for at understøtte salg på mobiler."

## Opsummering

Trafikken fra smartphones er stigende grundet deres udbredelse, og fordi det er nemt at surfe på mobilen, når man sidder i toget eller i sofaen.

Derfor er det nødvendigt at forholde sig til, hvad man vil gøre for at imødekomme disse kunder, og at vurdere udviklingen i hvor stor en andel af trafikken til sitet der udgøres af mobile devices.

## Udfordringer for mobile brugere af sites

Der er overordnet set to udfordringer for de mobile brugere. Brugere af iPhones og iPads kan ikke se flash, og mobiler har små skærme, hvilket gør det besværligt at overskue sider og at skulle scrolle op, ned og sidelæns.

Det er oplagt at stoppe brug af flash til bannere. Eventuelt kan der startes med at skifte fra flash på forsiden og de mest besøgte sider.



## Mobiltilpassede sites

Hvis der ønskes særlige mobile sider, er en mulighed at implementere device detection og lave særlige versioner af udvalgte forsider og tekstsider, der så kan udbygges over tid.

Derved kan der med relativt få nye sider gives en bedre kundeoplevelse, og det er muligt at udbygge løsningen i takt med, at trafikken øges. En løsning er også at implementere en særlig mobil template, der kan reducere sidebredden på de øvrige sider på sitet, så mobilbrugere ikke skal scrolle sidelæns.

Det kræver dog en indsats først at bygge og efterfølgende vedligeholde og udbygge mobile sider. Derfor må man forholde sig til det samlede volumen af trafik fra mobile devices og prioritere opgaven i forhold til andre projekter på online service.

En variant vil være at undlade at lave særlige mobile sider, men kun implementere device detection og en særlig mobil template, så alle eksisterende sider vises i et smallere format.

Endnu en mulighed er at bygge indhold i HTML5, der via adaptive design tilpasser visningen alt efter hvilken type device kunden bruger. Udfordringen med at HTML5 ikke understøttes af ældre browserversioner reduceres over tid.

## Et fuldt mobilt site

Et selvstændigt, fuldt mobilt site bør kun vælges som løsning under ganske særlige omstændigheder. Det betyder, at der ikke bruges samme indhold på tværs af platforme. I nogle tilfælde vil det mobile site endda ligge på en anden CMS-plattform, hvilket giver mere vedligeholdelse og besvær samtidig med, at det gør tracking mere besværlig.

I næste kapitel diskuteres apps, der er en anden måde at adressere brugere af mobile devices på.

## 10. Apps

Apps er blevet hype grundet den store udbredelse af smartphones og iPads.

At udvikle en app er kommet på agendaen hos mange virksomheder, hvilket apps som Danske Banks formentlig skal have en betydelig del af æren for. Mange kunder bruger Danske Banks app, der øger kundeloyalitet og -tilfredshed, og er med til at forbedre virksomhedens image.

Derfor kan der let opstå en holdning i den enkelte virksomhed om, at det er kritisk at få bygget en app, før konkurrenterne gør det. Resultatet kan være, at tilpasning af sitet til mobiler automatisk nedprioriteres.

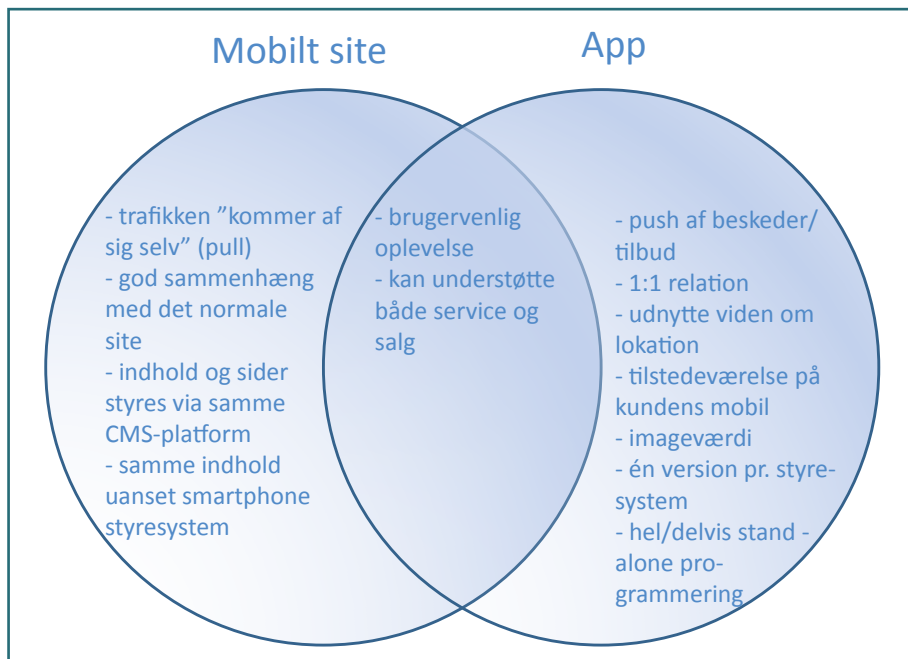
Kapitlet besvarer følgende spørgsmål:

- Hvilke muligheder giver apps virksomheden? Og hvad kan en app i forhold til en mobiltilpasning af sitet?
- Hvilke tekniske forhold skal overvejes, når der skal bygges en app? Skal der bygges en eller flere apps? Hvilke styresystemer bør understøttes?
- Hvem skal bygge app'en og hvad med back-end integration?
- Hvad skal være app'ens eksistensberettigelse, og hvordan bør udvikling af en app prioriteres i forhold til at få tilpasset sitet til mobiler?

### Hvad kendetegner apps i forhold til mobile sites?

I Figur 35 er det vist, hvilke karakteristika apps og mobile sites typisk tilskrives i dag. Der er dog nogle af de karakteristika der forbindes med apps, der også er mulige at håndtere via et mobiltilpasset site, hvilket diskuteres nærmere i det følgende.

Figur 35 – Den generelle opfattelse af karakteristika ved mobile sites og apps



Fælles for apps og mobiltilpasning af sites er at give kunderne adgang til indhold og funktionalitet på kundens mobil.

Der er til gengæld ofte forskel på, hvilken type indhold kunderne får adgang til med de to løsninger. Ved apps er fokus typisk på at give kunderne adgang til et log-in område med kundespecifikke oplysninger, mens mobiltilpasning af sites gør hele sitet mere brugervenligt på mobilen.

### Push contra pull

Apps har et element af push, fordi virksomheden bag app'en kan få kunden til at acceptere, at der løbende informeres om eksempelvis gode tilbud.

Ved et mobilt site skal kunden selv aktivt vælge at besøge sitet, så der kun er tale om pull. I et vist omfang kan der kompenseres for dette ved

at indsamle permissions og sende emails til kunderne, som så leder til et mobiltilpasset site.

Selvom mulighederne for push er bedre på en app, har et mobiltilpasset site den fordel, at der automatisk er trafik, fordi mange kunder af sig selv besøger sitet via deres mobil. Ved en app skal virksomheden have et større antal kunder til at installere og bruge app'en for at få trafik og for at have nogen at pushe budskaber til.

### Viden om lokation

En app kan benytte GPS-positionen, hvilket også er en fordel for kunderne.

Just Eat og EDC er eksempler, hvor viden om lokation er relevant for at finde nærmeste henholdsvis restaurant eller huse, der er til salg i området. Begge virksomheder har for øvrigt valgt at starte med at bygge et mobiltilpasset site i stedet for en app.<sup>62</sup>

Lokation kan bruges til at pushe beskeder via en app. Det kan eksempelvis være et storcenter, der vil give kunder gode tilbud, når de er i centret.<sup>63</sup>

På EDC's mobiltilpassede site kan kunden vælge "I nærheden" og dernæst afgive accept til, at sitet må bruge GPS-positionen fremadrettet.<sup>64</sup> Det er altså derved muligt at udnytte lokation på et mobiltilpasset site.

EDC's forside til mobiler er vist i Figur 36. Bemærk at de også følger principperne fra forrige kapitel om at have få og overskuelige ikoner og give let adgang til det almindelige site.

---

62 "Whitepaper Mobilshopping 2011 - En håndholdt handelsrevolution", Dwarf, juni 2011, side 23.

63 Et eksempel er den danskudviklede app MyDealNow, der giver butikker mulighed for at pushe tilbud ud til kunderne, når de er tæt på den pågældende butik. Kilde: "eBay gør dansk app global", Markedsforing.dk, Lars Hedegaard Pedersen, 16. februar 2012.

64 Jeg har kun testet det på min HTC, og formoder det virker tilsvarende på iPhones.

Figur 36 – EDC's forside i mobil-version<sup>65</sup>

### 1:1 information via app

Ved brug af en app kan kundens log-in registreres, så app'en hver gang automatisk kan vise både relevante tilbud og kunderelaterede data. Blandt andet derfor er det oplagt at bruge en app til et log-in område som eksempelvis Danske Banks app.

Hvis der vises følsomme informationer i en app, kan der oprettes en simpel kode, som kunden skal indtaste for at få adgang til informationerne.

### Tilstedeværelse og synlighed på kundens mobil

En af de ofte fremhævede fordele ved apps er, at de sikrer virksomhedens tilstedeværelse på kundens mobil via app'ens ikon.

Fordelen kan være begrænset i praksis, for allerede nu har de fleste mange apps liggende på deres mobiler, og antallet vil sikkert stige.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> [www.edc.dk](http://www.edc.dk), marts 2012.

<sup>66</sup> Jeg går ikke selv særlig meget op i apps, men har alligevel 85 apps på min mobil, og de fylder godt fire skærm billeder.

Kun hvis kunden sætter pris på virksomhedens app og jævnligt bruger den, opnås fordelene ved synligheden. Ellers bliver app'en overset og glemt af kunden.

### Imageværdi for app

Som nævnt i indledningen er apps hype, og mange ser det som kritisk at få udviklet en app til deres virksomhed for at klare sig i konkurrencen og for at signalere, at virksomheden udnytter de teknologiske muligheder.

Det kan også være med til at tiltrække kunder, da det viser, at virksomheden er innovativ og har fokus på at give kunderne god online service. Det kan øge antallet af ambassadører.

Dette er formentlig en vigtig grund til, at eksempelvis Telia har annonceret meget aktivt for deres app, der giver adgang til data om forbrug og regninger.

For at det skal give reel værdi, skal kunderne dog påskønne app'en. Her er bankerne igen et godt eksempel, for de fleste af os vil gerne hyppigt og let kunne tjekke, hvor mange penge der er på kontoen.

I Tabel 4 er en opsummering af pointerne om, hvad en app tilbyder i forhold til kundeoplevelsen og funktionalitet, og hvad der kan lade sig gøre på et mobiltilpasset site.

Tabel 4 – Apps – opsummering af fordele for kundeoplevelsen

Fordel	Pointer
<b>Push</b>	- Understøtter push, så kunderne eksempelvis kan få gode tilbud. - Alternativet eller supplementet er permissions og at sende SMS/emails til kunderne.
<b>Lokation</b>	- Viden om lokation er nyttig hvis 1) der ønskes eksponeret tilbud, når kunden er bestemte steder eller 2) kunden vil bruge app'en til at finde eksempelvis nærmeste butik eller restaurant. - Kan dog også bygges ind i et mobilt site (som hos EDC).
<b>1:1 information</b>	- Via automatisk log-in eller simpelt log-in som hos netbanker kan kunden sikres adgang til, hvad der normalt ligger på log-in området på det almindelige site. - Er muligt at bygge tilsvarende adgang til log-in området på et mobilt site.
<b>Tilstedeværelse/synlighed på mobil</b>	- Via ikonet opnås en synlighed, men da flere og flere har mange app's, kan den let forsvinde i mængden. - Giver derfor kun værdi, hvis kunderne rent faktisk påskønner og bruger app'en.
<b>Imageværdi</b>	- Også hos kunderne er apps hype, og det giver en god imagemæssig effekt at have en app. Igen forudsættes det, at den lever op til kundernes forventninger og tilfører reel værdi.

## Hvilke tekniske forhold skal overvejes?

I forhold til valg af teknisk løsning til apps er der en række forhold, der skal overvejes.

### Fire tekniske forhold skal afklares

1. Skal app'en give en specifik funktionalitet eller understøtte online service generelt?
2. Hvilke styresystemer skal app'en understøtte?
3. Hvilken type app skal vælges? Skal det være et selvstændigt program, eller skal det hænge sammen med virksomhedens site og baseres på webstandarder?
4. Hvem skal bygge app'en? Hvem har ansvaret for en eventuel leverandør og hvad med back-end integration?

## 1 – Skal app'en give en specifik funktionalitet eller understøtte online service generelt?

For langt de fleste vil en generel understøttelse af online service være en bedre løsning end en app, der kun indeholder én funktionalitet.

I eksemplet med Flüggers app (nævnt på side 30), hvor kunden kan få en farvekode ved at tage et billede af en farve, kan det give mening at lave en generel understøttelse af online service i app'en. Flügger har også – som vist i Figur 37 – valgt at give adgang til mere funktionalitet, herunder "Find butik".

Figur 37 – Flüggers app's forside<sup>67</sup>



Hvis der ønskes en app, der skal understøtte online service generelt, giver det derfor ofte bedst værdi at få en *mother app*, der indeholder alle

<sup>67</sup> Januar 2012.



de funktionaliter, kunden skal have adgang til via app. Et andet eksempel er telebranchen, hvor en *mother app* kan indeholde "Find butik", "Se faktura og forbrug", "Dækning" etc.

Flere forhold taler for, at der så vidt muligt vælges en *mother app*-løsning:

- **Flere apps øger ressourceforbruget** – Det koster ekstra ressourcer både internt og eksternt at lave mange apps i stedet for at samle indholdet.
- **Overskueligheden kan stadig sikres** – Det kan godt lade sig gøre at samle funktionalitet i én app, uden at kunden mister overblikket. Dette kan gøres via en simpel forside med et mindre antal ikoner (jf. eksemplerne på forsider til mobiler og Flüggers app).
- **Forbedret mulighed for markedsføring af funktionalitet og gode tilbud** – Ved at have det samlet i én app, kan flest muligt eksponeres for budskaber.
- **Samlet funktionalitet øger relevans** – Hvis virksomheden samler relevant funktionalitet i en app, øger det chancen for, at kunderne opfatter app'en som relevant og brugbar. Og kunderne undgår at skulle downloade flere apps og – ikke mindst – at huske at bruge dem.

Valg af en *mother app* betyder ikke, at al funktionalitet nødvendigvis er tilgængelig fra første version. Lidt senere i kapitlet vises et eksempel på, at det er muligt at indikere overfor kunderne, hvad der kan forventes lanceret i de næste versioner. Derved kan kundernes tilfredshed lettere sikres, så de ikke undrer sig over, at oplagt funktionalitet mangler i 1. version.

## 2 – Hvilke styresystemer skal app'en understøtte?

Apps virker kun på det smartphone styresystem, de er bygget til. Og selvom det måtte tilstræbes at lave så meget generisk som muligt, kræver det en ekstra udviklingsindsats for hver ekstra version, der ønskes lanceret.

Android har 47 % af markedet for smartphones, iPhone 37 % og Windows Mobile kun et par procent.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> "Windows Phone er død", dseneste.dk, Søren Storm Hansen, 21. marts 2012.

Med mindre virksomheden forventer et ekstremt stort kundevolumen, kan det typisk kun betale sig at udvikle til iPhone og Android, da de dækker næsten alle smartphones. Selv Danske Bank har kun fået lavet apps til disse to styresystemer.

iPhone er reelt mere dominerende end det fremgår af fordelingen, da iPhone-brugere er langt mere aktive online. Eksempelvis har langt flere iPhone-brugere end Android-brugere købt online via mobilen.<sup>69</sup> I telebranchen kan vi også se, at iPhone-brugere har et markant højere dataforbrug.

