

THAMS & NYÅS MANAGEMENT AB

Stockholm hösten 2004

Det här handlar om en unik undersökningsmetod som direkt identifierar ditt företags bästa affärsmöjligheter.

Kanske ligger marknadsundersökningar utanför ditt intresse- eller ansvarsområde. Ge då brevet till någon annan på företaget som jobbar mer operativt med undersökningar. Eller lämna det helt enkelt oläst.

Men jag hoppas verkligen att du vill ta del av informationen. Den beskriver en undersökningsmetod som är oöverträffad när det gäller att finna nya produktidéer, nya affärsmöjligheter och nya intäktskällor.

Ämnet är mer aktuellt än någonsin. Marknadsfrågorna har i flera år varit delegerade till lägre nivåer. Nu återtar de sin plats bland toppledningens viktigaste prioriteter. Efter år av kostnadsbesparingar strävar allt fler företag efter ökade marknadsandelar och bättre marginaler.

För att klara detta krävs ny och bättre kunskap om marknaden och dess ändrade behov. Framför allt behövs ny information det går att basera beslut på. Det räcker inte med sådant som bara är trevligt att veta.

Att blicka bortom kundnöjdheten.

Betygsundersökningar är den vanligaste formen av undersökningar. Många företag vill mäta ”Hur sköter vi oss?” och ”Hur viktigt är det?” på funktioner som produktkvalitet, leveranser, säljare och service. Det finns varianter, men i stort följer undersökningarna samma mönster.

Många tycker att sådana undersökningar ger ”intressant” information. Samtidigt medger de att medelvärdena inte säger så mycket. Åtminstone inte första året.

Vad betyder det till exempel att företaget får betyget 3,69 på en femgradig skala? Diagram kan visa förändringar över tiden. Men informationen ger ändå ingen egentlig ledning för beslutsfattandet. Vi vet inte om en ökning till 3,92 påföljande år betyder att vi kan slå oss till ro eller om vi behöver anstränga oss ännu mer. Inte heller framgår det vad vi ska göra för att bli bättre.

Dessutom vet vi inte hur marknadsens krav förändras över tiden. Ett år kan ett betyg vara utmärkt; ett annat år kan kraven ha ökat så att samma betyg är otillräckligt. När restaurangen på Kastrup efter kundernas önskemål förbättrade urvalet av viner, sjönk betyget för vinlistan påföljande år. Kunderna hade fått smak för kvalitet. Den som får en förbättring vill ofta ha mer av samma sort.

Mycket vill ha mer.

Konkurrentjämförelser ingår i de flesta undersökningar. Där företagen får sämst betyg i förhållande till konkurrenterna sätter de in förbättringar – vilket ibland är rätt att göra, men inte alltid.

Man måste inse att kunderna inte alltid är logiska. Ibland har de lärt sig acceptera ett företags brister. Företaget har då inga marknadsmässiga vinster av att avhjälpa dem. Ibland vill marknaden hellre ha ytterligare förbättringar av det som företaget redan är bra på.

Ett börsnoterat verkstadsföretag fick i internationella mätningar högsta betyg av kunderna för sin katalog. Ändå var det starkaste önskemålet i den undersökning vi genomförde att katalogen skulle utvecklas ytterligare. Genom sina svar tycktes kunderna säga: ”Varför sluta nu? Ni kan bli ännu bättre!”

Enligt vår erfarenhet är det lika vanligt att marknaden vill att man ytterligare förbättrar det man redan är bäst på som att man stärker sina svaga länkar i servicekedjan.

Problemet med de omärkliga förändringarna.

Ett annat bekymmer med traditionella betygsundersökningar är att skillnaderna från ett år till nästa är så små. Ofta behövs kraftiga missgrepp eller genomgripande förbättringar för att det ska bli statistiska utslag.

Det beror på att variablerna man mäter ofta är för breda och abstrakta. Är företaget tillmötesgående vid en reklamation, men långsamt med en överenskommen återbetalning sätter kunden kanske betygskrysset i mitten på skalan.

Dessutom finns en konservativ tendens i all betygsättning. En bra elev i skolan behåller sina betyg även i perioder av försämring medan den svage måste bevisa sin ambition under lång tid innan det ger utslag i betygen. Detsamma gäller för företag.

