

### Case.

Ledelsen af en business unit (BU) stod overfor et problem. Egentlig gik det BU'en godt nok med stabile vækstrater paa ca. 5% årligt, god indtjening og ingen større problemer. Alligevel fornemmede ledelsen, at der herskede en vis selvtilfredshed i organisationen, og det var tydeligt at medarbejderne arbejdede efter en push-strategi, der hindrede en udnyttelse af et langt større markedspotentiale.

Ledelsen igangsatte et strategisk projekt, der blandt andet bestod af kundehøringer. Formålet med høringerne var at blive i stand til at stille 100% skarpt på de kunders strategiske retning og bevægelser, påvirkninger på kundens markeder samt krav til leverede værdier. Alt sammen set i et langsigtet, strategisk perspektiv.

På baggrund af de tidligere beskrevne kriterier blev kunder, potentielle kunder, høringspersoner, samt interviewere udvalgt, og i løbet af knap 3 uger gennemførtes 45 høringer. Det meget omfattende referatmateriale blev efterfølgende analyseret og "støvsuget" for vigtige strategiske input, samt alle værdiladede udsagn. Resultaterne af kundehøringerne blev en vigtig faktor i udvælgelse af de endelige segmenter og fokuskunder. Desuden var høringerne afgørende for udarbejdelsen af et komplet nyt værdigrundlag for BU'en, samt en fuld konkretisering af, hvad de enkelte værdier betød for BU'en og for kunden.

Strategiændringer betød omfattende ændringer i tankegang, kultur, arbejdsmetoder og organisationsstruktur for BU'en. Implementeringen var et langt sejt træk, der krævede en meget skarp ledelsesfokus og motivation, men resultaterne udeblev ikke. Væksten fordobledes i løbet af det første år, og efter 3 år gennemførtes en vækst på ca. 14% - med en stadig god og stabil indtjening. Kundehøringerne bidrog til den sidste skarpstilling på strategien, og var en essentiel faktor i successen.

- Vær opmærksom på, at fortrolighedsaftaler ikke overtrædes i feedbacken.
- En skriftlig tak for medvirken i høringen fra interviewerens og den administrerende direktør (eller en anden højtstående medarbejder) i din organisation er ikke kun almindelig høflighed. Det vil blive opfattet meget positivt og giver goodwill til fremtidige aktiviteter.

### **Efter høringen.**

Efter høringerne starter det egentlige arbejde. Først skal der skrives en rapport på baggrund af de givne svar, dine notater såvel som eventuelle notitser på værktøjsbladet med de strategiske modeller. Hvis høringen er gået efter hensigten vil rapporten være temmelig lang for at gengive de mange væsentlige udsagn fremkommet under samtalen. Derfor bør rapporten skrives næsten umiddelbart efter høringen, mens alle indtryk er i frisk erindring.

Rapporten afleveres til det team, der arbejder med strategiprojektet. Teamets opgave er at udvinde resultaterne og værdier fra høringsrapporterne til brug for de videre strategiske valg. Der vil formentlig være behov for en opdeling af resultater i henhold til segmenter, brancher, attraktivitet eller en helt fjerde fællesnævner, som dukker op under gennemgangen af resultaterne. Desuden er det nødvendigt at gruppere de værdiladede udsagn på en hensigtsmæssig måde og at give de fremkomne grupper overskrifter, således at der opstår en slags værdisæt.

Arbejdet med at gennemgå høringsrapporterne, afkode dem og drage konklusioner kan være et særdeles tidskrævende arbejde. Imidlertid vil det vise sig, at det er netop dette arbejde, der giver virksomheden det afgørende kvalitative grundlag, når den endelige strategi skal fastlægges, og værdisættet defineres. Det er høringerne og det efterfølgende analysearbejde, der er med til at skabe den nødvendige bæredygtighed, og som giver din virksomhed et kvantespring i form af en strategisk, konkurrencemæssig fordel.

Den følgende case beskriver, hvordan kunderhøringer blev brugt i en stor dansk industrivirksomhed til at konkretisere virksomhedens strategi og tre-doble vækstraterne.

### Tid.

Sæt 2-3 timer af til høringen. Ofte er det svært at få så meget tid hos kunden, men erfaringerne viser, at der er behov for meget tid til at komme omkring og i dybden med temaerne. Ofte er kunden fra starten en anelse forbeholden og har en formodning om, at høringen bare er et andet ord for kundeinterview, tilfredshedsanalyse eller andet. Når det imidlertid viser sig, at samtalen drejer sig om virkelig at forstå kundens marked og de parametre, der har indflydelse på hans virksomhed de næste år, er en forbløffende stor del af høringspersonerne meget åbne og villige til at bruge meget tid.

### Fastholdelse af svar.

Vær opmærksom på at tage mange notater under høringen, og vær åben omkring, at du tager notater. Eventuelt kan du anmode kunden om at få lov til at bruge en diktafon eller en mp3 optager/afspiller, men de fleste føler sig ikke trygge ved at samtalen optages.