Hvis Windows Mobile lykkes på sigt, kan det blive relevant med endnu en version.

### Start med iPhone og lav derefter en Android version

I praksis vil det typisk give bedst mening først at bygge en version til iPhone og så efterfølgende foretage tilpasninger til Android, fordi:

- Grundet iPhone's dominans giver det mening at lancere den først.
- Fordi der ofte sker justeringer af funktionalitet og indhold i udviklingsforløbet, giver det unødigt arbejde at lave samme justeringer i flere versioner.
- Det øger kompleksiteten at bygge to versioner på én gang.

Eneste reelle minus ved denne tilgang er, at Android-brugere kommer til at vente lidt længere på deres app, og det må forventningsafstemmes overfor kunderne, at den er på vej. Der er mange eksempler på, at virksomheder først lancerer en version til iPhone og derefter til Android.

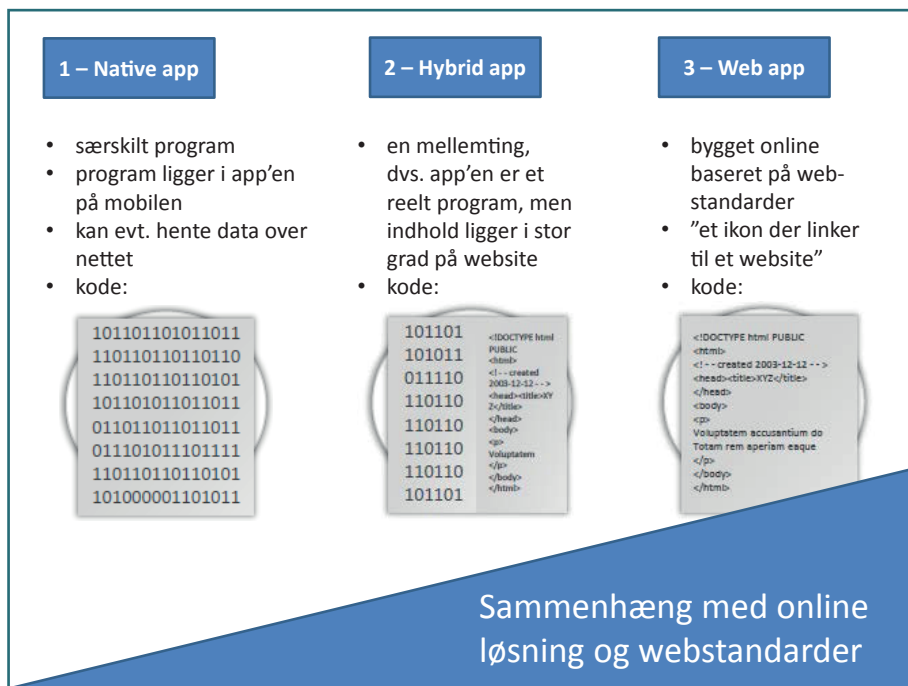
## 3 – Hvilken type app skal vælges?

Der er flere tilgange til, hvordan en app kan bygges. Der tales om tre typer apps; native apps, hybrid apps og web apps som illustreret i Figur 38.

---

<sup>69</sup> "Andelen af smartphoneejere er nu 51 pct.", Dwarf.dk, 2012.

Figur 38 – Typer af apps – Native apps, hybrid apps og web apps<sup>70</sup>



En native app er det ene yderpunkt, hvor app'en er et reelt program lavet til mobilens styresystem og hverken benytter indhold fra et website eller er programmeret ud fra webstandarder.

Det andet yderpunkt er web apps, hvor selve funktionaliteten og alt indholdet ligger online. Ved valg af en løsning der ligger tættere på en web app, vil udgifterne til at bygge apps til flere styresystemer reduceres.

I sin yderste konsekvens kan en web app være et ikon med et link til et mobiltilpasset site. Dog kræver Apple, at en app som et minimum skal indeholde en oversigt over, hvad den giver adgang til i selve app'en.

Mellem de to typer er hybrid apps, hvor en del af programmet ligger i selve app'en på kundens mobil, men hvor der også anvendes webstandarder og indholdet primært ligger på nettet.

<sup>70</sup> De tre symboler for hvordan koden er programmeret er taget fra webinaret "Native, Web or Hybrid App Development", WorkLight, maj 2012.

Som udgangspunkt bør der bygges en app, hvor indhold så vidt muligt er på nettet, med mindre særlige forhold taler for at bygge en native app.

### **Kundeoplevelsen er ofte uafhængig af valg af løsning**

Designet af brugergrænsefladen er ofte ikke afhængig af valg af løsning. Der er dog stadig enkelte ting, der kun kan løses via native apps, fordi webstandarderne endnu ikke er helt modne på alle områder. Et eksempel er, at kameraet i en mobil eller på en iPad kun kan bruges af en native app. I Flügger-eksemplet vil en hybrid app være oplagt, så "tag billede og bestem farve" er native, mens eksempelvis "Find butik" er webbaseret.

Hvis der er behov for dynamiske visninger af data, eksempelvis så kunder kan se deres udvikling i saldo i en netbank i forskellige grafiske formater, kræver det også stadig en native app.

Udover at noget funktionalitet endnu kun kan laves som native, er der to forhold til, man skal være opmærksom på i forhold til at vælge en hybrid app.

For det første vil det trække flere data at hente alt indholdet fra nettet, men da de fleste af kunderne der bruger apps allerede har fast pris på dataforbrug – og flere og flere får det – er det ikke et større problem.

Og for det andet er det et spørgsmål, hvor lang tid det tager at downloade det indhold, der skal hentes online. Hvis kunden skal have en oplevelse, der minder om et almindeligt program, bør det ikke tage lang tid. Og uanset valg af løsning kan der være behov for at hente data fra back-end systemerne.

### **Brug af webstandarder og at have indhold på nettet giver fordele**

Udover at det er billigere at bygge indhold, der ligger på nettet og bruges af apps til alle mobilstyresystemer, betyder det at have indholdet på nettet:

- **Dynamisk opdatering af indhold** – Indhold der trækkes fra nettet kan opdateres uden, at der kræves en ny version af app'en. Udover at gøre det nemmere betyder det, at kunderne altid har det nyeste indhold og ikke skal vente på næste version af app'en.

- **eBusiness kan selv ændre indhold** – Hvis indholdet primært ligger online i CMS-plattformen, kan eBusiness selv ændre tekster og indhold uden at de, der har bygget app'en, skal involveres.
- **Deling af indhold med mobilt site** – Hvis en del af indholdet skal bruges af det mobile site, kan indholdet deles af app'en og det mobiltilpassede site. Det sparer ressourcer i eBusiness.

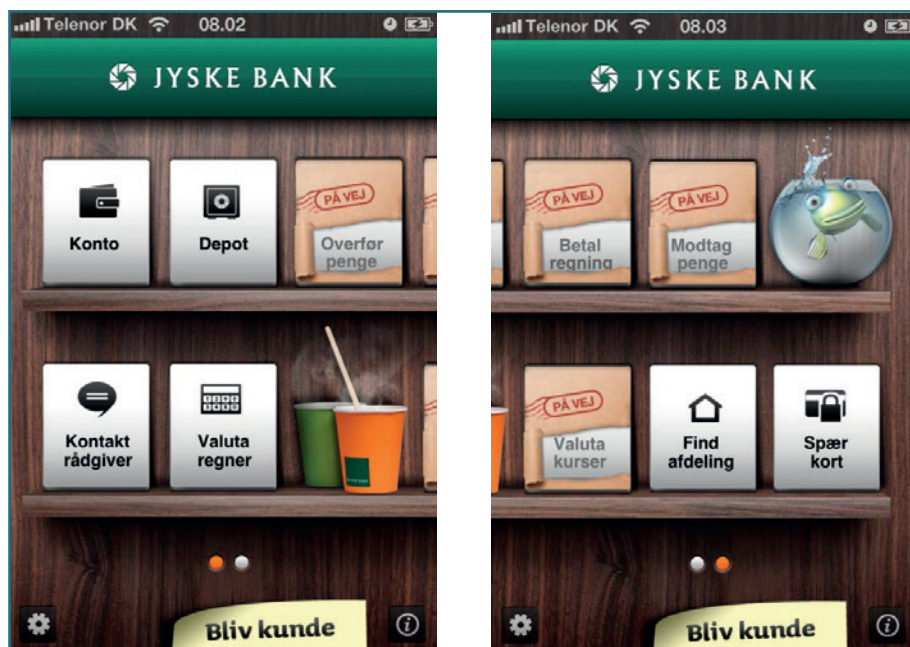
---

*Lidt forenklet sagt er apps og mobile sites faktisk i vid udstrækning det samme (undtagen måske for meget specifikke apps). Forskellen er reelt, om kunden skriver en URL i sin browser eller klikker på et ikon i sin samling af apps. Resten er et spørgsmål om, hvordan kunden får adgang til indhold.*

---

Jyske Banks app er et eksempel på, hvordan der løbende kan launches ny funktionalitet uden at det kræver en ny version. I Figur 39 er indsat billeder fra første version, hvor Jyske Bank viste, hvilken funktionalitet der senere ville komme, og kunne lancere det løbende. Af tekniske årsager har nogle af funktionaliteterne i dette eksempel dog krævet en ny version.

Figur 39 – Jyske Banks første version af app med endnu ikke aktiverede menupunkter



Afslutningsvis vedrørende valg af app type er nedenfor indsat pointer fra en AT Kearney artikel. AT Kearney forventer, at fremtiden peger i retning af apps, hvor indholdet ligger på nettet og er HTML5-baseret. Artiklen omtaler også muligheden for at gemme data på kundens mobil, selvom indholdet ligger online.<sup>71</sup>

71 "The App Frenzy – Just a Short-Lived Fad? HTML5 is poised to shake up the smartphone apps market", AT Kearney, 2011.

## AT Kearney tror, at fremtiden for apps hedder HTML5 og at native apps vil uddø

AT Kearney mener generelt, at apps fremtidige betydning kan blive mindre end mange forventer, fordi kunderne gerne vil browse på nettet i stedet for at skulle downloade en ny app, hver gang de ønsker en ny service.

Native apps indebærer, at der generes en walled garden i stedet for, at der gives adgang til nettet. De er også dyre at udvikle og vedligeholde, grundet behovet for versioner til hvert styresystem. Ved brug af HTML5 kræver det kun meget lidt merarbejde at implementere forskellige versioner.

AT Kearney forudser, at der vil ske et skift til HTML5, der er et sæt af standarder, der samlet set kan sikre, at apps kan afvikles direkte fra en webbrowser. Samtidig kan HTML5 udover grafik også understøtte eksempelvis video og andet multimedia indhold.

HTML5 kan også emulere native apps i forhold til data, så det er muligt at downloade og cache data til mobilen, hvorved data-mængder og krav til båndbredde reduceres.

## 4 – Hvem skal bygge app'en?

De færreste virksomheder har intern erfaring med apps, og derfor er der typisk brug for at benytte en leverandør.

Det skal i så fald afklares, hvem der vælger leverandør, er kravstiller og får det efterfølgende ansvar i forhold til eksempelvis tekniske udfordringer og udvikling af nye versioner.

Ofte vil eBusiness selv tage dette ansvar. Alternativet vil være, at eBusiness er kravstiller overfor IT, der skal kravstille videre overfor leverandør, og det vil være en ret tung proces.

Hvis der skal bygges en app uden back-end integration og adgang til kundedata, kan en app relativt let og hurtigt bygges eksternt. Men som

omtalt vil apps ofte bygges med fokus på log-in områder og personaliseret indhold.

Hvis app'en kræver kommunikation med virksomhedens back-end systemer, vil det som minimum kræve sikkerhedsgodkendelse og sikring af, at app'en kan trække data fra eksisterende adgange til disse systemer.

Hvis der er brug for andre data og en anden arkitektur for, hvordan data hentes til app'en, kan det blive et større IT-projekt.

Derfor skal der være et overblik over dette fra starten, så IT's involvering og deltagelse afklares, og der allokeres IT-ressourcer, inden projektet går i gang.

## Hvordan vurderes app'ens eksistensberettigelse og prioritet?

For at opnå succes med app'en skal et stort antal kunder som nævnt downloade app'en og bruge den jævnlige.

Selvom virksomheden tænker, at kunderne gerne vil i hyppig dialog, skal man forholde sig kritisk til, om det virkelig er tilfældet. Ellers vil kunderne måske ikke downloade app'en i det ønskede omfang og de, der downloader den, ender med ikke at bruge den.

Tim Frank Andersen har givet udtryk for den udfordring, der kan være i at få kunderne til at tage virksomhedens app til sig: "... men at have en app er ikke længere nok i sig selv. Og sandsynligheden for at en app slår igennem handler om relevans og oplevet værdi for brugeren. Den triste joker, der modarbejder succes, er hvor meget arbejde, brugeren skal investere for at få adgang til appen, og hvor store krav vi stiller til, at brugeren skal ændre adfærd".<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Citeret i "Forbrugeren er mobilparat – er du?", Berlingske Tidende, Jakob M. Larsen og Christian W. Larsen, 13. januar 2012.



---

*Tjek af grundlag for app's eksistensberettigelse: Hvordan kan den kritiske kunde på 20 sekunder overbevises om at downloade og bruge app'en? Holder historien?*

---

## Prioritering mellem mobilt site og app

Prioriteringen vil afhænge af den enkelte virksomhed.

For Danske Bank har det helt sikkert givet mening at satse på at udvikle en app først, da det var den eneste måde rent teknisk at gøre deres netbank tilgængelig på mobilen på. Samtidig opfyldes kravene om relevans og frekvens.

I Telenor valgte vi først at mobiltilpasse sitet, fordi vi allerede havde megen trafik fra mobiler, men også fordi vi havde brug for flere IT-ressourcer til at sikre, at app'en kan få adgang til data fra back-end systemerne.

I kapitlet er der gennemgået forhold, der kan tale både for og imod at starte med en app, hvis ikke der som i Telenor Norge-eksemplet (på side 184) vælges en samlet løsning baseret på HTML5. Ved at anvende HTML5 på sitet, kan det samme indhold bruges i en app, dvs. da er det at bygge en app en mindre opgave.

Hvis prioriteringen af en mother app og et mobiltilpasset site diskuteres, kan det være en idé at stille en argumentation op for, hvorfor der skal bygges en app først, herunder hvis der er begrænset trafik fra mobiler på sitet eller app'en har en særlig berettigelse. Det må så besluttes, om argumentationen for at starte med app'en er stærk nok til, at app'en skal have første prioritet.

---

*Udviklingen af en app må prioriteres i forhold til andre projekter, der måske er mindre risikable. Samtidig er det – hvis ikke allerede virksomheden har særlige mobile sider – et spørgsmål om, hvilket af disse projekter der bør have højest prioritet. Svaret afhænger bl.a. af branche og kundernes behov og kan også være et praktisk resultat af, hvornår der kan skaffes adgang til IT-ressourcer.*

---

## Ledelsen skal tro på app'en

Det skal estimeres, hvor mange af kunderne der vil downloade og bruge app'en. Selvom det kan blive rent gæsteri, er det bedre end slet ikke at have et beslutningsgrundlag.

Samtidig må en app i mange tilfælde besluttes bygget uden at have en business case med konkrete bud på effekter, da de fleste virksomheder ikke har erfaring med apps, og det kan være meget svært at vurdere, hvor meget den vil blive brugt. En del af effekterne er af image- og kundeloyalitets-mæssig karakter.

Så med andre ord skal ledelsen ved beslutning om at bygge en app være med på at løbe en risiko.