Flera år efter att SJ hade tagit bort ”plastmackan” på tågen dök den åter upp som ett stort problem i en undersökning vi genomförde. Ofta har kunderna ett långt minne, och företag kan få leva i många år med missuppfattningar och myter.

En av Sveriges största detaljhandelskedjor utbildade alla medarbetare i kundrådgivning. Ändå noterades endast marginella förändringar i svaren på de frågor som årligen mätte kundernas uppfattning om butikernas rådgivning. Efter några år slutade vi mäta eftersom det gav så lite ny information.

Några företag vi arbetar med anser dessutom att alltför hög kundnöjdhet visar att kunderna får för bra service i förhållande till vad de betalar.

Tidig varning värdefull.

Tro inte att vi är helt emot betygsundersökningar. De fyller en viktig funktion genom att varna ledningen när något håller på att gå snett eller bekräfta när företaget är på rätt väg.

Ett dataföretag mäter till exempel kvartalsvis förändringarna i kundlojaliteten i alla dotterbolag. Detta för att undvika det som företaget en gång råkade ut för i Japan. Dotterbolaget hade under flera år byggt upp en så negativ inställning bland kunderna att företaget nästan förintades när en konkurrent gjorde en aggressiv lansering.

Charterföretagens veckovisa gästenkäter visar direkt om städningen på ett hotell försämras eller en reseledare börjar missköta sina uppgifter.

Undersökningar som varnar i tid kan vara av stort värde. Men man ska inte tro att de ger beslutsunderlag för att utveckla företaget eller identifiera nya affärsmöjligheter.

Ammunition för att värdeladda produkterna.

Efter år av återhållsamhet försöker nu många företag höja priserna. Men kundernas beredskap att ta emot höjda priser är fortfarande låg. För att slippa bli straffade med minskade marknadsandelar måste företagen hitta sätt att värdeladda sina produkter – att ge kunderna något utöver grundprodukten.

Ett världsledande företag som gör skär för metallbearbetning identifierade en rad allvarliga kundproblem. Vår undersökning visade att få av problemen handlade om själva produkterna. Det som skapade störst bekymmer var i stället montering och byte av utslitna skär. Val av fel dimension och felinställningar kunde orsaka stora tidsförluster och kostnader för kunderna.

Företaget genomförde ett ambitiöst program med rådgivning och utbildning av kunder. Det skapade ökad kundlojalitet och nya intäktsmöjligheter. Men framför allt ökade kundernas acceptans av företagets prissättning.

Att bara berätta hur bra ens produkter är räcker inte långt i dag. Man måste föra fram något nytt, något som skiljer erbjudandet från konkurrenternas erbjudanden – något som löser kundernas problem.

Det är här vår undersökningsmetod kommer in. Den visar snabbt och tydligt vilka problemen är och pekar på lösningar som tillför kunderna ökat värde.

Metoden heter Problem Detection Study (PDS)

Metoden utvecklades ursprungligen i USA som en reaktion mot traditionella marknadsundersökningar. Sådana alstrar digra rapporter med detaljerad statistik. Men de leder sällan till nya affärsidéer och nya sätt att förbättra kundrelationerna. Ofta hamnar de ambitiösa rapporterna oanvända i bokhyllan, eftersom de inte ger några insikter om hur verksamheten bör utvecklas.

Sådana insikter ger en PDS däremot i rikligt mått.

Under 20 år har vi på Thams & Nyås genomfört mer än 700 sådana studier och kommit att bli världsledande på området. Ingen annan har gjort lika många PDS. Ingen annan har lika stor erfarenhet.

De flesta studierna har vi gjort i Skandinavien. Drygt 20 procent i övriga världen inklusive Australien, Brasilien, Indien, Japan, och USA. Några av våra största framgångar med metoden har vi haft i Kina.

Referenslistan är lång. Det är svårt att hitta branscher eller företagsgrupper där vi inte har arbetat. Många av kunderna återkommer regelbundet, och vår vänskapskrets i svenskt näringsliv är betydande. Företag som normalt är negativa till konsulter är stora PDS-kunder. Assa Abloy, Electrolux, H & M, IKEA, Sandvik och Securitas är några exempel.

