

# Case: El-teknisk virksomhed styrker kundeindsigt som grundlag for transformation til løsningsleverandør

## Resume

Covid-19 har intensiveret konkurrencesituationen på el-installationsmarkedet. Wexøe har derfor sat yderligere fart på processen mod at fremtids sikre sin forretningsmodel: fra produkt- til løsningsleverandør.

Transformationen af Wexøe's forretningsgrundlag betyder store organisatoriske forandringer, men forudsætter også udvikling af relationerne til kunder og leverandører. Et rådgivningsforløb under genstartNU har inspireret Wexøe til nye måder at måle kunderelationer på og samtidig hjulpet til at implementere værktøjer, der sikrer kontinuerlig kundeindsigt.

## Wexøe

Fokus for forretningstilpasning  
Kunderelationer og salgsprocesser

Branche  
El-teknik

Antal ansatte  
62

Geografisk placering  
Værløse



## Baggrund og motivation

Wexøe A/S er en grossist og serviceleverandør indenfor det el-tekniske område. Virksomheden rådgiver sine kunder om el- og installationsspørgsmål som en integreret del af salget.

De senere år har Wexøe gennem opkøb etableret sig i en række komplementære forretningsområder. I dag omfatter de vigtigste forretningsområder 1) handel med og rådgivning om el-tekniske løsninger og 2) løsninger inden for industriel automation, højspænding og datainfrastruktur. Løsninger inden for el-teknik og datainfrastruktur henvender sig til markedet for bygningsinstallationer. Løsninger inden for industriel automation henvender sig typisk til slutbrugere og maskinbyggerindustrien.

### Fra en produktleverandør til en løsningsorienteret forretningsmodel

Wexøe er stadig i overvejende grad en engrosvirksomhed. Men digitaliseringen og globaliseringen har betydet, at konkurrencen i branchen er blevet skærpet. Indtjeningen er faldende for traditionelle mellemhandlere, eftersom kunderne i stigende grad køber direkte fra producenternes websteder.

For Wexøe har markedsudviklingen betydet, at det er blevet nødvendigt med en transformation fra en traditionel grossist til løsningsleverandør, der rådgiver kunderne og sælger samlede el-tekniske løsninger. Det kræver fundamentale ændringer af både organisationen og de kundevendte aktiviteter i forretningsmodellen.

Internt i Wexøe kræver omstillingen en videreudvikling af medarbejdernes kompetencer, når viden og rådgivning i højere grad skal indgå som en del af Wexøes markedstilbud. Denne udvikling er i gang.

Eksternt skal Wexøe både ændre samarbejdsformer med leverandører og kunder. Wexøe skal i højere grad arbejde strategisk sammen med

leverandører med henblik på at sikre en stærk og kontinuerligt opdateret viden om de nye teknologier, leverandørerne tilbyder.

### Nye værditilbud introduceres gradvist

I forhold til at udvikle den del af forretningsmodellen, der handler om salg og kunderelationer, arbejder Wexøe med at introducere prissætning. Samtidig introducerer de gradvist nye markedstilbud for kunderne. Et eksempel på en ny type serviceydelse baseret på teknisk viden er at tilbyde 24/7 hotline support på abonnement. Et andet eksempel er et sikkerhedstjek af kundernes maskiner, hvor der efterfølgende udarbejdes en rapport til brug i eksempelvis forsikrings- eller i arbejdsmiljøsammenhænge. Wexøe har også udviklet et online "akademi" i form af en række kursustilbud for virksomheder, der arbejder inden for det el-tekniske felt.

Den gradvise tilpasning af Wexøes værditilbud er kritisk for en succesfuld omstilling af virksomhedens forretningsmodel. Det er også i relation til denne omstillingsproces, at Wexøe søgte rådgivning gennem genstartNU.



## Tilpasning af forretningsmodellen

Udviklingen af Wexøes værditilbud har skabt et behov for, at Wexøe kommer dybere og mere proaktivt i dialog med deres kunders organisation. Det var med dette udgangspunkt, at virksomheden tog kontakt til rådgivningsfirmaet Customer Experience Office (CXO), der havde modtaget finansiering fra Industriens Fond til et SMV-rettet forløb under genstartNU.

### Udvikling af kundeindsigt

En kritisk forudsætning for at fastholde kunderne under Wexøes transformation er øget opmærksomhed på at udvikle relationerne til strategisk vigtige kunder. I takt med, at Wexøe i stigende grad kommer til at basere deres salg på et indgående kundekendskab, bliver det potentielle tab af investeret viden i kundespecifikke forhold ved en kundeexit så meget større.

Wexøe skal derfor opbygge procedurer, der sikrer en løbende overvågning og opfølgning på kundernes oplevelser – og på den generelle kundetilfredshed. Det er forudsætningen for at kunne reagere rettidigt på kritiske begivenheder, der kan føre til utilfredse kunder og potentiel kundeexit.