## Interview med Flügger

Marketing- og forretningsudviklingsdirektør hos Flügger, Kasper Søvsø, fortæller om deres app, der startede som en gimmick, men nu har udviklet sig til noget langt større og vigtigere.

### Flüggers app

#### Hvordan fik I ideen til en app, der kan identificere farver?

“Hvis jeg skal være helt ærlig, var det ikke særlig velovervejet. Efter vi havde lavet ebutikken, ville vi markedsføre den og talte om forskellige løsninger. Vi fik så den idé, at man kunne tage et billede med telefonen for at finde en farve og derefter finde nærmeste butik.

Det koster cirka det samme at bygge en app som at få en fuldsideannonce i Bo Bedre, og det kunne have en god PR-effekt. Så det var lige så meget en PR-gimmick, som det var tanken om langsigtet at kunne få fordele ud af app'en.

Vinklen på historien var, at med vores app har manden og

kvinden et fælles værktøj at diskutere farver ud fra. Hvad er for eksempel laksefarvet for en mand? Nu kan man bruge telefonen til at få hjælp til at forklare, hvilken farve man kunne tænke sig.”

### **Har I så fået den PR-effekt, I håbede på?**

“Ja, det må man sige. Vi er i en meget konservativ og traditionel branche lykkedes med at lave noget, der er helt nyt og som ingen andre i Skandinavien – som er vores hjemmemarked – har gjort før os. Og at være first-movers har givet os megen omtale. Det har flyttet os fra at være en malerfabrik med en masse butikker til at være en moderne virksomhed, der benytter medierne aktivt og er foran konkurrenterne, der nu begynder at efterligne os.

Vi har vundet en Creative Circle pris for app'en sidste år og har i starten af i år vundet en amerikansk pris også.

SEB-bank lavede en analyse på Flügger, hvor de skrev i konklusionen, at vi er den mest innovative virksomhed i branchen i Norden, netop grundet vores app og vores ehandelsløsning. Når folk der forholder sig til tørre tal har lagt vægt på netop disse ting viser det, at det vurderes at have en reel betydning. Det er det bedste bevis på, at det vi laver virker.”

### **Hvordan har kunderne reageret på det?**

“Det viste sig hurtigt, at folk synes app'en er sjov og begyndte at bruge den. Vi fik relativt hurtigt mange downloads og har rundet de 75.000 downloads, mens statistik viser at 80 % af alle apps downloades af under 1000 brugere. Og når jeg er ude og holde indlæg, er der næsten altid nogen, der bruger vores app som for eksempel designere, der bruger den hyppigt.

Vi har også oplevet, at hvis en butik ændrer åbningstider i forhold til, hvad der fremgår af app'en, reagerer kunderne meget hurtigt. Så vi ved, at kunderne bruger 'find butik' aktivt.”

### Hvad har app'en betydet for online salget?

“Der er ingen tvivl om, at app'en sammen med vores ehandelsløsning har været med til at booste trafikken på nettet, som i løbet af det sidste år er steget med 160 %. Sammenlignet med for to år siden har vi nu seks gange så megen trafik på en dårlig dag, som vi dengang havde på en god dag. Vi ser faktisk, at både app'en og vores site er med til at give en højere omsætning i butikkerne.”

### Hvordan øger app'en salget i butikkerne?

“Et konkret eksempel er, at efter vi begyndte at vise tapeter på nettet og tilbyde udsendelse af tapetprøver, er salget af tapet i butikkerne steget med 66 %.

Vi oplever faktisk generelt, at app'en og vores site nu er med til at påvirke hele salgsprocessen i forhold til salget i butikkerne.

Det digitale medie kan gøre det meget nemmere for kunden, uanset om det er en privatperson eller en professionel maler. Den typiske proces har været at køre ned i en butik, hente en farveprøve, male hjemme og så køre tilbage for at købe malingen. Ved at få kunden til at finde farven hjemme via app'en springer vi nogle led i købsprocessen over.

Ude i forretningerne oplever vi nu, at kunderne har færre spørgsmål om produkterne end tidligere, for de har afklaret på forhånd, hvad de skal vælge, og så kan der bruges mere tid på opsalg. Og efter salget søger mange kunder hjælp på sitet, da de kommer i tvivl om, hvad de helt præcist fik forklaret i forretningen. Det øger loyaliteten og følelsen af at få en oplevelse ud over det sædvanlige.

App'en har derfor udviklet sig fra at være en gimmick til at være en naturlig del af den måde, vi kommunikerer med kunderne på.”

### **Du nævnte professionelle malere – hvordan bruger de jeres app?**

“De professionelle har et behov for at kunne bruge app'en hyppigt og har generelt andre behov, så derfor har vi valgt at bygge en app specifikt til dem. De kan skanne barcoden på et produkt og få både priser og dataark frem. Det er et lovkrav, at malerne har dataark med, og vi har fået godkendt, at malerne kan hente dem via app'en, så derfor slipper malerne for at have fysiske dataark med ud til kunderne. Det er faktisk blevet meget populært.”

### **Hvad med videreudvikling af app'en til privatkunder?**

“Efter vi har fundet ud af, hvor populær app'en er blevet, tager vi videreudvikling af den meget seriøst.

Vi har lavet opgraderinger, så kunder nu eksempelvis kan tage et billede af et værelse og så 'male' det på mobilen i en given farve.

Det kunne være interessant at få integreret bestilling af tapet- og malingprøver i løsningen, mens køb af maling direkte fra mobiler nok ligger lidt længere ude i fremtiden.

Endnu en mulighed er at give kunderne mulighed for at gemme oplysninger om, hvilke produkter og farvekoder der er brugt, for når kunden skal male igen, er den gamle spand typisk smidt ud.

Og ligesom Danske Bank ser vi på, hvordan vi kan udnytte de muligheder, som apps til tablets giver, og vil gerne tilføje noget helt nyt på den platform.”

### **Hvad har app'en betydet for jer internt?**

“Det har givet en stolthed og en følelse af, at det vi laver er outstanding og medarbejdere synes, det er sjovt og spændende. Ikke mindst priserne giver os en fornemmelse af, at Flügger kan være med, hvor ting virkelig flyttes, og hvor det er i verdensklasse. Og vi har altså 75.000 kunder, der 'går rundt med Flügger i lommerne!’”

## Interview med Danske Bank

Leder af online og mobile Stefan Funch Jensen fra Danske Bank fortæller om deres app, om kundeinvolvering i udviklingsfasen og tankerne for fremtiden.

### Danske Banks app

#### Hvorfor besluttede I at lave en app?

“Vi har haft en mobilbank siden 2003, hvor funktionaliteten egentlig var rigtig god, men den var ikke særlig brugervenlig, og blev derfor kun brugt meget lidt.

Vi havde entusiaster, der gerne ville i gang med at bygge en ny løsning, men vi har længe fokuseret på at videreudvikle på vores primære kanal netbanken.

En undersøgelse i 2010 viste så, at 70 % var interesserede i at lave bankforretning via mobil, og salget af iPhones var stærkt stigende.

Vi lavede derfor en lille boot-camp med folk fra Apple, Google, digitale bureauer mv., der kom med deres anbefalinger, og med det in mente lavede vi vores strategi.

Det var i højere grad drevet af, hvad man kan kalde en kundedrevet efterspørgsel frem for, at vi havde set et forretningsmæssigt potentiale. Vi ville gerne skabe en god kundetilfredshed og så en mulighed i at være first-mover og opnå noget hype. Vi så det samtidig som en mulighed for at kunne differentiere banken fra den gængse opfattelse af banker som værende kedelige og gammeldags.”

#### Hvordan blev jeres tilgang?

“Målgruppen er de 2 mio. netbank-kunder, og vi ønskede at kunne give kunderne en æstetisk oplevelse samtidig med, at løsningen skulle være simpel.

Det betyder, at fokus er på de mest frekvente behov i stedet for at få så meget som muligt med. Vi kan også se på vores netbank, at vi har arbejdet på at sikre, at stort set alt kan løses, men i praksis er det altså ikke al funktionalitet, der bruges.

Det skal samtidig sikres, at man ikke behøver have den helt store viden for at kunne bruge app'en, dvs. ved eksempelvis pension er det fint at kunne vise en status, mens mobilen ikke er velegnet til simulering og planlægning.”

### **Hvordan har kunderne taget mod app'en?**

“Den lå nr. 1 i App Store efter lanceringen, er blevet downloadet 600.000 gange til mobil og 120.000 gange til tablets, og mobil-app'en fik efter lanceringen kun 4 og 5 ratings og meget flotte anmeldelser.

Vi kan se i imagemålinger, at der er stor forskel på de, der har set app'en, og de der ikke har. De der kender app'en ser os som en mere moderne bank, og som en bank der er enkel at bruge. App'en betyder derfor meget i perceptionen af os, hvilket både skyldes, at vi var first-movere, men også at kunderne synes app'en ser lækker ud.”

### **Hvordan bruger kunderne så app'en i praksis?**

“I starten troede vi, at app'en primært ville blive brugt, når kunden var on the go, men det har vist sig, at app'en ikke kun bruges i bussen, men også på arbejdet og hjemme.

I starten var det de unge, der loggede på, og det var primært om aftenen, men nu har det fået bredere fat og følger den normale trafik. Det er ikke længere bare et add-on til netbanken, men er nu et reelt alternativ.

Vi kan også se, at antal log-ins via app'en er højt, og at kunderne i vid udstrækning overfører penge – selvom beløbet gennemsnitligt set er noget lavere end i netbank – så app'en bruges ikke kun til

eksempelvis at se saldo på en konto, men også til egentlige transaktioner.

Selvom vi har haft netbank i 14 år, udgør log-ins via app'en nu allerede 16 % af det totalte antal log-ins og 8 % af alle transaktioner.”

### **Benytter I jer af brugerinput til at forbedre jeres app?**

“Ja, et par måneder efter lanceringen af app'en til mobil kørte vi en idékampagne på Facebook, hvor vi spurgte kunderne om, hvad de ønsker af ny funktionalitet, og hvor de ratede ønskerne. De blev også spurgt om, hvad de ikke synes fungerede ordentligt.

Det skal man kun gøre, hvis man har tænkt sig at bruge inputtet seriøst, og vi gik så i gang med de ønsker, kunderne ratede højest.

Vi oplevede også, at vi fik brugbart input på de mange konventioner der er for, hvordan man eksempelvis bladrer på mobiler, og hvordan page-buttons fungerer. For det er altså ikke alle kunder, der for eksempel er klar over, at man kan se at andet billede ved at vende mobilen. Man skal passe på med at tro, at alle kender disse konventioner.

Da vi skulle lave vores tablet-app, valgte vi at inddrage kunderne allerede i udviklingsforløbet, og det fik vi meget godt input ud af.

Som eksempler involverede vi kunderne i valget af hvilke grafiske visninger af data, de ønskede vi skulle fokusere på, og de var også inde over, hvordan der skal overføres beløb mellem konti. Vi lavede et udkast til en drag-and-drop betaling mellem konti, men det viste sig, at kunderne ikke kunne finde ud af at bruge det. Da det samtidig var 80 %, der ønskede løsningen, måtte vi tilbage til tegnebrættet og forbedre og forfine løsningen.

Det er en billig og effektiv måde at få input på, og det er tilfredsstillende for de, der arbejder på projekterne at være så tæt på kunderne. Det kræver dog, at der er sat en buffer af ressourcer af til at justere løsningen ud fra kundernes input.



De kunder, der har været med til at hjælpe, har vi givet feedback, og de har virkelig været ambassadører. De har også hjulpet med at svare kunder, der eksempelvis efterspurgte en løsning til Windows Mobile.”

### **Hvad er jeres tilgang til tablets? Og hvordan ser du samspejlet mellem app til mobil og tablet og til jeres netbank?**

“Man kan godt tilgå mobil app'en i dobbelt størrelse på tablets, men af flere grunde er det ikke en god løsning. Vores navigationshjul ligner i dobbelt størrelse et lykkehjul og fungerer ikke, og vi vil med en mobil app ikke udnytte de muligheder, tablets giver. Den større skærm betyder, at det eksempelvis er relevant at foretage simuleringer og beregninger på tabletten.

Vi har også for tabletten haft som udgangspunkt, at app'en skal være æstetisk og simpel at anvende.

Det er lidt en eye-opener, at hvor Google sagde 'mobile first', når de talte om, hvad man først skal udvikle til, så ser vi det nu som 'mobile og tablet first' og ser tablet som bannerfører for, hvordan netbanken skal være i fremtiden. For mobil app'en er det mest et spørgsmål om at foretage fravalg og ikke bygge en masse ekstra funktionalitet på bekostning af, at simpelheden går tabt.

Allerhelst vil vi bygge og lancere på de forskellige platforme simultant, for det forventer kunderne, men vi er nødt til at vurdere det case-by-case, da det stiller store krav til udviklingsorganisationen.”

### **Hvordan er samspejlet mellem app'en og jeres filialer?**

“Kunden kan finde nærmeste filial og pengeautomat via GPS og kan få lavet en ruteplan baseret på Google Maps.

Kunderne kan ikke se deres personlige rådgiver i app'en, for her har vi besluttet, at det er vigtigere at kunden kan få fat i en person, der har de rette kompetencer.

Vi har på app'en en knap, som man kan klikke på for at ringe til os, og alene i Danmark giver det nu 5000 kald om måneden. Der kommer faktisk mange leads via mobilen.

Samtidig skal vi reducere antallet af filialer, og det sikrer god opbakning til at få ressourcer til projekter der sørger for, at kunderne kan løse mere online. Heldigvis går målet om at skabe en mere effektiv bank og om at forbedre kundetilfredsheden faktisk hånd i hånd her.”

### **Hvad betyder app'en for jer internt i Danske Bank?**

“Den har meget stor betydning.

Den enkelte medarbejder bruger den som en ice-breaker overfor kunderne og er stolt af app'en, så det er med til at gøre medarbejderne mere glade for at arbejde i Danske Bank.

Der er stort set heller ikke en præsentation fra topledelsen, hvor app'en ikke fremhæves. Samtidig bruges app'en som et billede for, hvordan vi i fremtiden ønsker at oplevelsen i netbanken og den enkelte filial skal være.”

### **Hvordan fik I IT-ressourcer til app'en, ikke mindst når den nu var mere kundedrevet end drevet af en business case?**

“Vi fik et lille, agilt projektteam på 10 medarbejdere, som var dedikerede og havde deres eget budget. De var derfor holdt ude af det normale bureaukrati omkring prioritering af IT-ressourcer og økonomi og skulle ikke slås mod andre områder og projekter.

Vores egne ressourcer laver alt der er online og i HTML5, mens en stor del af selve app'en er bygget af Trifork som en native app. Trifork har altså udviklet det lag, der kommunikerer med back-end.

Vi tror på, at HTML5 er vejen frem, men den er ikke moden nok nu til at håndtere hele vores løsning, og vi valgte derfor at købe eksterne ressourcer til native app-delen.”

**Kan du fortælle lidt mere om jeres valg af native app som løsning?**

“Ja. Vi diskuterede, om det skulle være en native app, en mere webbaseret app, eller om vi skulle lave tilpasning af vores site til mobiler. Vi valgte så at bruge en native app, men forventer inden for et par år at kunne køre ren HTML5. Det vil fortsat være vigtigt at være tilgængelig i de forskellige app stores.

HTML5's mangler på nuværende tidspunkt er primært, at den ikke kan leve op til de krav vi har til visuelle visninger af eksempelvis udvikling i en kontos saldo. Og HTML5 kan heller ikke udnytte kameraet i mobilen, som vi har brug for til vores løsning, hvor kunder kan betale regninger via mobilen.