Lättare klaga än förbättra.

PDS bygger på att man ställer negativt formulerade frågor till kunderna. Kunder har lätt att identifiera problem i sin nuvarande verksamhet. Däremot är de sällan kreativa. De har svårt att tänka sig nya affärsidéer eller ange var deras företag bör befinna sig om två år.

I traditionella undersökningar svarar kunderna ofta taktiskt. De säger en sak och gör en helt annan. De tänker mer på konsekvensen av sitt svar än på att uppge vad de egentligen tycker. Frågar man vad de vill ha, nämner de automatiskt lägre priser och snabbare leveranser.

I en PDS däremot, där kunderna får beskriva sina problem, blir svaren ärligare och speglar bättre kundernas verkliga behov och beteende.

Blir det inte för negativt att bara älta problem? Kunderna tycker inte det. De känner igen sin egen vardag och uppskattar det ärliga anslaget. De förstår att företaget frågar om problemen för att bättre kunna bidra till att lösa dem.

Bakom varje problem finns ju en möjlighet. För att kunna utnyttja den måste man först veta exakt vari problemet består.

Genomförandet är enkelt.

1. En PDS startar med en kvalitativ fas där 30-40 kunder och ett 10-tal interna nyckelpersoner djupintervjuas.
2. Baserat på intervjuerna utarbetas ett frågeformulär med ett 100-tal problemformuleringar och ett 40-tal nulägesanalys- och segmenteringsfrågor.
3. Formuläret skickas per post eller e-post eller delas ut till ett urval av nuvarande kunder, före detta kunder och potentiella kunder. På en skala får de ange hur stort varje problem är för dem.
4. Utvalda interna nyckelpersoner ombeds besvara frågorna i formuläret på det sätt de tror att kunderna kommer att svara. De interna svaren jämförs sedan med kundernas svar i en gapanalys.
5. Resultatet redovisas i form rankinglistor med alla problem prioriterade för varje relevant kundsegment. De 50 högst rankade problemen klustras dessutom ihop till övergripande åtgärdsområden och matchas mot frågorna i nulägesanalysen. Lågt rankade problem analyseras med hänsyn till möjligheter att spara kostnader.
6. Rapporten behandlas sedan i en eller flera workshops eller idégrupper med nyckelpersoner på företaget.

De sex stegen är ett kort sammandrag av den detaljerade offert på ca 30 punkter och 10 sidor som vi vanligtvis lämnar.

Kunderna genererar frågorna.

I de flesta undersökningar lyssnar en konsult på en uppdragsgivares problem för att sedan formulera frågor i ett formulär. Ofta använder konsulten färdigformulerade frågor från andra undersökningar.

I en PDS får kunderna i djupintervjuer berätta om företaget och branschen. Det är alltså marknads åsikter som bildar grund för undersökningens inriktning och omfattning – inte uppdragsgivarens eller konsultens. Det gör undersökningen mer förutsättningslös och ökar möjligheterna att finna nya relevanta affärsidéer.

Dessutom vet våra uppdragsgivare själva sällan vad marknaden önskar. De tar ofta fel när de ska ange kundernas problem. Ingen ledningsgrupp har lyckats pricka in mer än 5 av de 10 högst rankade problemen. Ändå har vi genomfört gapanalysen i över 500 företag. Ju högre nivå i organisationen man befinner sig på, desto sämre tycks utsikterna till korrekta svar vara. För VD är prognosen 2 eller 3 rätt av 10, men vi har sett exempel på inga rätt alls.

Alla delar av verksamheten blir belysta

När kunderna får vara med tidigt i processen genom pilotintervjuer breddas undersökningens omfattning. Fler moment utanför företagets bastjänster kommer med. Alla delar av verksamheten blir belysta, och nya aspekter kommer fram. Marknaden och inte företaget sätter ramarna för undersökningen. Därmed blir den heltäckande. Om företaget ensam ger information blir inriktningen ofta för snäv och produktfokuserad.

I vanliga undersökningar talar uppdragsgivaren om vad han eller hon vill få svar på. I en PDS talar marknaden om vad undersökningen bör handla om.

Genom att ”allt mäts mot allt” kan företaget ställa kvalitetssäkring av bastjänsterna mot affärsutveckling och nya tjänster. Kunderna bestämmer prioriteten.