Formålet med projektet med CXO var at videreudvikle brugen af Wexøes CRM-system. Dels ved at bruge dets faciliteter bedre. Dels ved at integrere det med en kontinuerlig måling af kundetilfredshed via den såkaldte "Net Promoter Score"-metodik. Metodikken går – kort fortalt – ud på at måle, hvor mange af ens kunder der med stor sandsynlighed vil anbefale virksomheden til andre.

Forløbet blev tilrettelagt og styret af rådgiverne fra CXO, som beskrev opgavens mål og omfang sammen med ledelsen. På baggrund heraf udviklede CXO en tids- og handlingsplan som ramme for forløbet.

### Rådgiverne analyserer kundernes oplevelse af Wexøe

CXO startede forløbet med at interviewe et udvalg af Wexøes kundecentermedarbejdere, der har ansvar for den daglige kundekontakt. Derefter

kontaktede CXO fem vigtige kunder og interviewede dem om deres erfaringer med at få adgang til og bruge Wexøes services. På den baggrund dannede virksomheden og Wexøe sig et mere nuanceret billede af de forskellige kundetyper og bredden i de henvendelser, de modtager. Endelig interviewede Wexøes marketingschef – på baggrund af et oplæg fra CXO – seks interne medarbejdere (tre sælgere og tre produktchefer) om, hvordan de oplevede kundecenterets overdragelse af henvendelser fra kunderne.

Med afsæt i den indsamlede information om kundeoplevelser samt interviews med flere af de kundevendte medarbejdere udviklede CXO et layout for et opdateret CRM-system. CXO holdt afslutningsvist et oplæg om den foreslåede tilgang til kunderelationspleje og måling af kundetilfredshed på et møde for alle kundeservicemedarbejdere.

### Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Udvikling af CRM-systemet og kundetilfredshedsmåling for at styrke relationsmarkedsføring.
Output	Kortlægning af kunderejsen og implementering af et Net Promoter Score (NPS)-system.
Ressourcer	50 timer.
Bidrag fra virksomheden	50-100 timer.
Varighed	4 måneder.

## Resultater

Wexøe har gennem rådgivningsforløbet både fået tilført viden og værktøjer om måling af kundeloyalitet og udviklet en konkret handleplan for en opdatering og videreudvikling af CRM-systemet. Handleplanen er nu implementeret, hvilket betyder, at Wexøe nu har de nødvendige strategiske værktøjer til at realisere ambitionen om at udvikle sig til løsningsleverandør.

Herudover har rådgiveren gennem forløbet skærpet hele salgsorganisationens forståelse af, hvordan man kan pleje kunderelationer og skabe større kundeloyalitet. Wexøe forventer, at dette vil have en stor effekt på virksomhedens evne til at fastholde kunderne og udvikle kunderelationer. Desuden har forløbet skabt momentum i forhold til den generelle strategiproces i Wexøe.

### Net Promoter Score: fremtidig mulighed for måling af kundeloyalitet

De indsamlede data fra projektet blev også brugt til at vurdere anvendelse af Net Promoter Score (NPS) som målemetode. Til denne del af opgaven havde CXO fået et tilbud fra en serviceleverandør, som udbyder automatiserede løsninger til NPS-måling, herunder en mulighed for at prøve systemet i en gratis prøveperiode.

Wexøe har nu afprøvet systemet, men har indtil videre valgt at afvente implementeringen af denne løsning. Det skyldes især, at Wexøes eksisterende CRM-system er baseret på IP-telefoni. Det vanskeliggør automatisk identifikation af de kunder, der ringer, hvilket begrænser automatiseringsmulighederne i forhold til at fremsende det korte survey, som NPS-målingen baserer sig på. Til gengæld er Wexøe nu skarpe på hvilke krav, der skal stilles til det kommende CRM-system.

## Læringspunkter

- Hvis din virksomhed arbejder på at bevæge sig op i værdikæden og tilbyde mere rådgivning og service til slutkunder, er det vigtigt at opbygge tættere kunderelationer og systematiske procedurer for opfølgning på kundernes oplevelser.
- Ofte kan relativt simple værktøjer hjælpe til at skabe struktur og allokering af ressourcer i organisationen i forhold til vedligeholdelse og udvikling af jeres kunderelationer.
- Eksterne rådgivere kan hjælpe med at identificere kundebehov og teste nye koncepter i markedet
- Det er vigtigt at bruge tid og ressourcer på at afstemme forventningerne til rådgivningen og inddrage hele ledelsen i denne proces.



”Når vi skal til at leve af, om kunderne er tilfredse med vores rådgivning og viden, skal vi også blive dygtigere til at måle på sådan noget.”

- Chef for Digital Transformation og Kompetencecenter  
Mads Nobel Danborg, Wexøe

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem virksomheden Wexøe og rådgivningsvirksomheden CXO.