At vælge native app er dog en meget dyr løsning, ikke mindst fordi den skal bygges til flere platforme, men vi har det nødvendige volumen grundet vores størrelse, herunder fordi vi benytter samme løsning i alle koncernens seks brands.”

**Hvad mener du, andre virksomheder bør overveje i forhold til at udvikle apps?**

“Virksomheder må vurdere, hvad kundernes behov er, og om der er behov for hyppig kontakt eller ej. Kunder gider ikke nødvendigvis have en app liggende, som de ikke bruger, for så vil de hellere besøge et site via mobilen.

Det er også vigtigt at fokusere på, hvilket budget der er til rådighed, da ikke mindst native apps er dyre at udvikle.

Og det skal sikres, at der er konsistens mellem kanalerne, så app'en ikke ligner 'en silo'. Som et eksempel kan en kunde hos os se en transaktion, der er gennemført via app'en, både i netbanken og i den enkelte filial.”

## eCapacity om apps

Per Rasmussen og Morten Busk fortæller, hvordan de mener danske virksomheders tilgang til apps bør være.

### eCapacity om apps

#### Hvordan ser I på virksomheders satsning på apps?

Per: "Mange virksomheder har brugt alt for meget krudt på at udvikle special-apps, for selv med aktiv markedsføring er resultatet ofte, at der kommer mange downloads, men at app'en ikke bruges efterfølgende. Der måles typisk kun på antal downloads.

Problemet er, at forbrugerne typisk kun har 10 apps, de bruger. Hvis ikke man er tilstrækkelig relevant og betydningsfuld til at blive en af de 10, bliver virksomhedens app en af dem, som kunderne downloader, men aldrig bruger.

I stedet bør der først sikres fokus på at mobil-enable sitet, for der er allerede megen trafik fra mobiler, som kommer helt af sig selv."

Morten supplerer: "Jeg mener der er en overdreven 'vi skal have en app'-holdning, hvor virksomheden går ud fra, at hvis de får en app, skal kunderne nok downloade og bruge den. Det svarer lidt til holdningen til log-in områder, hvor det ikke er i alle virksomheder, at det er relevant for kunderne hyppigt at logge på et område."

#### Hvornår kan apps så give værdi?

Morten: "Hvis der er tale om et reelt behov, og det gøres rigtigt, kan en app tilføre både virksomhed og kunder masser af værdi. Igen er bankerne et godt eksempel, da kunder i forvejen logger sig på netbank, og hvor det giver yderligere værdi at kunne gøre det fra sin mobil via en app. De informationer kunden kan tilgå har da relevans, og samtidig er frekvensen høj.

Hvis virksomheden i forvejen har et log-in område med mange

brugere med hyppige besøg, kan det indikere, at det giver mening at lave en app.

Man må altså være kritisk og vurdere, om en app virkelig vil blive påskønnet af kunderne eller om det bare er virksomheden selv, der drømmer om altid at være synlig på kundens mobil.

Derudover kan en app give mening, hvis app'en bliver en integreret del af produktet som Flüggers app.”

Per supplerer: “Ja, det skal være meget højfrekvent som netbank eller Busines-to-Business løsninger som eksempelvis Brødrene Dahl, Brødrene A & O Johansen og Lemvig Müller, hvor kunderne kan bestille varer via app'en direkte fra byggepladsen.

Man bør dog spørge sig selv, hvor meget ekstra kunden får ud af, at det er en selvstændig app. Hvis platformen ellers understøtter det, kan eksempelvis en televirksomhed have et log-in område, som er tilpasset mobiler, og som samtidig kan benyttes i en app.

I så fald kan man starte med at lave en ret simpel app, hvor mobilbrowseren åbnes ved klik på selvbetjening i app'en, og der logges på en mobiltilpasset selvbetjeningsløsning. Et eksempel er SuperBest, hvor kunderne både via app og ved at gå ind på deres site fra en mobil får adgang til præcis den samme løsning, og hvor forsiderne endda er ens. Deres HTML5 baserede log-in område er altså mobiltilpasset, og app'en har derfor været simpel at lave.”

### **Kan virksomheder selv bygge en app, eller skal de have hjælp?**

Per: “De fleste skal ud og hente hjælp, når de skal have bygget apps, for det er et specialismråde. Og så er der problemet med, at der er flere platforme, dvs. både iPhone og Android og måske Windows Mobile. Det er komplekst.”

### **Hvad mener I om at dele indhold på tværs af en app og andre platforme?**

Morten: “Hvis arkitekturen og systemerne ellers giver mulighed for

det, kan det give mening at dele indholdet såsom hvis en række FAQ'er både skal bruges på app'en og på et mobiltilpasset site. Ved Per's SuperBest eksempel deles indholdet."

## Opsummering

Apps er omgærdet af hype, og det får mange virksomheder til at udvikle apps. Man bør dog forholde sig kritisk til, om en app vil give kunderne reel værdi, for ellers er investeringen spildt.

### **Apps giver muligheder for personalisering, som ofte også kan opnås med mobiltilpassede sites**

Med en app kan virksomheden pushe budskaber til kunden og anvende information om, hvor kunden er, hvilket er relevant for eksempelvis ejendomsrådgivere og restauranter.

Et mobiltilpasset site kan også anvende viden om lokation, men har ikke samme mulighed for push. Til gengæld besøger en del kunder af sig selv et mobiltilpasset site. Ved en app skal en kritisk mængde have downloadet og bruge app'en for, at virksomheden kan få værdi ud af at pushe beskeder.

App'ens ikon giver en synlighed på kundens mobil, forudsat at kunden bruger app'en, for ellers bliver den overset i mængden af apps.

### **Apps – styresystemer og typer**

En version til iOS/iPhone og en til Android vil som regel være tilstrækkeligt, da de øvrige styresystemer står for meget små andele af kunderne.

Der kan bygges forskellige typer af apps lige fra et egentligt program til det enkelte styresystem – en native app – til en app baseret på webstandarder, hvor størstedelen af indholdet ligger online.

Der er argumenteret for, at der så vidt muligt bør vælges løsninger baseret på webstandarder og hvor indhold ligger på nettet. Native apps kræver flere ressourcer til udvikling, og opdatering af indhold kræver nye versioner i stedet for, at indholdet løbende kan opdateres af eBusiness.

Hvis indholdet ligger på nettet, er det samtidig muligt at udvikle løsninger baseret på HTML5, der både kan benyttes af en app og som mobiltilpasset site.

Der kan dog være situationer, hvor HTML5 endnu ikke imødekommer behovene, og hvor det er nødvendigt med native elementer.

### I fremtiden vil der blive bygget færre native apps

HTML5 forventes i stigende grad at vinde indpas over native apps i takt med, at HTML5-standarderne modnes.

Og da indhold så kan deles med et mobiltilpasset site, er det i hvert fald i forbindelse med mother apps, en fordel at benytte HTML5.

### Apps kræver ekstern hjælp og adgang til data fra back-end systemer

De færreste har selv den nødvendige interne erfaring med at bygge apps, og der er derfor brug for ekstern hjælp. Der skal sikres klare linjer med IT i forhold til, hvem der har ansvaret for leverandøren.

Selvom eBusiness måtte tage ansvaret for leverandøren, skal IT sørge for, at der er adgang til data fra back-end systemerne.

### Har app'en en eksistensberettigelse?

Inden en virksomhed kaster sig ud i at få bygget en app, skal app'ens eksistensberettigelse overvejes. Det vil ofte være nødvendigt i fællesskab med ledelsen at løbe en kalkuleret risiko, da det kan være svært på forhånd at sætte tal på app'ens positive effekter.

## Prioritering af udvikling af app i forhold til mobiltilpasning af site

Hvis virksomheden ikke allerede har et mobiltilpasset site, må de to projekter prioriteres. Et forslag er at argumentere for, hvorfor der skal udvikles en app, hvis virksomhedens site allerede har megen trafik fra mobiler. Hvis argumentationen for at bygge en app først holder, er det den, der har 1. prioritet.

Hvis eksempelvis et log-in område kan mobiltilpasses ved brug af HTML5, er det dog også en mulighed samtidig at bygge en app, der anvender det samme indhold.

I næste kapitel diskuteres det, hvordan virksomheden kan udnytte de sociale medier til at komme i direkte dialog med kunderne og vise tilgængelighed.



## 11. Sociale medier

Sammen med apps er sociale medier – ikke mindst Facebook – de mest hypede emner i forhold til salg og service på nettet. Udgangspunktet er, at virksomheder skal være aktive på sociale medier, hvis kundernes forventninger skal indfries og virksomheden følge med udviklingen.

En stor del af de danske virksomheder er aktive på sociale medier, fremgår det af Networked Business Factbook 2012.<sup>73</sup>

### Lidt facts fra Networked Business Factbook 2012

- 82 % af virksomhederne er aktive på sociale medier, hvilket er en stigning på 66 % i forhold til 2011.
- 1/3 af virksomhederne oplever, at det har givet dem en bedre kundeservice.
- 1/4 oplyser at deres kunder hjælper hinanden på de sociale medier.
- 36 % af virksomhederne modtager forbedringsforslag til deres produkter.

På trods af den store aktivitet kan det være svært at afgøre, hvad der præcis skal til for at få succes på de sociale medier.

Trafikken på sociale medier er typisk beskeden i forhold til på virksomhedens almindelige site. Som et eksempel var under 0,5 % af Telenors samlede trafik i første kvartal 2012 på Facebook.

Kristian Rude, direktør for Effective-Learning og Peter Svarrer, forfatter til bogen "Den perfekte storm" om sociale medier, mener, at maksimalt 1 %

<sup>73</sup> Undersøgelsen er emnet i artiklen i "Kundeservice flyder over på de sociale medier", Politiken, Jacob Sorgenfri Kjær, Økonomi side 19, 3. juni 2012.

af virksomhedernes aktiviteter på sociale medier giver værdi for penge.<sup>74</sup>

Udover begrænset trafik kan det også være en udfordring at få tal for effekterne af at være til stede på sociale medier.

I kapitlet svares på:

- Hvilke sociale medier – udover Facebook – er det relevant at være til stede på? Og er det nødvendigt at være aktiv på sociale medier?
- Hvad kræver det af en virksomhed at “go social”? Hvordan skal der kommunikeres med kunderne og hvad med kritiske indlæg?
- Hvad kan virksomheden få ud af at være på Facebook?
- Hvilket indhold giver det mening at have på Facebook? Og hvad med deling af indhold med virksomhedens eget site?
- Hvordan kan et brugerforum bruges på Facebook? Og hvad giver det af fordele?

## For online service er de oplagte sociale medier i dag Facebook, Twitter og YouTube

Facebook er relevant, da den er velegnet til direkte kundedialog, og kunderne interagerer i forvejen med hinanden på Facebook og diskuterer valg af produkter.

### Twitter er mere et konkret værktøj end et socialt netværkssite

Twitter er et site, der giver mulighed for at poste korte tekstbeskeder og svare på disse.

Der var kun 70.000 Twitter-brugere i Danmark i marts 2012, og det er ikke alle der er lige aktive.<sup>75</sup> Udover at et mindre antal brugere skriver og læser indlæg på Twitter, kan Twitter bruges til at poste beskeder på Facebook via deling.

74 <http://www.YouTube.com/watch?v=7-YIPjUQ66U>

75 “Infographic: Danske brugere på Twitter”, atcore.dk, Tobias Schäfer, 30. april 2012.

På samme måde kan Twitter bruges som et simpelt værktøj af virksomheden til kundedialog, hvor virksomheden på sit site kan guide kunderne til Twitter for at stille spørgsmål til virksomheden. Der gives senere i kapitlet et konkret eksempel på det.

### YouTube kan bruges til videoer

Som tidligere nævnt bør virksomhedens videoer være tilgængelige på tværs af både virksomhedens eget site, Facebook og YouTube, så kunder ved søgning på YouTube får adgang til dem.

Et eksempel er indsat i Figur 40, hvor Telenors videoguides på YouTube er vist. Det er få kunder, der besøger YouTube-kanalen direkte ved at gå ind på [www.YouTube.com/telenordanmark](http://www.YouTube.com/telenordanmark).

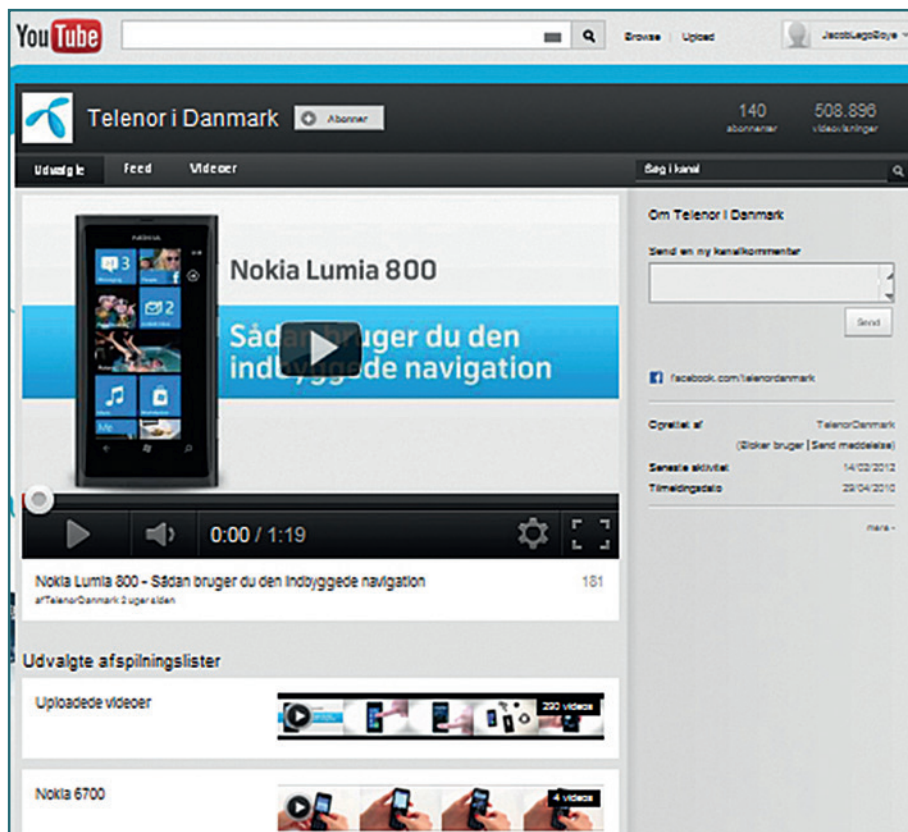
I stedet ses videoerne mest via afspilning fra Telenor.dk – eller fra den enkelte virksomheds site – og derudover kan videoer på YouTube give afspilninger ved søgninger på YouTube eller i SEO-resultater på Google.<sup>76</sup>

Derved kan videoer på YouTube fungere som markedsføringskanal for virksomhedens produkter og hjælpe til at servicere de kunder, der søger hjælp til virksomhedens produkter på Google eller YouTube.

---

76 Bl.a. grundet Googles ejerskab af YouTube får YouTube høj prioritet i Googles søgeresultater.

Figur 40 – Telenors videoguides på YouTube<sup>77</sup>



### Andre sociale medier

Google har lanceret Google+ som et alternativ til Facebook, men har indtil videre ikke opnået succes.

LinkedIn er relevant ved rekruttering og kan i nogle situationer bruges til salg i forbindelse med Business-to-Business, men da primær fokus i bogen er på Business-to-Consumer, diskuteres mulighederne på LinkedIn ikke nærmere.

<sup>77</sup> [www.YouTube.com/telenordanmark](http://www.YouTube.com/telenordanmark), februar 2012.

