

# Sådan måles HR's forståelse for kundernes behov og oplevelse

I HR-chefen har vi hver gang fokus på et tema, som vi belyser med en række artikler, der er en blanding af teori, praksis, gode råd og andet. I år supplerer vi temaet med en fast artikel-serie, der hedder "Sæt tal på temaet". Her giver vi input til relevante mål inden for området.

Med en økonomisk baggrund og erfaring som finansanalytiker har partner Morten Kamp Andersen helt styr på den hårde, økonomiske og præstationsorienteret tilgang til HR, men Morten er også uddannet psykolog, så han har aldrig kun tal for øje, men har også fokus på den bløde del af HR.

Vi kan derfor med glæde se frem til seks spændende "tal-artikler" fra Mortens hånd i hele 2017.



Det er uomtvisteligt, at HR bør have en stor interesse og forståelse for virksomhedens kunder. Det er svært at forstå baggrunden for virksomhedens strategi, stille de rette spørgsmål til lederne samt dagligt at supportere interne stakeholdere, hvis man som funktion ikke er fuldstændig klar over, hvilke behov og oplevelser kunderne har i forhold til virksomhedens produkter og services. Ja, faktisk er det svært at forestille sig, hvordan en effektiv HR-strategi kan udarbejdes uden sådan et indgående kendskab.

Forholdet mellem HR og virksomhedens resultater bygger på en simpel antagelse: bedre HR-services burde korrelere positivt med et bedre forretningsresultat igennem bedre ledelse og øget produktivitet fra medarbejdere (via højere engagement, lavere medarbejderomsætning og bedre kompetenceniveau). Dokumenterede undersøgelser af dette forhold igennem de sidste 25 år viser, at omend denne sammenhæng er lidt sløret og snørklet, så er konklusionen klar: HR-praksis gør en forskel.

Men denne sammenhæng – logisk som den måtte synes – bygger på den antagelse, at HR ved, hvad ledere skal gøre for at påvirke medarbejdere bedst muligt til at opfylde kundens behov. Altså at HR forstår kunden. Den antagelse er i praksis ikke altid afspejlet i praksis.

Hvad bør HR så vide? Kort sagt; hvem, hvad og hvorfor. Hvem er de vigtigste kunder nu og i fremtiden? For mange virksomheder tegner 20% af kunderne sig for 80% af virksomhedens profit. HR skal som udgangspunkt vide, hvem de 20% er, og hvad deres konkrete behov og oplevelser er. Hvad efterspørger kunderne nu, og hvad vil de sandsynligvis efterspørge i fremtiden? Endelig kan eksterne faktorer såsom ny teknologi påvirke, hvordan kunder forventer at interagere med virksomheden i fremtiden. Hvorfor vælger kunderne lige netop disse produkter? Hvilke elementer følger de differentiere produktet, og hvilke workforce elementer ligger bag? Endelig bør HR også være opmærksom på fremtidige kundesegmenter, som virksomhedens strategi peger imod.

Så HR's formål med at komme tættere på kunderne er primært for at kunne forstå, hvordan fremtidige HR-leverancer bør designes, så de understøtter virksomhedens mulighed for at skabe høj kundeoplevelse.

Der er mange måder, som HR kan måle deres indsatser omkring dette, og den ene perfekte måling findes ikke. Hvad det rette er afhænger af formål og tilgængelig data.

Målingerne kan enten være rettet mod HR's indsatser og evner, på kundens oplevelser eller mod resultatet af aktiviteter.

### Målinger rettet mod HR:

- 1 • HR's kompetenceniveau i forhold til at forstå kundernes behov. Denne måling kan vise HRs evne til at forstå forretningen, kunder og hele værdikæden. Problemet for nogle HR-afdelinger er, at de bare ikke er forbundet godt nok med eksterne kunder, for andre afdelinger er problemet, at de ikke har kompetencerne til at forstå værdikæden. Her findes etableret værktøjer til at lave disse målinger, ofte lavet i forbindelse med 360-graders evalueringer.
- Selvevaluering af HR's forståelse af kundens behov og situation. Her udarbejdet en række spørgsmål, som de enkelte HR medarbejdere/partnere kan svare på og reflektere omkring. Evalueringen kan være lavet i samarbejde med kunderne, kunderettede medarbejdere eller ledere. Fordelen ved denne måling er, at den er nem, billig og hurtig og kan let give et indblik og indsigt i status og fremdrift. Svagheden er, at selvevaluering er notorisk ukorrekt, og resultatet vil være unuanceret.

- Evaluering af HR's forståelse for (udvalgte segmenter af) kunders behov vurderet af øvrige interne stakeholders (ex. kunderettede medarbejdere). Her spørges interne ledere og medarbejdere om deres oplevelse af HRs evne og forståelse i forhold til at forstå de eksterne kunders behov. Dette gøres ved spørgeskema og opfølgende dialog, som kan give rigt datamateriale og afsæt til intervention.
- Måling af antallet af HR's møder med eksterne kunder. Her måles blot antallet af møder med udvalgte eksterne kunder ud fra deisen; jo flere møder jo mere indsigt og forståelse. I samme kategori af KPI'er findes også "Tid brugt på eksterne kunderettede aktiviteter blandt HR-partnere" o.l. Der findes en lang række af denne typer KPI'er. Disse KPI'er har den svaghed, at de måler aktiviteter og ikke resultater.

### Målinger rettet mod kundens oplevelser:

- 2 • Kundens oplevelse af HR's forståelse af sine behov. Her laves en spørgeskemaundersøgelse, hvor udvalgte kunder vurderer, om de mener, at HR gør sig anstrengelser for at forstå deres behov. Dette er ofte svært for kunden at vurdere men kan gøres i forbindelse med specifikke aktive indsatser.

### Målinger rettet mod resultaterne af indsatserne.

- 3 • Omsætningsvækst hos primære kundesegmenter. Dette er en mere indirekte måling, men hvis antagelsen om HRs påvirkning af virksomhedens resultat hænger sammen som beskrevet ovenfor, så bør det være sådan, at jo højere HR-forståelse for kunders behov jo højere omsætningsvækst (eller profit, EBITDA, margin etc.).
- Kunders tilfredshed med kundevedtede medarbejders kompetencer, service, medarbejderengagement etc. Jo mere forståelse for kundernes behov HR har, jo mere vil alle HR-leverancer være tilpasset de behov, og derfor bliver de bedre mødt. Dette kan undersøges og måles i forbindelse med eksisterende kundeundersøgelser.

De letteste at måle er dem rettet mod HR, men de er omvendt også de svageste og mindst brugbare målinger. Omvendt er de mest nyttige dem, som måler resultaterne af aktiviteterne, men de er omvendt sværest at føre direkte tilbage til aktiviteterne. Man bør altid opveje det dilemma.

At måle HRs forhold til og forståelse af eksterne kunders behov og situation er ikke det letteste at måle. For nogle HR-afdelinger vil det være nok, at man laver et solidt selvevalueringværktøj, som man vender tilbage til, måler fremskridt og bruger til at identificere aktiviteter, som vil skabe en bedre forståelse. For andre vil det være nødvendigt at bruge mere sofistikerede – og dyrere – værktøjer til at måle det. På grund af den meget indirekte gevinst ved dette foreslår jeg, at forholdet mellem pris/gevinst nøje overvejes. <<