Konkreta, detaljerade frågor leder till aktivitet.

I traditionella undersökningar är språket ofta abstrakt och substanslöst. Begrepp som information, service, leverans och säljare är inte entydiga för kunderna. Men i undersökningarna används de ofta som om de vore det.

I en PDS formuleras frågorna på skruv-och-mutternivå, ofta exakt med de ord som kom fram under djupintervjuerna. Talspråk med konkreta detaljer prioriteras framför marknadsföringsspråk.

Det gör att formulären blir lättare och mer meningsfulla för kunderna att fylla i än vid traditionella undersökningar. Tolkningen av resultatet blir mer entydig och efterföljande åtgärder lättare att förankra i företaget.

En PDS skapar aktivitet och förändringsvilja. Till det bidrar de konkreta och detaljerade formuleringarna.

Fokus på det viktigaste.

En PDS rangordnar alla kundernas problem från det största till det minsta. Den klargör för alla på företaget vad marknaden prioriterar. Debatten kring verksamhetens utveckling kan övergå från ”Vad är problemet?” till ”Vad ska vi göra och hur?” Det är betydligt mer produktivt än det som en företagsledare har döpt till NATO (No Action Talk Only) och som gäller för så många traditionella undersökningar.

Företagsledningen ser tydligt var det går att flytta resurser från aktiviteter som löser lågt rankade problem till aktiviteter som löser högt rankade problem för kunderna. Det ger direkt marknadsmässiga vinster.

En storbank drev ett ambitiöst förbättringsprogram. När vår PDS hade kartlagt kundernas önskemål stod det klart att 80 procent av de redan startade förbättringsprojekten låg utanför kundernas prioriteringslista. Ingen av förbättringarna var dålig i sig – enda svagheten var att det fanns annat som kunderna önskade mer.

Fungerar i hela världen

PDS-metoden lämpar sig utmärkt för studier på flera marknader samtidigt. Marginalkostnaderna är små för att lägga till fler länder utöver det första landet. Både djupintervjuer och formulärutskick fungerar bra på distans.

Telefonintervjuer i Asien, Sydamerika och USA fungerar till och med bättre när man ringer från Sverige. Kunderna avböjer sällan en intervju, och de bjuder dessutom på längre och mindre stressad intervjutid än de skulle erbjuda en inhemsk intervjuare. De känner sig uppmärksammade och viktiga när någon gör sig besväret att ringa från främmande land.

Svarsfrekvensen för formulärutskick från Sverige är dessutom högre än för utskick från inhemska institut. Med företagets huvudkontor som avsändare (inte som brukligt undersökningsinstitutet) och med ett snyggt svenskt frimärke på brevet drar man nytta av det goda rykte Sverige faktiskt har i de flesta länder.

En PDS som omfattar flera länder ger företaget en god överblick över vilka frågor som är gemensamma och lämpar sig för initiativ från huvudkontoret och vilka som bör delegeras till de lokala bolagen.

Glöm inte Kina.

Efter några svåra år tar den kinesiska jättemarknaden fart igen. Konkurrensen håller tills vidare priserna nere. Men mycket kan hända. Valutan är undervärderad och kan komma att revalveras. Köpkraften ökar stadigt, och flera svenska företag som etablerade sig tidigt börjar visa goda vinster.

Den kinesiska marknaden har sina egenheter. Att undersöka den skiljer sig på många sätt från att undersöka andra marknader. Vi har genomfört fem PDS i Kina, alla med mycket gott resultat.

En av våra bästa studier ledde till Electrolux lansering av tysta kylskåp i Kina – ett praktikfall du kan läsa om i broschyren som vi gärna skickar.

Ta reda på resten också!

I kuvertet ligger ett svarskort med porto betalt där du kan ange dina önskemål om information. Välj om du vill ha vår broschyr eller en personlig presentation. Du kan också bli med i vårt intresseregister. Vi inbjuder regelbundet till seminarier och kundträffar.

Du har inget att förlora men mycket att vinna på att ta reda på vilken nytta ditt företag kan ha av en PDS. Fyll i och posta eller faxa svarskortet nu.

Med vänliga hälsningar,

Robert Thams

Verkställande direktör