---

*Tilstedeværelse på sociale medier drejer sig i dag reelt om at være på Facebook og – eventuelt – at anvende Twitter som et værktøj til at skabe 1:1 dialog med kunder via link på virksomhedens site. Endelig bør videoer også gøres tilgængelige på YouTube.*

---

## Er virksomheden klar til at “go social”?

I medierne bliver opstarten med at være aktiv på sociale medier – “go social” – ofte omtalt nærmest som et paradigmeskift, hvor virksomheden skal gå fra at være lukket og indadvendt til at åbne op for 1:1 dialog med kunderne og håndtere kritiske indlæg i det offentlige rum.

Selvom det kræver omtanke at begynde arbejdet med sociale medier, og der er ting, der skal læres, er forandringen efter min mening ikke så radikal, som den ofte gøres til.

### Reelt er det at “go social” at deltage i den debat om virksomheden, der allerede er på sociale medier

Uanset om en virksomhed er aktiv på sociale medier eller ej, diskuteres virksomheden på de sociale medier både af tilfredse og utilfredse kunder.

Eksempelvis vil virksomheder få kritik i fora, blive skældt ud på sure kunders egne vægge og få kritiske indlæg på Trustpilot.

Samtidig udstilles virksomhedens svar på sociale medier, fordi kunder enten citerer dialog med kundeservice eller breve, de har modtaget fra virksomheden.

Så ved at blive aktiv på sociale medier får virksomheden mulighed for at svare igen på den dialog, der allerede er om virksomheden og vise, at virksomheden er synlig og tilgængelig.

Det betyder dog ikke, at der slet ikke skal gøres overvejelser om, hvordan kritik og dialog på sociale medier skal håndteres. Pointen er kun, at det ikke er så radikal en forandring, som det ofte fremstilles som.

Det er samtidig kun en lille andel af kunderne, der besøger Facebook-siden, og kun en mindre andel af dem læser de kritiske indlæg. Så selvom kritiske indlæg i princippet er synlige for alle, er det begrænset, hvor mange der rent faktisk læser dem. Dog vil de kritiske indlæg også være synlige på venners vægge.

For de fleste virksomheder er det ikke på nuværende tidspunkt et must at være aktiv på de sociale medier. Det skal derfor overvejes, om og hvornår virksomheden ønsker at blive aktiv på sociale medier. For at danne sig et billede af situationen er det oplagt at starte med at følge den dialog, der allerede er om virksomheden, og at undersøge hvordan konkurrenterne interagerer med kunderne på de sociale medier.

### Hvad kræver det af virksomheden at blive aktiv på sociale medier?

Nedenfor er opstillet en række spørgsmål, der bør være styr på.

#### Spørgsmål, der bør besvares, inden virksomheden bliver aktiv på sociale medier

1. Hvem må besvare og skrive indlæg?
2. Hvilken tone skal der skrives i?
3. Hvordan håndteres kritiske indlæg?
4. Hvornår besvares indlæg?

### 1 – Hvem må besvare og skrive indlæg?

Indlæg bør kun skrives af medarbejdere, der er sat ind i, hvordan virksomheden ønsker, at der skal kommunikeres på de sociale medier.

Det anbefales at skrive indlæg ved brug af virksomhedens profil, og så kan den enkelte medarbejder eventuelt skrive sit navn i det pågældende svar. Hvis medarbejdere af sig selv skriver indlæg, er det et absolut minimumskrav, at det tydeligt fremgår af medarbejderens synlige profiloplysninger, at denne arbejder hos virksomheden.

Virksomheden bør kunne stå inde for de svar, der skrives på Facebook, hvilket er endnu en grund til at have regler for, hvem der må skrive indlæg, og hvordan de skrives.

Når medarbejdere mundtligt eller skriftligt svarer på spørgsmål fra kunderne på sociale medier er forskellen i forhold til at svare pr. mail eller telefon, at svaret kan læses af andre, uden at modtageren af svaret aktivt skal videreformidle det.

## 2 – Hvilken tone skal der skrives i?

Helt overordnet bør indlæg skrives i et pænt, almindeligt hverdagsprog, som når kundeservice besvarer en email.

Hvis svar – især på kritiske indlæg – virker for velformulerede og gennemarbejdede, kan det virke unaturligt og give et indtryk af at have været forbi kommunikationsafdelingen.

Standardsvar bør kun bruges, hvis kunder stiller praktiske spørgsmål.

Hvis standardsvar også anvendes i situationer, hvor kunder roser eller kritiserer virksomheden, kommer det til gengæld til at virke upersonligt, og som om virksomheden ikke tager kunden seriøst.

## 3 – Hvordan håndteres kritiske indlæg?

Her gælder følgende råd:

- **Tag ansvar** – Hvis kunden har haft en dårlig kundeoplevelse, skal det anerkendes ved at beklage det.
- **Undlad længere dialog om problemet i plenum** – Hvis kunden har skrevet et indlæg om et kendt problem, gives en status på løsning

af problemet. Et sådant svar kan hjælpe flere kunder. Til gengæld vil en detaljeret dialog med kunden om et kundespecifikt problem, især hvis kunden er utilfreds, kunne resultere i en lang dialog, der ikke fører nogen vegne.

- **Accepter ikke tilsvining** – Hvis en kunde skriver et useriøst indlæg, er det i orden at svare, at man gerne vil undersøge sagen nærmere, men at det kræver, at vedkommende er konstruktiv.

Set fra virksomhedens side er det selvfølgelig ærgerligt, hvis der kommer mange kritiske indlæg, men heldigvis er der to faktorer, som gør kritiske indlæg mindre kritiske. Den ene er, at de tit er skrevet, så afsenderen fremstår som useriøs, fordi der bruges bandeord og stærkt negative udtalelser.

Den anden faktor er, at der tit vil være tilfredse kunder, der tager virksomheden i forsvar. Dette kan ske enten ved at kommentere indholdet af det kritiske indlæg direkte eller ved at skrive, at kunden selv er tilfreds og aldrig har oplevet problemer med virksomheden.

Denne form for selvregulering er meget stærk på sociale medier og er positiv for virksomheden. Udover at de kritiske indlæg besvares, viser det overfor andre, at virksomheden har kunder, der er så tilfredse, at de vil bruge energi på at besvare indlæg, når de synes virksomheden bliver uretfærdigt behandlet.

I Figur 41 er et eksempel på to indlæg, der blev skrevet på DSB's Facebook-side, efter en kunde havde kritiseret DSB.



Figur 41 – Positive kundeindlæg på DSB's Facebook-side som svar et på negativt indlæg<sup>78</sup>



Facebook er en velegnet kanal for kunder, der er utilfredse og gerne vil kritisere virksomheden. Selvom nogle kunder tager virksomheden i for-svar, kan det alligevel være en udfordring, som er svært at løse.

Hvor mange kritiske indlæg, der må forventes, afhænger ikke mindst af branche. Eksempelvis får de fleste televirksomheder mange kritiske indlæg om dårlig dækning, mens andelen af negative indlæg er langt mindre hos eksempelvis Unisport eller isproducenten Ben & Jerry.

Det giver værdi at tage dialogen med kunderne om de udfordringer, de oplever, fortæller Jan Futtrup Kjær, der er ansvarlig for undersøgelsen Networked Business Factbook 2012: "... på sociale medier bliver kunde-service et investeringscenter og ikke et omkostningscenter. Her kan man

78 Fra [www.facebook.com/omdsb](http://www.facebook.com/omdsb), maj 2012. Alle billeder og navne er skjult.

være proaktiv om sine fejl, lytte til kunderne og skabe et lærred, hvor man viser vilje til at rette op på sine fejl.”<sup>79</sup>

#### 4 – Hvornår besvares indlæg?

Som ved brug af chat vil indlæg på sociale medier i vid udstrækning skrives om aftenen og i weekenden, når medarbejderne har fri.

Sammenlignet med chat er problemet mindre her, da besvarelse ikke behøver finde sted real-time.

Der er dog et par ting, man bør være opmærksom på:

- Det bør tydeligt fremgå, hvornår indlæg besvares.
- Hvis virksomheden rammes af et stort problem som eksempelvis store tekniske nedbrud, bør et ekstraordinært beredskab vurderes. Hvis en teleudbyders netværk går ned eller et flyselskab rammes af strejke i en weekend, bør virksomheden have medarbejdere klar til at give status og besvare spørgsmål på Facebook.
- Negative posts får længere tid til at blive kommenteret af andre negative kunder, hvis der går lang tid, inden virksomheden får besvaret indlægget.

---

*Så snart virksomheden har oprettet en Facebook-side, forventer kunder, at de kan stille spørgsmål og få dem besvaret. Det gælder også, selvom virksomheden havde tænkt sig kun at bruge Facebook-siden til eksempelvis at fortælle om nye produkter.*

---

### Hvad kan Facebook gøre for en virksomhed?

Facebook er grundet sin gode dialog-understøttelse velegnet til at hjælpe i de indledende faser af et køb, og kunder kan både på virksomhedens Facebook-side og via deres venner få input til valg af produkter.

---

<sup>79</sup> Citatet er fra “Kundeservice flyder over på de sociale medier”, Politiken, Jacob Sorgenfri Kjær, Økonomi side 19, 3. juni 2012.

Eksempelvis kan kunder spørge venner på Facebook til råds om valg af produkt.<sup>80</sup>

Facebook kan i høj grad understøtte online service.

### Facebook kan understøtte online service

1. Facebook er god til dialog.
2. (Nogle) kunder forventer, at virksomheden er på Facebook.
3. Virksomheden møder kunderne, hvor kunderne er.
4. Aktiver kunder: Kunder hjælper kunder.
5. Spredende effekt via opslag på venners vægge.

#### 1 – Facebook er god til dialog

Mens et almindeligt site oftest er fokuseret på indhold, er Facebook primært et medie, der anvender dialog. Facebook-brugere skriver posts om deres egen hverdag, kommenterer nyheder og venners posts.

Når kunder er på Facebook, er de derfor indstillede på at give deres mening til kende og læse korte posts fra andre.

Det er derfor relevant for en virksomhed at have en Facebook-side, hvor kunderne kan skrive kommentarer og stille spørgsmål.

#### 2 – (Nogle) kunder forventer, at virksomheden er på Facebook

I forlængelse af at en stor del af virksomhedens kunder er aktive på Facebook, kan der opstå en forventning om, at de kan komme i kontakt med virksomheden på Facebook.

---

<sup>80</sup> Det er også muligt for virksomheden at understøtte kunders ønske om at spørge venner til råds på Facebook. Et eksempel er Telenors Facebook-side, hvor funktionalitet understøtter, at kunder let kan spørge andre til råds om, hvilken mobil de skal vælge ([www.facebook.com/telenordanmark](http://www.facebook.com/telenordanmark)).

Hvor mange der har denne forventning kan sikkert diskuteres. Uanset hvad kan det at være aktiv på Facebook være med til at forbedre virksomhedens image.

### 3 – Virksomheden møder kunderne, hvor kunderne er

Mange danskere tilbringer megen tid på Facebook, og mens kunden normalt aktivt skal vælge at gå ind på virksomhedens site, kan det i nogle tilfælde være lettere at få besøg på Facebook-siden, da kunden så ikke forlader Facebook.

Hvis kunden liker virksomhedens Facebook-side, giver det en synlighed på kundens Facebook-side. Kunden får da virksomhedens posts i sit newsfeed.

Samtidig påskønner kunder ofte, hvis virksomheden er tilgængelig på Facebook. I Figur 42 er vist to eksempler på, at Telenor roses for at være på Facebook.

Figur 42 – To eksempler på ros for Telenors tilgængelighed på Facebook<sup>81</sup>



81 [www.facebook.com/telenordanmark](http://www.facebook.com/telenordanmark), marts 2012.

Figur 42 fortsat



#### 4 – Aktiver kunder: Kunder hjælper kunder

På Facebook er brugere vant til, at venner stiller spørgsmål og får svar fra hinanden, så derfor kan det understøttes, at virksomhedens kunder hjælper hinanden på Facebook. Udover at det giver kunden en god kundeoplevelse, behøver virksomheden derved ikke selv bruge ressourcer på at hjælpe kunden.

At virksomheden har ambassadører, der vil hjælpe, giver også en positiv effekt på virksomhedens image.

#### 5 – Eksponering af budskaber på venners vægge

Nogle handlinger en kunde udfører på virksomhedens Facebook-side giver en post på kundens væg. Tilsvarende kan virksomheden poste beskeder på liker's vægge. Det giver en synlighed som kaldes rækkevidde.

Via rækkevidden kan virksomhedens aktivitet på Facebook derved blive set af langt flere, end dem der besøger siden.

I casen gives et eksempel på, hvordan Telenor har spredt et budskab på denne måde.

## Telenor fik vist budskab om iPhone 4S for næsten 1/2 mio. danskere via liker's vægge

Steffen Trannerup, ansvarlig for sociale medier i eBusiness hos Telenor, fortæller:

“I efteråret 2011 ønskede vi at eksponere vores nye Facebook-side og samtidig sprede budskabet om lanceringen af iPhone 4S, hvor potentielle kunder kunne skrive sig på en interesseliste på Facebook”.

Det skulle opnås med en enarmet tyveknægt-konkurrence, hvor Facebook-brugere kunne vinde en iPhone 4S ved at like Telenor's Facebook-side og deltage i spillet. Der var afsat et lille markedsføringsbudget på under 50.000 kr.

Steffen fortsætter: “I løbet af få uger nåede vi i runde tal 10.000 deltagere i konkurrencen, 10.000 likes fra både eksisterende og potentielle kunder, og vi fik også mange permissions. Via spredning på deres vægge af, at de havde deltaget i Telenors konkurrence og via posts deltagerne selv skrev, opnåede vi på måned at blive eksponeret for op mod 1/2 mio. Facebook-brugere. Og der blev hevet i håndtaget 184.000 gange!”.

En del af resultaterne er synlige via de ekstra likes og permissions, men det er langt fra hele effekten, der er målbar.

“Vi kan måle den direkte trafik, men kan ikke se de afledte effekter. Mange af de, der var i markedet for en iPhone 4S blev eksponeret for, at en eller flere af deres venner var aktive i Telenors spil om iPhone 4S. Det øger sandsynligheden for, at de så senere besøgte Telenor.dk eller en fysisk butik og måske endte med at købe en iPhone hos os. Endnu en positiv effekt er, at den kraftigere eksponering af Telenor på Facebook kan være med til at forbedre Telenors image som værende aktiv i kundernes medie”, runder Steffen af.

Figur 43 – Telenors iPhone 4S konkurrence på Facebook



I eksemplet er der tale om aktiviteter der på sigt skal fremme salget, men det kan også være med til at understøtte online service:

- Liker en kunde virksomheden, er det oplagt at søge hjælp på Facebook, herunder at blive ledt videre over på virksomhedens site.
- Via eksponering af budskaber på venners vægge sker der opbygning af image som en virksomhed, der er meget aktiv på nettet. Det kan give flere kunder en forventning om, at de kan finde svaret på virksomhedens site, når de får brug for hjælp.
- Hvis de salgsfremmende tiltag lykkes, gavner det ikke mindst online salget, og kunder der køber online er mere tilbøjelige til også at søge hjælp online både før og efter købet.

## Hvilket indhold bør være på Facebook?

En række principper for indhold på Facebook bør følges:

1. **Dialogbaserede aktiviteter bør være på Facebook** – Eksempelvis dialog om virksomhedens produkters fordele og ulemper. Det udelukker selvfølgelig ikke, at det også kan være på virksomhedens eget site.
2. **Funktionalitet bør deles, når det giver mening** – Funktionalitet såsom “Find butik” eller en chat-funktion kan eksponeres på Facebook baseret på samme tekniske løsning og indhold ved brug af Lightboxe eller iFrames.<sup>82</sup>
3. **Vis tilgængelighed på Facebook for alle kanaler** – Vis hvor og hvornår virksomheden kan kontaktes i de forskellige kanaler og via de forskellige kontaktformer.
4. **Informer om indhold på virksomhedens site på Facebook** – På Facebook-siden kan det forklares, hvad kunderne kan få hjælp til på virksomhedens eget site, så kunden kan klikke sig over på det relevante område på virksomhedens site.

