



KS 2021

UTVIKLING AV KUNDESERVICE

CT Rapport #012018

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

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

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

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

Hvordan blir fremtidens kundeservice?

Fremtidsscenarier og analyser innen kundeservice

Er du forberedt på hva som kommer?

Forord

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

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

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

Denne rapporten utgjør en sammenstilling av studien om kundesenterbransjen gjennomført første halvår 2018. Vi har så valgt å se tre år frem i tid når vi konkretiserer spørsmålene om fremtiden.

Dette er den første rapporten, og misjonen til CT er å utvikle og gjøre tilgjengelig denne type rapporter i årene som kommer. Vi har utarbeidet en omfattende og tidkrevende undersøkelse med detaljerte spørsmål både om nåtid og fremtid. Respondentene er nøkkelpersoner og med lang erfaring med sentrale posisjoner i kundesentre i mange ulike bransjer og selskaper. Vi vil takke hver enkelt i dette panelet av eksperter for den tid og innsats som er lagt ned for å svare på alle våre spørsmål.

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



Hvordan bruke denne rapporten

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

Resultatene fra hvert spørsmål blir presentert etter følgende struktur:

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

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

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

Lykke til med arbeidet!

INNHOOLD

#01	Bakgrunnsdata	6
#02	Kundeservice sin rolle i din bedrift	13
#03	Trafikkfordeling på kanal	20
#04	Fremtidens kunde	26
#05	Kundeservicemedarbeideren	36
#06	Organisering og ledelse	44
#07	Fremtidens kundeopplevelser	51
#08	Teknologi	56
#09	Innovasjon	59
#10	Rammebetingelser	63



#01

Bakgrunnsdata

Når vi ønsker å finne ut hvordan norske kundeserviceledere ser på fremtiden er det nyttig å vite litt om hvem de er, og hvilke virksomheter de representerer. Bakgrunn og dagens ståsted vil nødvendigvis sette rammene for hvordan man ser på fremtiden. Det blir interessant å dykke videre inn i disse dataene for å lete etter variasjon og trender blant i ulike selskaper og ulike bransjer. Når vi gjennomfører denne undersøkelsen neste gang vil det også være spennende å se hvordan svarene på disse innledende spørsmålene utvikler seg. Tar lederne konsekvensene av de endringer som er på vei og tilpasser seg strategisk, eller er man prisgitt dagens rammer og organisasjonsmodeller?

#01

Bakgrunnsdata

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

Om virksomheten

01 | Lokalisering

Spørsmål

Hvor er dere lokalisert i Norge?

Tilbakemeldinger fra panelet

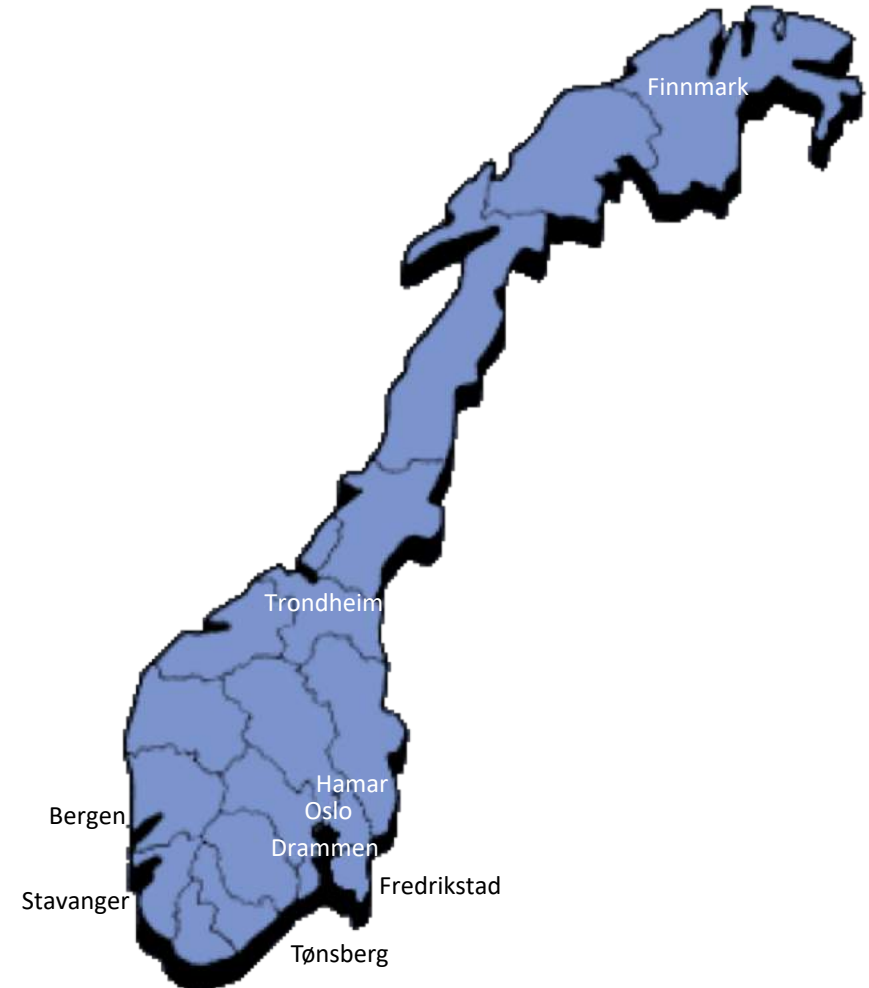
Grunnlaget for rekruttering av deltakerne til ekspertpanelet er gjennom nettverket til etablererne bak CustomerTrends AS. Gjennom personlige relasjoner og nettverk som Bergen Kundeserviceforum og Faglig Kundeforum i Oslo er personer blitt kontaktet med forespørsel om å delta i undersøkelsen. De aller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