### Fortrolighed.

Fortrolighed er naturligvis en væsentlig del af at vinde kundens tillid. Nogle kunder vil forlange en underskrift på en fortrolighedserklæring, og da det som tidligere er nævnt er *resultaterne* af alle høringerne og ikke svarene på de enkelte spørgsmål, du er interesseret i, udgør dette ikke et problem.

### Rapportering til kunden.

Afstemning af forventninger til hvilken form for feedback kunden vil få i forbindelse med høringen er meget vigtigt. Før høringen foretages, bør det afstemmes i din virksomhed, hvilken form for feedback, du kan love kunden – og med hvilken tidshorisont.

Vær opmærksom på følgende:

- De fleste kunder, der bruger 2-3 timer på en høring forventer feedback.
- Feedback tager tid. Læg det ind i projektet tidsmæssige planlægning.
- Ikke at give feedback er useriøst.
- Ikke at give lovet feedback er utroværdigt, og afskærer dig fra at gennemføre høringer med den pågældende igen.

## Høringsguide

Forberedelserne og høringsplanen tilpasses afhængigt af den situation din virksomhed står i og den opgave, der skal løses via projektet og med hjælp fra høringerne. Ovenfor er givet eksempler på interviewerens forberedelse til høringen – nedenfor er kriterierne for en succesfuld høring sammenfattet:

- Vid hvilken opgave, der skal løses og din rolle i den sammenhæng
- Gør dig klart, hvad du vil opnå
- Forbered dig
- Identificer den rigtige høringsperson hos kunden
- Vælg din personlige vinkel på opgaven
- Vær engageret og motiveret

## Værktøjer.

Der findes en mængde værktøjer, som kan anvendes i forberedelsesfasen, såvel som under selve høringen. Hver især tjener disse værktøjer til at afdække forskellige temaer, som er målet for høringen:

Tema	Værktøj
Vurdering af eksterne faktorer	PESTLE analyse (kilde: Francis J. Aguilar)
Branche/Markedsattraktivitet	Porters 5 Forces (kilde: Michael Porter)
Industriel struktur	PLC model (kilde: Philip Kotler)
Strategisk position/retning	Strategy Clock (kilde: Cliff Bowman)

På baggrund af de valgte temaer og værktøjer udarbejdes en række vejledende, åbne spørgsmål, der anvendes som en guide under samtalen. Det gør ikke noget, at kunden ser denne guide; dette er ikke en øvelse i udenadslære. Igen er det vigtigt at holde for øje, at høringen ikke er et interview, men en samtale, hvor interviewerens i kraft af sin forståelse af kunden, markedet og værktøjerne **sammen med** høringspersonen kommer så vidt muligt omkring de fire ovenstående temaer.

Det kan også være nødvendigt at udarbejde et værktøjsblad med de anvendte modeller. Selvom kunden har strategisk indsigt og forståelse, er det ikke sikkert, han er fortrolig med alle aspekter eller de konkrete modeller, og et værktøjsblad som illustration og som udgangspunkt for en diskussion kan være en stor fordel under høringen.

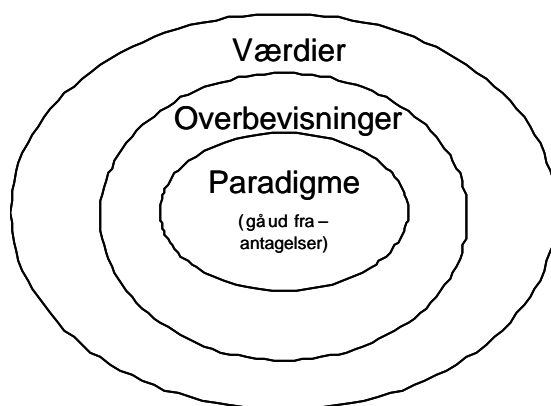
Checklisten bruges også til indledningsvist at introducere kunden for de emner, der vil blive diskuteret i løbet af høringen.

Intervieweren skal være yderst opmærksom på den indflydelse, han selv kan have på kundens svar. Han skal bruge sin viden om kunden og markedet til at trække høringen op på et strategisk niveau, men samtidig skal han undgå at falde i den fælde, der betyder, at han drager konklusioner baseret på netop denne viden ("Som markedsleder må I have behov for...."). Intervieweren må ikke "gå ud fra" – han skal "spørge ind til".

Intervieweren skal stille åbne spørgsmål:

- Hvorfor køber kunden produktet?
- Hvorfor køber kunden produktet fra os?
- Hvad kunne få markedet til at ændre sig drastisk
- Osv.

Høringspersonen har sin egen mentale modell af det miljø, han befinder sig i. I sine svar skelner høringsspersonen ikke mellem fakta og de antagelser, han gør, for at skabe et komplet billede af den verden, han befinder sig i. Det er interviewerens opgave at prøve at udskille fakta fra antagelser opstået på baggrund af høringsspersonens mentale verdensbillede.