Et eksempel på det sidste punkt er vist i Figur 44, hvor 3 har givet direkte adgang til deres log-in område ved at placere log-in’et på Facebook. Samtidig er der information om, hvad kunden kan finde hjælp til.

---

82 Med en Lightbox åbnes det som et nyt vindue på siden, og med iFrames kan indhold fra virksomhedens site vises i en Facebook ramme.



Figur 44 – 3's log-in på Facebook-side<sup>83</sup>

### Model for hvilket indhold, der ligger hvor

Udover ovenstående principper skal man være opmærksom på, at størstedelen af trafikken normalt vil være på virksomhedens site.

Et eksempel er, hvis virksomheden har oprettet en dialog med kunderne om nye produkter på Facebook. Hvis den kun er tilgængelig på Facebook og ikke omtales på virksomhedens eget site, vil det være relativt få, der får glæde af det.

Det er der flere løsninger på:

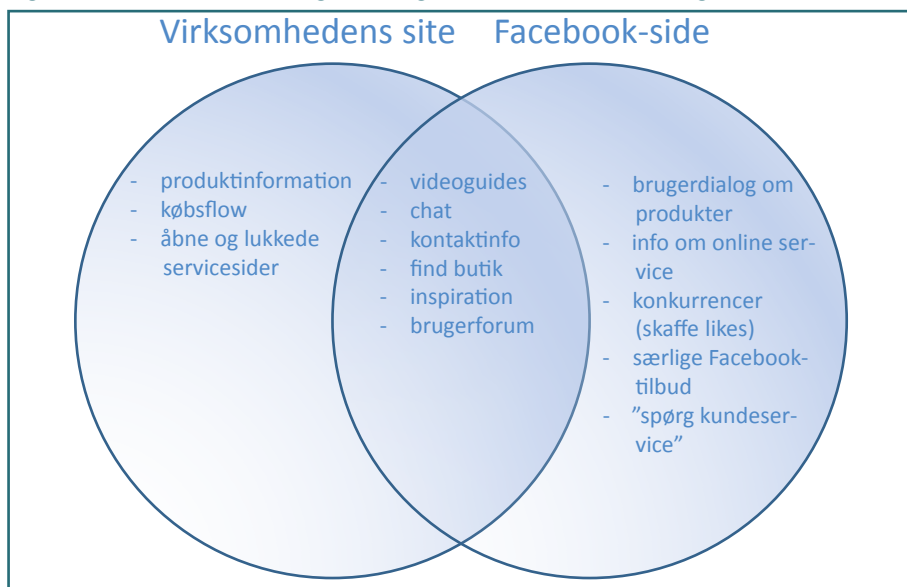
- **Henvi til Facebook** – Fra virksomhedens site kan der henvises til Facebook, hvilket kan være med til at fremme brugen af Facebook-siden.
- **iFramet side eller Light-box** – Siden med Facebook-debatten kan passes ind på virksomhedens eget site, så kunderne kan få en idé om, hvad dialogen drejer sig om og kan klikke sig over på Facebook-siden, hvis de vurderer, det er relevant for dem.

83 Fra [www.facebook.com/3Danmark](http://www.facebook.com/3Danmark), februar 2012.

I Figur 45 er vist et eksempel på, hvordan indhold og funktionalitet kan fordeles mellem Facebook og virksomhedens eget site.

Fordelingen skal ikke opfattes som en fuldstændig fast anbefaling. Der kan eksempelvis i praksis være aktiviteter, der i figuren er vist som indhold på Facebook, som også kan være relevant at vise på virksomhedens site.

Figur 45 – Eksempel på mulig fordeling af indhold mellem site og Facebook-side



**Fællesmængden – både på site og Facebook-side**

“Find butik”, kontaktinformation og chat er egnede til at være begge steder, da de viser tilgængelighed og imødekommenhed. Kunden kan let kontakte virksomheden på den måde, kunden ønsker.

Tilsvarende kan det give mening at have et brugerforum, der går på tværs.

Videoguides er også oplagte at vise på både virksomhedens site og på Facebook.

## Kun på Facebook

Udover at der kan køres konkurrencer for at få likes – og permissions – på Facebook, kan der laves særlige online tilbud på Facebook.

Der bør også være information om, hvad kunderne kan få hjælp til på det almindelige site:

- Nogle få spørgsmål og svar kan gengives på Facebook.
- Hvis virksomheden har et lukket område på online service kan det nævnes på Facebook, hvad kunden kan på området, og eventuelt kan virksomheden – som i eksemplet med 3 – sikre let adgang til log-in.
- Tilsvarende kan der være information om, hvad kunden i det hele taget kan få hjælp til på virksomhedens site.

Facebook kan også bruges til dialog med kunderne om virksomhedens produkter. Der kan oprettes et idéforum, hvor kunderne kan komme med input til videreudvikling af virksomhedens produkter. Virksomheden kan lade sine egne eksperter have “spørgetime” på Facebook, så kunderne kan komme i dialog med eksempelvis en tekniker eller en udvikler.

“Spørg kundeservice” er som tidligere omtalt et must på Facebook, for uanset om virksomheden opfordrer kunderne til det eller ej, vil der komme spørgsmål fra kunderne på væggen, som skal besvares.

## Brugerforum på Facebook og virksomhedens site

Et rigtigt brugerforum kan løse de to svagheder, der er ved “spørg og få svar” på Facebook:

- **Ingen sortering** – Da spørgsmål og svar står i tilfældig rækkefølge, vil kunder som regel stille deres spørgsmål i stedet for at se efter, om andre har spurgt om det samme.
- **Kunder skal også gerne hjælpe kunder** – Hvis virksomheden kan få kunder til at hjælpe med at svare andre kunder, sparer virksomheden ressourcer. Det sker typisk automatisk i begrænset omfang, men hvis det for alvor skal udnyttes, kræves en reel indsats.

---

*Et rigtigt brugerforum giver mulighed for, at kunder hjælper hinanden – så det ikke er kundeservice, som skal svare på alle spørgsmål – og for at kunderne via kategorier og gode søgemuligheder kan se, om andre har spurgt og fået svar på det, de selv vil spørge om.*

---

### Behovet for et brugerforum er der

Ifølge undersøgelsen af kundernes præferencer for kontaktformer har 7 % et brugerforum som 1. valg og 4 % som 2. valg, hvis ikke de selv kan finde svaret online (side 107).

Det viser dog ikke hele behovet, for der vil også være kunder, der hellere vil benytte et brugerforum end at finde svaret online.

Spørgsmålet er så, i hvilke situationer det giver mening at bruge ressourcer på implementering af et brugerforum, forudsat at volumen er tilstrækkeligt stort.

Svaret er, at det afhænger af hvilke forskellige produkttyper virksomheden har, og hvor komplekse de er.

Ved øget kompleksitet bør fordelene ved et brugerforum alt andet lige øges.

Det skyldes, at virksomheden kan have svært ved at besvare alt via sitets indhold, fordi der vil være mange specielle henvendelser fra kunder, som har en meget lav frekvens. Virksomheden kan da ikke forudse alt, hvad der søges svar på, og det ville være for dyrt og omfattende at beskrive alt.

Tilsvarende kan navigation på sitet blive svær at overskue, dvs. der er grænse for hvor meget indhold virksomheden kan gøre tilgængeligt på sitet.

En del af dialogen i brugerfora er samtidig ofte baseret på en længere dialog omkring fejlfinding, hvilket kan være meget svært at håndtere via almindelige artikler.

Derfor ses brugerfora ofte i IT-branchen med komplekse hard- og softwareprodukter. Det kan eksempelvis være eksperter i brug af Excel, der hjælper andre med at få formler til at fungere. Et andet eksempel er telebranchen, hvor komplekse problemstillinger som bredbånd med ustabil båndbredde er velegnede til dialog i et brugerforum.

## Et brugerforum kræver en mere avanceret løsning

Der kræves en mere avanceret løsning end den standardfunktionalitet, der er tilgængelig på Facebook.

Lithium's<sup>84</sup> løsning er en mulighed, og den benyttes bl.a. af TDC og British Telecom. TDC har indtil videre valgt kun at have deres brugerforum på sitet, mens British Telecom har både på deres eget site og Facebook.

I Figur 46 er et eksempel fra TDC's brugerforum, hvor kunder kan se specifikke bredbåndsproblemer, og hvor der øverst er et tydeligt søgefelt.

Figur 46 – TDC's brugerforum – forsiden på bredbånd<sup>85</sup>

The screenshot shows the TDC Forum interface. At the top, there is a search bar with the text 'Søg i Forum' and a 'Søg' button. To the right, there are buttons for 'Er du ny bruger?' and 'Start her', along with links for 'Opret profil' and 'Hjælp'. Below the search bar, there are tabs for 'TDC Forum', 'Spørgsmål og svar', and 'Bredbånd'. The main content area is titled 'Bredbånd' and contains a list of forum posts. Each post includes the topic, the number of answers, the author's name, the number of votes (ros), and the time since the last post. A 'Velkommen' message is displayed on the right side, and a 'Mest roste indlæg' section is visible at the bottom right.

Emne	Svar	Forfatter	Ros	Seneste Indlæg
kan ikke få forbindelse med wifi	0	angelofmine	0	for 2 timer siden af angelofmine
iPad og Rejseklar data?	2	CHP	0	for 3 timer siden af CHP
Bredbånds Flytning	3	iceb	0	for 5 timer siden af PeterA
Rigtig visning af lokalitet	4	nlschr	0	for 7 timer siden af PeterA
Begrænset trådløst 50/5	6	T4000	0	i går af PeterA
iPhone tilslutning til internet	1	bjørnehund	0	i går af iMac
port forwarding	4	AsgerVohns	0	i går af AsgerVohns
Har du tænkt på din browser på det seneste ?	2	HeinrichP	0	i går af AsgerVohns

84 Læs mere på [www.lithium.com](http://www.lithium.com).

85 Fra brugerforum på [www.tdc.dk](http://www.tdc.dk), juli 2012.

British Telecom tilbyder udover deres brugerforum adgang til Twitter, og de har iFramet et feed med de sidste posts på Twitter ind på deres site. Deres Twitter-side er vist i Figur 47. På Twitter er der ikke sortering og kategorisering af spørgsmål og svar.

Figur 47 – British Telecom’s “spørg kundeservice” på Twitter<sup>86</sup>



På British Telecoms eget site er det for øvrigt meget tydeligt, hvordan de prioriterer kontaktformerne i relation til Twitter og brugerforum:<sup>87</sup>

1. Kunden finder selv svaret på deres site.
2. Hvis ikke opfordres kunden til at anvende brugerforum, og får da svar fra enten en anden kunde eller fra virksomheden selv.
3. Og endelig er Twitter indsat som en mulighed.

86 <http://twitter.com/#!/BTCare>, april 2012.

87 Se eventuelt [www.bt.com](http://www.bt.com).

## Hvordan får virksomheden kunder til at hjælpe hinanden?

Virksomheden skal understøtte at få kunder til at hjælpe hinanden. I praksis vil det ofte være nogle få ildsjæle blandt kunderne, der hjælper rigtig mange kunder. Disse ildsjæle motiveres af at hjælpe andre og bruge deres faglige viden om virksomhedens produkter.

Det er denne motivation, der skal understøttes for at få det til at virke.

Her kan TDC igen bruges som eksempel. De gør det muligt at rose indlæg, og TDC's forklaring illustrerer pointen fint: "Når du roser et indlæg, svarer det til at give forfatteren et klap på skulderen. Når du roser et indlæg, får det en højere værdi og forfatterens ry forbedres."<sup>88</sup>

Kun fantasien sætter grænser for, hvad der kan gøres for at øge motivationen. Et eksempel er at kåre "månedens hjælpsomme kunde" for flest svar eller højeste rating og at fremhæve denne i forummet og på Facebook-siden.

Motivationen bør dog ikke komme til at ligne en reel aflønning, fordi det ikke er pengene, der driver motivationen. I forhold til de kunder der hjælper er det netop en styrke, at der er andre kunder, der er så glade for virksomheden og dens produkter, at de hjælper andre uden at få betaling for det. Det øger den positive ambassadøreffekt og troværdigheden.

## DSB's erfaringer med Facebook

Larissa Garcia Bochineck, CRM manager hos DSB, fortæller om DSB's erfaringer med Facebook og tankerne for fremtiden.

---

<sup>88</sup> Fra brugerforum på [www.tdc.dk](http://www.tdc.dk), april 2012.

## DSB's dialog med kunderne på Facebook

### Hvorfor besluttede I at blive aktive på Facebook?

“Hos DSB har vi tidligere fokuseret på salg via nettet og har opnået, at tæt ved 60 % betjener sig selv online.

Derfor er vi nu nået til det punkt, hvor vi også gerne vil til at fokusere på at give kunderne adgang til at hjælpe sig selv online, så de ikke altid skal ringe til kundeservice.

Og det at være tilgængelige på Facebook og besvare kunders spørgsmål, er et af de alternativer, der er til at ringe til os. Vi vil gerne udvikle vores kundeservice, så kunderne kan kontakte os på forskellige måder for at spare penge og for at få mere tilfredse kunder.”

### Hvordan anvender I så Facebook?

“Vi har faktisk to Facebook-sider.

Vi har DSB Wildcard med cirka 20.000 likes, hvor målgruppen er de unge, der bruger Wildcard. Der fortæller vi om rabatmulighederne og om gode koncerter, som kunderne kan tage toget til.

Derudover har vi DSB Facebook-siden med små 5.000 likes, hvor vi giver kunderne mulighed for at stille os spørgsmål.

Vi arbejder også på at informere kunder om tekniske problemer på Facebook-siden. Hvis eksempelvis en jernbanebro er blevet beskadiget, så toget ikke kan køre, er det oplagt også at informere om det på Facebook.”

### Hvad betyder det for kunderne, at I har DSB Facebook-siden?

“Det giver kunderne mulighed for tovejs-dialog.

For mig der arbejder med CRM, er mediet interessant netop på grund af tovejs-dialogen, for ellers er det meste af de



CRM-aktiviteter vi gennemfører via emails og SMS'er, der primært er envejs-kommunikation.

Det er indtil videre begrænset, hvor mange kunder der besøger DSB Facebook-siden, og det er noget vi kommer til at gøre mere ud af. En udfordring er også, at vi ikke har kunnet måle effekten af Facebook. Det er svært at se hvor mange salg det er med til at skabe, og vi kan heller ikke se, hvor mange kald til kundeservice der undgås ved, at kunderne i stedet spørger os på Facebook.”

### **Hvad har I gjort jer af tanker om risikoen for negative indlæg?**

“DSB er i en vanskelig situation, fordi der er kunder der er utilfredse med forsinkelser på tog, og synes priserne er for høje. Så der er ingen tvivl om, at vi har været urolige for, hvad det vil give af negative indlæg, og hvordan vi som virksomhed skal indgå i dialogen.

Når kunderne skriver om dårlige oplevelser, må vi nogle gange bare undskylde, og så er det det. Andre gange kan vi rent faktisk gøre noget ved det, kunderne skriver om. Det er positivt.

Vi oplever heldigvis også, at andre kunder går ind og forsvare os, når der er skrevet negative indlæg.