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

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

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

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



Om virksomheten

02 | Medarbeidere i kundeservice

Spørsmål

Tre spørsmål ble stilt knyttet til medarbeidere i kundeservice:

- Hvor mange medarbeidere i kundeservice har dere i Norge (interne og eksterne)?
- Totalt, hvor mange interne medarbeidere i kundeservice har dere ansatt i dag? (årsverk)
- Hvor mange innleide medarbeidere har dere i dag?

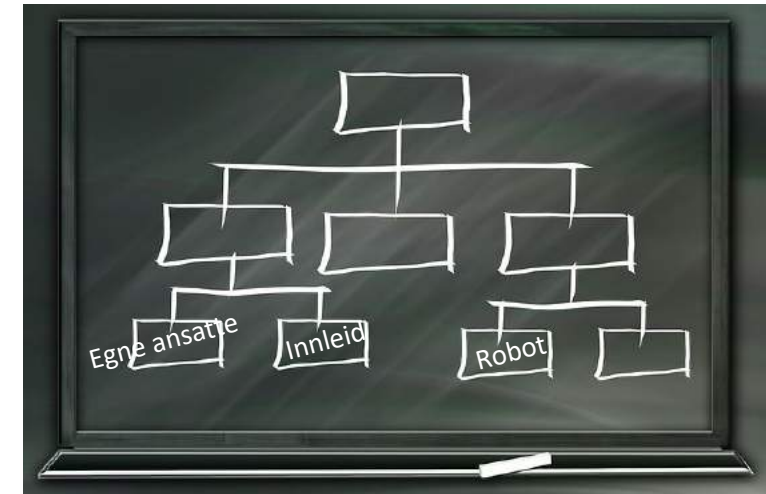
Tilbakemeldinger fra panelet

Ekspertpanelet består av deltakere som primært representerer store selskaper hvor størrelse på kundeservicemiljøer kan variere fra 5-6 og opp til 800.

Vi ser nytteverdien av å regne et gjennomsnitt for disse spørsmålene som lite relevant. Vi har imidlertid sett at virksomhetene ekspertpanelet representerer kan deles inn i tre kategorier:

- Små/mindre kundesentre med 5-25 ansatte
- Mellomstore kundesentre med 25-100 ansatte
- Store kundesentre med 100 til flere hundre ansatte

Det er ikke gjort analyser på fordeling av disse grupperingene gjennomgående i rapporten.



Observasjon

Av tilbakemeldingene ser vi at ca 2/3 oppgir at de har innleide ressurser i kundesentrene. Det er større andel av de mellomstore og større sentrene som har innleide ressurser, men også noen av de mindre har leiet inn kapasitet.