Figur 2: Kultur i tre lag

- Virksomheden skal være en af de førende virksomheder på sit felt, enten som markedsleder, trendsetter, leder inden for innovation eller teknologi eller lignende.

Formålet med at vælge kunder, som er førende indenfor et område, er naturligvis at disse dominerer retningen og definerer spillereglerne i branchen, og som regel trækker resten af markedet efter sig med en tidsforskydningsfaktor.

Høringspersonen i virksomheden udvælges i henhold til følgende profil:

- Strategisk indsigt i virksomheden
- Indsigt i markeder (PESTLE, industristruktur, strategisk position)
- Viden om virksomhedens value proposition og prioriteringer

Typisk kan vedkommende have en position som e.g.:

- Group supply manager
- Marketingchef
- Salgschef
- SBU ansvarlig
- Eller lignende

### **Selve høringen.**

Høringen udføres af en person (interviewer) i din virksomhed, der kunne have følgende profil:

- "Ung" i virksomheden (så han ikke er så blokeret af eksisterende paradigmer)
- Ikke direkte involveret med kunden (for at sikre en åbenhed omkring kundens svar og hindre en eventuel fortolkning af svarene i en politisk retning)
- Vidende om strategiske værktøjer og hvordan de bruges, men behøver ikke at være ekspert i strategi.

Det er naturligvis vigtigt for udfaldet af høringen, at interviewereren er godt forberedt. For at kunne stille de spørgsmål, der giver de rigtige svar, skal han have en viden om de resultater, vi har behov for i det videre strategiske arbejde, og han skal have en indsigt i den strategiske baggrund for høringen. Desuden skal han være udstyret med en personlig checkliste, der sikrer, at han kommer rundt om alle emner.

Derudover er kundehøringer et vigtigt redskab til at pejle sig ind på og forstå de faktorer, kunden opfatter som bringende en mer-værdi. Selvom der i en kundehøring ikke spørges specifikt ind til værdier (se høringsguide senere) vil der i løbet af samtalen komme en række værdiladede udsagn fra kunden. Disse udsagn bør indgå i virksomhedens strategiske management, og har således en indvirkning på den strategiske analyse, de strategiske valg og den strategiske implementering.



Figur 1. Elementer i strategisk management.

Endvidere kan disse værdiladede udsagn anvendes til at etablere virksomhedens fremtidige værdigrundlag (hvis mængden af kundehøringer er stor nok).

### **Hvordan udvælges kunden?**

I udvælgelsen af de kunder (virksomheder) eller potentielle kunder, der skal deltage i høringerne, er der to ting at være opmærksom på: 1) valg af kunde, 2) at sikre, at man rammer den (eller de) rigtige høringsperson(er) hos kunden.

### **Udvælgelsen af kunden foregår efter følgende principper:**

- Virksomheden skal befinde sig på - eller i periferien af - de markeder, som du gerne vil betjene.
- Virksomheden skal være en kunde eller en potentiel kunde i de markeder, du gerne vil betjene

## Arbejdet med virksomhedens strategiske platform. Kundehøringer.

Af Rikke Skovbakke, Beacon Group.

***I den første artikel i serien om arbejdet med den strategiske platform så vi på en af de grundlæggende søjler: identifikation, analyse og segmentering af makrodrivers og deres effekt paa en virksomheds industri og markeder.***

I denne artikel ser vi på et andet stærkt værktøj i arbejdet med at frembringe en langsigtet, bæredygtig strategi, en forretningsplatform og en produktportefølje, der give diner kunder en merværdi: kundehøringer

### **Hvad er en kundehøring?**

Lad os starte bagfra med at beskrive, hvad en kundehøring IKKE er:

- En kundehøring er **IKKE** et interview
- En kundehøring er **IKKE** statistisk anvendeligt materiale

En kundehøring er derimod en samtale med en nøje udvalgt eksisterende eller potentiel kunde, hvor resultatet er kvalitativ, værdi-baseret information på strategisk niveau. Det er et strategisk termometer med et ti-årigt perspektiv – ikke et billede af temperaturen i dag. Det er derfor også vigtigt at gøre sig klart, at det er *resultaterne* af kundehøringerne, vi skal bruge i det videre arbejde - ikke nødvendigvis svarene.

### **Hvorfor laver vi kundehøringer?**

Kundehøringer bruges primært af to årsager. I arbejdet med skabe eller udvikle en virksomheds strategiske platform er *bæredygtighed* et nøgleord. Det nytter ikke at bruge mange kræfter på at implementere en ny strategi, hvis vore kunder eller vore kunders kunder bliver påvirket af faktorer, der trækker markeder i en anden retning og gør vores produkter forældede om tre år. Altså taler vi om kundehøringer med et ti-årigt perspektiv: Vi skal finde frem til kundens strategiske udsyn, vi skal vide noget om de makro-trends og drivers, der påvirker hans markeder, og vi skal have en viden om og en forståelse for de strategiske valg, han vil træffe i fremtiden.