Uanset hvad er vi nødt til at tage dialogen med kunderne, for der bliver skrevet negative ting om os, også selvom vi ikke er aktive på Facebook. I pressen skrives der om kundernes negative oplevelser. Vi vil meget hellere have den slags indlæg på Facebook, hvor vi kan være i dialog med kunderne, beklage oplevelsen og måske også kan gøre noget ved problemet. På den måde kan vi være med til at forme debatten, der kan blive en reel dialog.”

### **Hvad tror du Facebook – og sociale medier generelt – kommer til at betyde for jer i fremtiden?**

“Vi kommer til at intensivere indsatsen på Facebook, netop fordi den understøtter to-vejs dialog med kunderne. Så det kommer til at spille en vigtigere rolle end i dag. Jeg tror det gælder mange

virksomheder, at de er kommet lidt i gang og nu står overfor næste skridt.

Vi har en strategi om situationsbestemt kommunikation, hvor vi gerne vil være mindre sælgende og mere servicerende. Det kan eksempelvis være at kontakte kunder på deres mobil, når de 'sidder i produktet' og er ude at køre i tog, og her er Facebook også en interessant mulighed."

## eCapacity om sociale medier

Per Rasmussen og Morten Busk giver deres vurdering af, hvordan virksomheder bør se på sociale medier, og hvordan de kan bruges som endnu en kanal til at give kunderne god online service.

### eCapacity om sociale medier

#### Hvilke muligheder giver sociale medier for online service?

Per: "Jeg tror, at Facebook og sociale medier generelt er mere velegnede til kundeservice end til at lave 'corporate information spam' eller social commerce. Jeg har kun set få eksempler og cases på, at det er lykkedes at sælge via en integreret salgsplatform på Facebook og mange på, at det ikke er lykkedes.

Jeg tror altså på sociale medier til at servicere kunderne. Kunderne er i et univers, hvor de i forvejen deler nogle problemstillinger med omgangskredsen, og da giver det mening som virksomhed at træde ind og sige, at 'vi er her og skal nok hjælpe dig'. Gode eksempler er Deutsche Telecom, Telmore og Unisport.

Når virksomheden er til stede og reagerer i de sociale medier, er det også synligt for andre, der er i det univers. Hvis man trækker sig ud af det, kan der alligevel foregå en diskussion omkring virksomheden, som man så ikke er en del af. Man får derved ikke

muligheden for at svare og forsøge at løse problemet i stedet for, at kunderne hidser hinanden op i en negativ spiral.”

Morten supplerer: “Der kan være en tendens til at se på den store succes, virksomheder i USA har på eksempelvis Facebook. Det er dog svært at sammenligne med Danmark, for hvis 1 % af Best-Buys kunder interagerer med dem på Facebook, er der tale om et stort volumen, og det er en synlig succes for virksomheden, mens 1 % af kunderne for langt de fleste danske virksomheder er ret få kunder.

Derfor er det også enormt svært at lave en business case på sociale medier.”

### **Hvad forventer kunderne af virksomheder på sociale medier i forhold til service?**

Morten: “Selvom det måske er en lille andel af kunderne, der vil benytte en virksomheds Facebook-side, er det en kanal som alle andre, og det kan give mening at være til stede og tilbyde kunderne en god service. Man skal dog ikke forvente, at alle synes, man har en fed virksomhed og gerne vil i dialog med en på Facebook. Når folk logger på Facebook, vil de se updates, billeder fra venners ferie og svare på henvendelser, og så ligger man som virksomhed ret langt nede i behovspyramiden.

Det afgørende er at være til stede og give kunderne hurtige og gode svar på deres spørgsmål. At svarene skal være gode betyder også, at hvis ikke medarbejderen umiddelbart har svaret på, hvornår butikken på Strøget får et givent produkt på lager igen, er man altså nødt til at undersøge det og vende tilbage med et konkret svar. En virksomhed der er god til det er Telmore, der over 2-3 år har opbygget en seriøs kundeservice på Facebook.”

### **Hvilke andre former for online service er relevante at have på Facebook ud over at besvare kunders spørgsmål?**

Per: “Jeg ved det faktisk ikke. Jeg ville holde fokus på, at det er et dialogmiljø, og så er der nogle services på virksomhedens eget

site. Det giver ikke mening at flytte store klumper af virksomhedens serviceapparat ud på sociale medier.

Der er helt sikkert en fare for at gøre for meget ud af det. Alt for mange sociale medier-projekter har en uklarer business case og er styret af, at sociale medier er et buzz word i stedet for at være styret af en værditilvækst. Det kan i værste fald gøre mere skade end gavn, for risikoen er, at der bygges noget op som så ikke har nogen særlig effekt, og derefter sygner hen og bliver et udstillingsvindue for noget, virksomheden har måttet opgive.”

Morten supplerer: “Det er ok at prøve lidt andre ting af, og at man så af og til kan ramme guld, men det er helt klart besvarelse af kundernes spørgsmål, der er kernen i det.”

### **Hvordan skal man få kunderne ind på sin Facebook-side? Og hvad med likes?**

Per: “Jeg mener ikke virksomheden skal reklamere for det, for ved at være til stede og informere om det på sitet, skal kunderne nok finde det.

I forhold til likes ved jeg ikke, hvor mange gange jeg har hørt, at målet med et sociale medier projekt at få x likes, men ingen har kunnet give mig en god forklaring på, hvad det er værd. For mig har det ikke nogen værdi. Jeg vil hellere se på webstatistik, og hvad brugeradfærden har været – det viser mere om brugernes involvering. Likes er reelt ikke mere interessante end pageviews.

Likes kan dog give indirekte reklame via eksponering på venners vægge, men der er et stigende fokus på, hvornår man udsætter potentielle kunder for skjulte reklamer, og hvornår man spammer via sociale medier.”

### **Hvad mener I om brugerfora og om at lade kunder hjælpe hinanden?**

Per: “Mange har en naturlig lyst til at hjælpe andre, og hvis man formår at involvere sine kunder i at hjælpe hinanden på den

rigtige måde, kan man gøre sin support langt mere dyb og omfattende end sitet kan. I IT-verdenen er det meget brugt, som eksempelvis hos Apple, hvor kunderne supportede hinanden omkring iPod-problemstillinger i et brugerforum. Så virksomheden fik skabt en god serviceoplevelse for den enkelte kunde, selvom det var andre kunder, der bidrog til det.

Sociale medier kan bestemt være et sted, hvor man stimulerer den interaktion.”

Morten supplerer: “Jeg ser et brugerforum som long tail, hvor kunder kan stille de spørgsmål, som virksomheden ikke selv besvarer på sitet. Det vil sige, at det typisk er spørgsmål med så lavt et volumen, at det ikke giver mening af lade sitet omfatte det.”

## Opsummering

Alle virksomheder bør overveje at være aktive på sociale medier, men man skal være opmærksom på, at volumen af besøgende – i hvert fald indtil videre – typisk er begrænset. Størstedelen af trafikken er på virksomhedens eget site.

### Facebook er oplagt

Facebook er det meste relevante medie, mens Twitter eventuel kan bruges som et værktøj integreret med et feed på virksomhedens site, så kunder – via Twitter – kan stille spørgsmål og få svar af virksomheden.

Hvis virksomheden har videoguides, bør de eksponeres på YouTube for at få adgang til nogle af de søgninger, der sker på YouTube samtidig med, at det kan påvirke Google søgeresultater positivt.

## “Go social”

Betydningen af at skulle “go social” overdrives ofte. Hvis virksomheden er aktiv på de sociale medier, er der mulighed for at besvare den kritik, der uanset hvad er på de sociale medier. Den største forskel er, at svar fra virksomheden automatisk er synlige for andre.

Virksomheden skal selvfølgelig opnå erfaringer med, hvordan det håndteres bedst, men grundet det forholdsvis lave volumen af besøgende er det i starten en lille andel af virksomhedens kunder, der vil se svarene.

Der bør være regler for, hvilke medarbejdere der besvarer indlæg, og i hvilken tone de besvares. Nogle af de vigtigste råd er, at svar – også på kritiske indlæg – skal skrives som “almindelige svar fra almindelige mennesker”, og at standardsvar kun bør bruges på faktuelle spørgsmål og ikke på indlæg, hvor virksomheden roses eller kritiseres.

Heldigvis er der ofte kunder, der vil forsvare virksomheden når andre skriver kritiske, unuancerede indlæg, men uanset hvad kan der være en tendens til, at de negative kunder bruger Facebook-siden som en kanal til at komme af med deres utilfredshed.

## Fordele ved at være aktiv på Facebook

Ved at være aktiv på Facebook opnår virksomheden, at den signalerer synlighed og tilstedeværelse, hvor kunderne allerede er. Facebook er velegnet til kundedialog og til at få input fra kunderne. Endnu en fordel er, at nogle handlinger på en virksomheds Facebook-side eksponeres på venners vægge, og at det virksomheden foretager sig på Facebook derved viderefremmes til mange.

I forhold til online service forventer kunderne, at virksomheden besvarer de spørgsmål, der postes på Facebook-siden. Der kan sikres let adgang til alle kanaler, og eksempelvis eksponeres en eventuel chat-funktion, “Find butik”, let adgang til virksomhedens log-in område mv. Ved at benytte iFrames eller Light-box’er kan det gøres med en meget begrænset udviklingsindsats.

## Brugerforum – kunder hjælper kunder

En mulighed er et decideret brugerforum – som også bør eksponeres på virksomhedens site – hvor spørgsmål og svar kategoriseres, og hvor kunder i en vis udstrækning hjælper hinanden. Det stiller dog krav om et vist volumen for, at det kan betale sig.

Brugerforum er ikke mindst velegnet for virksomheder med meget komplekse produkter, hvor det kan være svært at få lavet artikler til sitet om alt det, kunderne har brug for hjælp til. Det kan både skyldes lavt volumen på den enkelte henvendelse, og at en del af hjælpen mere kan have karakter af fejlrettelse, hvor det via skriftlig dialog identificeres hvad problemet er, og hvordan det kan løses.

Kunder, der hjælper andre kunder, drives typisk af ønsket om at være hjælpsomme, og der kan skabes motivation ved bl.a. at gøre det muligt at rate og rose afsenderen af svaret.

## Opsummeret tilgang til bogens emner

Næste og sidste kapitel giver en opsummering af bogens vigtigste pointer.

## 12. Opsummering: Sådan lykkes virksomheden med online service

I bogen er det gennemgået, hvordan virksomheden kan gribe online service an for at lykkes. I den første del af bogen blev det diskuteret, hvorfor online service er så vigtigt, hvad der skal til for at værdisætte online service, og hvordan der kan skabes en organisering der understøtter online service. Det blev også forklaret, hvordan man i praksis kan arbejde med de løbende optimeringer. Resten af bogen har fokuseret på de konkrete værktøjer og teknologier, som nettet byder på, og som virksomheden kan benytte for at optimere online service.

Som bogens afslutning opsummeres det, hvorfor det enkelte område er vigtigt, og hvordan virksomheden kan gribe det an for at lykkes. Kort sagt: Hvorfor? Og hvordan?

### 1. Online service som forretningsområde (side 16)

#### Hvorfor?

- Kunderne forventer adgang til online service 24/7, og mange foretrækker selv at finde svaret i stedet for at kontakte virksomheden for at bede om hjælp.
- God online service har stor indflydelse på kundetilfredsheden og antallet af ambassadører.
- Online service skal optimeres, for at virksomheden kan sikre et fornuftigt omkostningsniveau både i forhold til internetbaserede og ikke-internetbaserede konkurrenter.

#### Hvordan?

- Online service skal ses som et kritisk forretningsområde, der skal prioriteres højt.
- Det tager tid at optimere online service – derfor skal rejsen starte nu.

### 2. Værdifastsættelse af online service (side 44)

#### Hvorfor?

- Uden værdifastsættelse har virksomheden ikke viden om, hvor vigtig online service er, og det gør det svært at få allokeret ressourcer til optimering.



- Derfor ved virksomheden ikke, hvad der fungerer på sitet, og hvor der er behov for forbedringer.

### Hvordan?

- Online service skal værdifastsættes i samarbejde med kundeservice og finansafdelingen:
  - En exit survey på service-siderne kan afklare, om kunder fandt svar, og om de ellers ville have kontaktet kundeservice.
  - Sammenholdt med trafikken og kontaktpriisen – der bør fastsættes konservativt – kan værdien beregnes.
- Der gives indblik i, hvorfor metoden er retvisende:
  - Det er en best practice-metode, der bruges af store, seriøse virksomheder og den giver et langt mere retvisende billede end eksempelvis antal log-ins.
  - Brug om muligt benchmark fra konkurrenter der kan underbygge, at tallene for aktuel performance er realistiske.
  - Vurder om andel af kunder der finder svar, og som ellers ville have kontaktet kundeservice, lyder fornuftig. Og tilsvarende med andel af henvendelser håndteret online.
  - Spor så vidt muligt tiltag af forbedringer.
- Brug af KPI'er:
  - eBusiness skal i hverdagen arbejde på optimering af trafik og "Finder svar"-andel.
  - Antal afværgede henvendelser og værdien af disse udtrykker aktuel performance, mens trafikken kan bruges som forklaringsparameter for variation i performance.
  - Andel af kundehenvendelser håndteret online viser udvikling i performance over tid og bør bruges til fastsættelse af det langsigtede ambitionsniveau.

### 3. Organisering og ressourcer i eBusiness, kundeservice og IT (side 58)

#### Hvorfor?

- Hvis der ikke er dedikerede ressourcer i eBusiness til online service udebliver den nødvendige fremdrift.
- Tilsvarende er der behov for adgang til ressourcer i IT, en mere agil udviklingsmodel og et tæt samarbejde med kundeservice.

#### Hvordan?

- Der skal dedikeres ressourcer i eBusiness:
  - Ansvar skal placeres, og der skal allokeres ressourcer til online service, herunder til de løbende forbedringer.
  - Ressourcefordelingen på opgavetyper stilles op så det fremgår, hvor mange ressourcer der kan arbejde på forbedringer.
  - Ved behov for yderligere medarbejdere kan det let beregnes, hvor meget performance skal øges for at tjene omkostningen ind.
- IT-ressourcer skal skaffes både til projekter og den løbende drift og en mere agil udviklingsmodel implementeres:
  - Skab målbillede og afstem med ledelsen, hvad det kræver af ressourcer.
  - Få afsat en ressourcepulje, så webprojekterne ikke enkeltvis skal konkurrere med andre projekter, og sørg for dialog om hvordan puljen anvendes.
  - Få tilsvarende synliggjort behovet for ressourcer til de daglige forbedringer på sitet, så der også er en ressourcepulje til det.
  - Skab en mere agil udviklingsmodel via åben dialog med IT:
    - Sikring af at eBusiness selv kan ændre mere på sitet.
    - Udvikling skal foregå via tæt samarbejde og dialog i stedet for via kravspecifikationer.

- Lav mere fleksible rammer for udvikling og test til online – så længe det ikke påvirker back-end systemerne – og fratag IT ansvaret for fejl.
- Sørg for kontinuitet i hvem der i IT arbejder med web og dan eventuelt et egentligt IT web-team.
- Afstemning af roadmap med kundeservice og adgang til viden i kundeservice:
  - Roadmap og forventede effekter af forbedringstiltag afstemmes løbende med kundeservice, da det er dem, der skal opnå besparelserne.
  - Sørg for involvering af medarbejdere fra kundeservice i, hvad der kan forbedres på sitet, og hvordan det kan gøres.

#### 4. Måling, rapportering og optimering ud fra kundeinput (side 80)

##### Hvorfor?

- eBusiness – og resten af virksomheden – har brug for et billede af udviklingen i performance, og i hvordan ressourcerne kan anvendes til at opnå størst mulige effekt.
- De løbende optimeringer er vigtige, og der er brug for en model for, hvordan der systematisk kan arbejdes med optimeringer ud fra kundeinput.