Ut fra dybdesamtaler med noen av respondentene observerer vi at ledere av kundeserviceenheter i fremtiden i større grad ser for seg å samhandle med innleide ressurser (variable kostnader) i samspill med roboter og chatbots m.m (automatisering). Dette bygger på at det forventes store endringer når det gjelder volum i ulike kontaktkanaler etter hvert som digitaliseringen formes, hvor noen mener at dette samspillet vil være avgjørende med tanke på distribusjonskost og sikre tilgjengelighet og gode kundeopplevelser i kanaler med små volum.

#01

Bakgrunnsdata

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

Om respondentene

03 | Rolle i virksomheten

Spørsmål

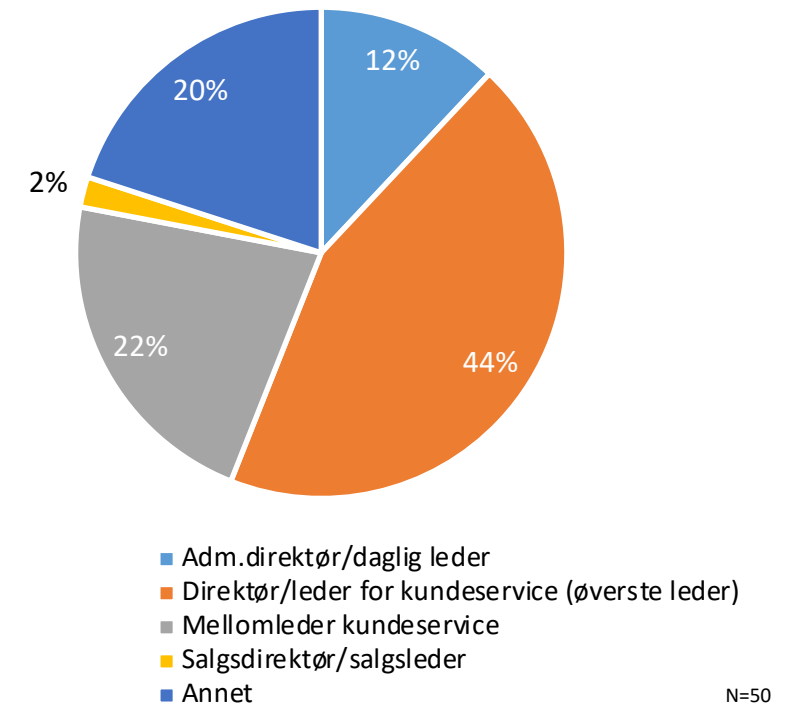
Vi stilte to spørsmål i tilknytning til rolle i virksomheten:

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

Tilbakemeldinger fra panelet

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

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



Annet:

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

- Nær 2/3 av ekspertene oppgir at det har skjedd store endringer i kundeservice de siste to årene
- Effektivisering, automatisering og digitale løsninger står på agendaen

Endringer

04 | Endringer innen kundeservice siste to år

Relevans

Ved å stille dette spørsmålet ønsker vi å få frem endringstakten generelt de siste to årene innen kundeservice. Hypotesen var at mange virksomheter har iverksatt større endringsprosesser innen kundeserviceområdet. Videre antar vi at de som ikke har iverksatt tiltak enten er i gang nå eller planlegger dette innen kort tid.

Tilbakemeldinger fra panelet

Som vi ser av tilbakemeldingene svarer hele 63% at det har skjedd store endringer de siste par årene. Her er noen kommentarer fra respondentene:

- *Vi har Bedrifts-KS og villighet til å flytte til digitale - selvhjelps løsninger har økt betraktelig*
- *Omorganisering: Slått sammen Inbound og Outbound samt digitalt under samme direktør*
- *Pilot på multikanalplattform igangsatt*
- *Outsourcing av oppgaver til utlandet*
- *Store endringer pågår*
- *Chat, digitale henvendelser og betalingsløsninger i fokus*
- *Mer chat, vi har økt fra ca 20 til ca 60% chat de siste årene = mindre e-post*
- *Som rådgiver ser vi store endringer rundt effektivisering, automatisering, selvbetjening og digitalisering*
- *Kunden blir mer selvhjulpen - ønsker å gjøre ting når de har tid*

Spørsmål

I hvilken grad anser du at det har skjedd endringer innen kundeservice området i din virksomhet de siste to årene? 1=ingen endringer, 6=svært store endringer