##### Hvordan?

- Trafikken og “Finder svar” skal måles på de enkelte sider og sektioner:
  - Exit survey suppleret med side-ratings viser performance.
- Kundetilfredsheden skal bruges som supplement og hænger tæt sammen med “Finder svar”.
- Resultater og udvikling i performance skal rapporteres til organisationen.
- En stor del af forbedringspotentialet ligger i de løbende forbedringer:
  - Optimering af navigation og indhold på sitet.
  - Forbedringer af projekter efter lancering.

- Brug kundeinput:
  - Side-ratings viser, hvor kunder ikke finder svar.
  - Med fritekstfelter kan kunderne uddybe, hvad de søgte svar på.
  - Eventuelt kan et antal kunder kontaktes for at få uddybet, hvad de ikke fandt svar på.
  - Dette kan suppleres med større brugerundersøgelser som eksempelvis eyetracking og sammenligninger med konkurrenters sites.
- En systematisk tilgang som 6-trins optimeringstrappen kan anvendes:
  - Sektioners performance kortlægges og der ses nærmere på dem med stort gap, dvs. hvor der er megen trafik og lav rating.
  - Sammen med kundeservice vurderes, hvor der opnås størst effekt af indsatsen og det planlægges, hvilke forbedringer der skal gennemføres. Der sættes mål for forventede effekter.
  - Lav en første version af forbedringer, juster ud fra kundeinput og afslut med en samlet evaluering.

## 5. Styring af kontaktformer (side 105)

### Hvorfor?

- For at udnytte stordriftsfordelene ved online service, skal flere kunder påvirkes til at servicere sig selv online.
- Samtidig skal billigere kontaktformer fremhæves i de situationer, hvor kunderne ønsker at komme i kontakt med en medarbejder.

### Hvordan?

- De mulige kontaktformer skal prioriteres af virksomheden så der er enighed om, hvilke kontaktformer der skal forsøges pushet.
- På sitet skal kontaktsiderne understøtte prioriteringen, eksempelvis ved at eksponere chat.

- Der skal findes en balance, så kunderne kan få adgang til eksempelvis telefonnummeret, hvis de ikke ønsker at benytte en billigere kontaktform.
- De andre kanaler skal også arbejde på at drive trafik til sitet:
  - I breve skal der gøres opmærksom på online service – det skal være relevant og konkret.
  - Kundeservice og butikker skal indsamle permissions, så der kan sendes information om online service pr. email og eventuelt SMS.
  - Når kunder får hjælp af kundeservice eller i butik, skal de have information om, hvordan de selv næste gang kan finde svaret online.
- Brugerbetaling kan være en mulighed:
  - God online service giver muligheden for at indføre brugerbetaling, hvis konkurrenter indfører betaling eller for selv at starte med at tage betaling.
  - Eventuel brugerbetaling kan kun ske på en mindre andel af henvendelserne, da det skal være i tilfælde, hvor kunden påfører virksomheden en unødvendig omkostning og selv er klar over det.

## 6. Intern søgemaskine (side 126)

### Hvorfor?

- En betydelig del af de besøgende anvender den interne søgemaskine og får ofte en dårlig oplevelse, fordi den ikke er velfungerende.
- Det koster på kundetilfredsheden og en del kunder forlader sitet straks efter en mislykket søgning.

### Hvordan?

- Den interne søgemaskine skal om nødvendigt opgraderes til en teknisk bedre løsning, og vedligeholdelsen af den er en vigtig driftsopgave.
- Søgmaskinen bør vise relevante, overskuelige søgeresultater:
  - Resultater opdeles i salgs- og serviceresultater.

- Der skal være korte, præcise tekster og eventuelt billeder.
- 0-søgninger skal minimeres.
- En god løsning er, hvis søgemaskinen kan kobles til sitets tracking, så resultater vises ud fra hvilke sider der er mest besøgt og rates højt.

## 7. Chat (side 144)

### Hvorfor?

- Chat er en relativt billig kontaktform, da der kan gennemføres flere samtidige chat-sessioner og der ofte kan henvises til hjælp på sitet.
- En del kunder foretrækker chat, hvis ikke de selv kan finde svaret online.
- Samtidig opleves chat som en del af online service og kan derfor løfte kundetilfredsheden med online.

### Hvordan?

- Chat bør eksponeres på:
  - Kontaktsiden som alternativ til at ringe eller sende en email
  - I købsflows
  - "Dybt" på sitet i artikler hvor kunder ikke finder svar
  - På nye sider eller sektioner for at få input til forbedringer.
- Der skal findes en balance, så chatten ikke eksponeres for kraftigt:
  - Chatten skal helst ikke erstatte, at kunder selv finder svar online.
  - Balancen må opnås ved at analysere data og gennemgå kundernes chat-sessioner.
- Bemanding af chatten skal sikres:
  - Den skal betjenes af medarbejdere med en bred viden om virksomhedens produkter og et godt kendskab til sitet.

- Åbningstider skal fremgå tydeligt. Det kan som en fase to overvejes også at udvide åbningstiden for at øge udbyttet af chatten.
- Hvis chatten nedprioriteres grundet travlhed på telefonerne, skal den deaktiveres, og det skal fremgå tydeligt på sitet.

## 8. Video (side 158)

### Hvorfor?

- Video er et godt supplement til artikler, fordi en del ting er “nemmere at vise end at beskrive”, og det imødekommer mere visuelt orienterede kunder.
- Video kan styrke virksomhedens image.

### Hvordan?

- Start med et lille antal videoer på et område, hvor der er mange kundehenvendelser, og hvor online service i dag har dårlig performance.
- Lav dem enkle:
  - Videoer skal være korte.
  - Optag eventuelt videoerne selv og anvend alternativt en leverandør med erfaring i at lave “low-key”-videoer.
  - Anvend gerne medarbejdere fra kundeservice i videoerne – det øger troværdigheden og får virksomheden til at fremstå som mere nærværende.
- Hav styr på statistikken og del videoer på tværs af online kanaler:
  - Videoer skal kunne rates, og der skal være tal for, hvor meget af videoerne kunderne ser.
  - Del videoer på tværs af selve sitet, Facebook og YouTube.
- Evaluer inden der laves flere videoer – og husk at en stor andel af kunderne fortsat vil læse artikler, og at en del gerne vil benytte sig både af video og artikler.

## 9. Tilpasning af site til mobiler (side 177)

### Hvorfor?

- En stigende andel af trafikken er fra mobiler og kunderne får en dårlig kundeoplevelse:
  - Siderne er uoverskuelige
  - iPhones – og iPads – understøtter ikke flash.

### Hvordan?

- Flash bør udfases:
  - En pragmatisk løsning er at starte på forsiden og på de sider på sitet, der har mest trafik.
- Der bør foretages en mobiltilpasning af sitet via:
  - En særlig mobil forside med få, overskuelige ikoner, et lettilgængeligt søgefelt og adgang til at skifte til det almindelige site.
  - Mobile versioner af de mest brugte sider.
  - En mobil template til resten af siderne, så de vises i et smallere format og sidelæns scrolling undgås.
  - Device detection der sikrer visning af mobile sider til mobil-brugere.
- Overvej HTML5 der via adaptive design sikrer tilpasning af visning:
  - Visningen justeres alt efter om siden ses via mobil, tablet eller pc.
  - HTML5 understøttes dog ikke af ældre browserversioner. Denne problemstilling aftager over tid.

## 10. Apps (side 194)

### Hvorfor?

- En app giver synlighed på kundens mobil.
- Der kan udvikles flotte, brugervenlige løsninger der kan knytte kunden tættere til virksomheden, forudsat at app'en tilfører værdi.



**Hvordan?**

- Apps er ekstremt hypede, og det skal kritisk vurderes, om en app for online service vil tilføre værdi for kunderne:
  - 80 % af alle apps downloades af mindre end 1000 brugere.
  - Kan virksomheden tilbyde relevant indhold og funktionalitet? Og har kunderne behov for det med en betydelig frekvens?
- Prioritering mellem at tilpasse sitet til mobiler eller udvikle en app skal foretages:
  - Hvis virksomheden allerede har megen trafik på sitet fra mobiler, bør der vægtige argumenter til, hvis der skal startes med en app.
- Apps bør så vidt muligt udvikles ved hjælp af webstandarder, og indhold bør være på nettet:
  - Versioner til de forskellige mobil styresystemer kræver kun mindre justeringer.
  - Vedligeholdelse gøres nemmere og opdateringer kan ske on the fly.
  - Indhold kan deles af det mobile site og app'en.
- Hvis det er muligt at bygge i HTML5 kan der samtidig laves en løsning for mobiltilpasning af site og udvikles en app, da de kan dele størstedelen af indholdet. Det forudsætter at:
  - Virksomheden kan acceptere at HTML5 ikke understøtter ældre browserversioner.
  - Virksomheden ikke skal bruge funktionalitet som kun kan tilbydes via native apps, som eksempelvis kameraet eller at give kunder mulighed for at vælge mellem forskellige grafiske visninger af kundespecifikke data som eksempelvis forbrug.
  - Hvis der er i mindre omfang er behov for sådan funktionalitet, kan disse dele af app'en bygges som native og resten som HTML5.

## 11. Sociale medier (side 225)

### Hvorfor?

- Sociale medier er velegnede til kundedialog, og uanset om virksomheden er aktiv på sociale medier eller ej, diskuteres virksomheden og dens produkter der.
- Sociale medier giver mulighed for at vise tilgængelighed og kan påvirke virksomhedens image positivt.
- Spredning på likers vægge giver bred eksponering af budskaber.

### Hvordan?

- De mest oplagte sociale medier til at understøtte online service er:
  - Twitter – Eksponering på virksomhedens site som praktisk værktøj til at stille spørgsmål til virksomheden.
  - YouTube – Hvis virksomheden har videoguides bør de lægges på YouTube, der både understøtter søgninger på YouTube og Google.
  - Facebook – God til kundedialog.
- Virksomhedens tilgang til Facebook:
  - Vær tilgængelig og tag dialogen med kunder:
    - Sørg for bemanning der kan besvare spørgsmål fra kunderne og som også kan skaffe svar fra resten af virksomheden.
    - Svar på kritiske og positive indlæg skal være personlige. Ved kritiske indlæg er der heldigvis ofte tilfredse kunder, der tager virksomheden i forsvar.
  - Sørg for let tilgang til alle kanaler, men byg ikke “et nyt site” på Facebook:
    - Eksponering af “Find butik”, log-in til sitet’s log-in område mv. på Facebook kræver kun lidt udvikling og sikrer samspil med sitet.
    - Trafikken på Facebook udgør kun en lille andel af den totale trafik, og udvikling bør fortsat primært ske på virksomhedens eget site.

- Aktivering af kunder i et brugerforum kan være en god løsning:
  - Det reducerer behovet for, at virksomheden selv svarer.
  - Det er ikke lønsomt og overskueligt at have artikler der svarer på alt på sitet, så ikke mindst ved komplekse produkter kan et brugerforum bruges til at stille de spørgsmål, der ikke kan besvares på sitet.
  - De kunder, der svarer, motiveres af at hjælpe andre og være ambassadører for virksomheden.
  - Det virker stærkt og troværdigt, at virksomheden har ambassadører der hjælper andre.
  - Virksomheden kan understøtte det ved at sikre at indlæg kan roses og via andre incitamentskabende aktiviteter som eksempelvis “månedens hjælpsomme kunde”.

## Figuroversigt

Figur 1 – Danguitar.dk's forside .....	17
Figur 2 – Flügger.dk's forside .....	30
Figur 3 – Internetbaserede virksomheders systemer er centrerede omkring web .....	32
Figur 4 – Interaktion mellem webløsning og back-end systemer .....	33
Figur 5 – Hvad skal eBusiness arbejde på at optimere? .....	53
Figur 6 – Eksempel på fordeling af medarbejdere på opgaver i et online serviceteam .....	61
Figur 7 – Tre grundlæggende forudsætninger for at lykkes i samarbejdet med kundeservice .....	62
Figur 8 – Tilgang til etablering af velfungerende samarbejde med IT .....	72
Figur 9 – Eksempel på side-rating fra Telenor.dk .....	86
Figur 10 – Telenor.dk's "Find butik" side .....	89
Figur 11 – Hvilket site foretrækker testpersonerne? .....	91
Figur 12 – Optimeringstrappen – 6-trins model til forbedring af indhold på online service .....	96
Figur 13 – Online service sektioner – Rating og trafik .....	97
Figur 14 – Online service sektioner – Indsatsområder .....	99
Figur 15 – Paso Research's undersøgelse af foretrukne kontaktformer ...	109
Figur 16 – Kontaktformer på kontaktsektion med fiktive fordelingsætser .	110
Figur 17 – British Telecom's kontaktsider – gammel version .....	112
Figur 18 – Ny kontaktside hos British Telecom .....	113
Figur 19 – Telenor.dk's starthjælp til nye mobilkunder .....	116
Figur 20 – Opsummering af tiltag for at få kunder til at hjælpe sig selv online .....	121
Figur 21 – Søgning på "Kindle" på Bestbuy.com .....	130
Figur 22 – Søgning på "fladskærm" på Hi-Fi Klubben .....	131
Figur 23 – Søgning på "iPhone 4S" på 3's servicesektion .....	132
Figur 24 – Søgning på "internet opsæt" på 3.dk .....	133
Figur 25 – SAS's personlige robot Eva .....	137
Figur 26 – AB-Connection – eksempel på brug af Google som intern søgemaskine .....	140
Figur 27 – Silvans videoguides om udskiftning af vinduer og døre .....	160
Figur 28 – Telenor iPhone-guide med både video og skriftlig vejledning ...	167

Figur 29 – Telenor.dk's iPhone-område . . . . .	168
Figur 30 – Flash på forsiden af Telenor.dk . . . . .	178
Figur 31 – Smartphones – udbredelse og typer af brug . . . . .	180
Figur 32 – Mulige tilgange til mobilbrugere på sitet . . . . .	181
Figur 33 – Telenor.dk's forsider til mobiler . . . . .	184
Figur 34 – Eksempel på adaptive design . . . . .	185
Figur 35 – Den generelle opfattelse af karakteristika ved mobile sites og apps . . . . .	195
Figur 36 – EDC's forsider i mobil-version . . . . .	197
Figur 37 – Flüggers app's forsider . . . . .	200
Figur 38 – Typer af apps – Native apps, hybrid apps og web apps . . . . .	203
Figur 39 – Jyske Banks første version af app med endnu ikke aktive- rede menupunkter . . . . .	206
Figur 40 – Telenors videoguides på YouTube . . . . .	228
Figur 41 – Positive kundeindlæg på DSB's Facebook-side som svar et på negativt indlæg . . . . .	233
Figur 42 – To eksempler på ros for Telenors tilgængelighed på Facebook . . . . .	236
Figur 43 – Telenors iPhone 4S konkurrence på Facebook . . . . .	239
Figur 44 – 3's log-in på Facebook-side . . . . .	241
Figur 45 – Eksempel på mulig fordeling af indhold mellem site og Face- book-side . . . . .	242
Figur 46 – TDC's brugerforum – forsiden på bredbånd . . . . .	245
Figur 47 – British Telecom's "spørg kundeservice" på Twitter . . . . .	246

## 13. Tabeloversigt

Tabel 1 – Hvordan vil kunder kontakte Telenor, hvis ikke de kan finde svaret online? . . . . .	107
Tabel 2 – Top 10 O-søgninger på Telenor.dk . . . . .	135
Tabel 3 – Udvikling i andel af besøg fra mobiler på Telenor.dk . . . . .	179
Tabel 4 – Apps – opsummering af fordele for kundeoplevelsen . . . . .	199