

Kundeværdi som ledelsens kompas

– *når kunden er referencepunktet for ledelsens beslutninger*

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

I de fleste virksomheder står kunden i centrum – i strategiplanen, på hjemmesiden og på plakaten i kantinen. Men styrer kundeværdien faktisk ledelsens beslutninger? Eller er den blot en formulering, man vender tilbage til ved næste strategiseminar?

Et kompas virker kun, hvis man bruger det undervejs – også når vejret skifter, og planen ikke holder.

Denne artikel handler om, hvordan ledelsen gør kundeværdi til et kompas, der bruges hver dag – og ikke kun til en værdi, der hænger i en flot ramme på væggen.

Kundeservice er ikke en afdeling

Da jeg for en del år siden arbejdede med lederudvikling hos e-economic, mødte man glade mennesker på "Planet WOW", der leverede kundeservice på telefon, mail, chat, forum og kurser. Systemet var professionelt skruet sammen, men det var ikke forklaringen. Forklaringen var en holdning: Kundeservice er ikke en afdeling. Det er en gennemsyret holdning i hele virksomheden.

Det er forskellen på at have en kundestrategi og at være kundeorienteret. Når kundeværdi er ledelsens kompas, spørger lederne ikke kun "hvad koster det?" og "hvad siger planen?", men også "hvad betyder det for kunden?" – også når beslutningen handler om organisation, processer eller rekruttering.

Hvad hyrer kunden jer egentlig til?

Kunder køber ikke produkter. De hyrer et produkt eller en ydelse til at løse et konkret problem under helt bestemte omstændigheder. Spørgsmålet er, om ledelsen ved, hvilket problem det er – og under hvilke omstændigheder behovet opstår.

Det er sjældent noget, man finder i et regneark eller en tilfredshedsmåling. Man er nødt til at komme tæt på kundens virkelighed – næsten som en antropolog, der lever blandt de indfødte en tid. Det kalder jeg [kundeværdi-opsnapning](#): Evnen til systematisk at opdage, forstå, skabe og levere den værdi, kunden

reelt efterspørger – også når kunden ikke selv kan formulere den på forhånd.

Tanken er ikke ny. Allerede i 1960 advarede Harvard-professoren Theodore Levitt i artiklen "Marketing Myopia" mod virksomheder, der definerer sig ud fra deres produkt i stedet for kundens behov. Jernbaneselskaberne troede, at de var i jernbanebranchen – men kunderne havde brug for transport. Levitt formulerede det også kort: Folk vil ikke købe et bor på en kvart tomme. De vil have et hul på en kvart tomme.

Clayton M. Christensen byggede videre på tanken med det, han kaldte "jobs to be done": Kunder hyrer et produkt til at få et bestemt job gjort under helt bestemte omstændigheder. I hans kendte eksempel købte mange pendlere en milkshake om morgenen – ikke fordi de ville have en milkshake, men fordi de skulle have noget, der kunne gøre en lang og kedelig køretur udholdelig og holde sulten væk til frokost. Konkurrenterne var derfor ikke andre milkshakes, men bananer, bagels og kaffe.

Christensen viste også, at det er her, disruption opstår. De etablerede spillere bevæger sig opad i markedet og forbedrer deres produkter ud over, hvad kunderne efterspørger. Imens kommer nye spillere med simple løsninger, der er "gode nok" til at løse kundens konkrete problem i en given periode under specifikke omstændigheder – og måles på en helt anden værdiskala. Den leder, der kun lytter til sine eksisterende kunder og sit eget produkt, opdager det ofte for sent.

Det er ikke sikkert, at store datamængder kan gennemskue præcis, hvilket job kunden hyrer jer til. Det kræver, at man kommer tæt på.

Hos [EBK](#) opstår kundens oplevelse ikke i et mødelokale, men i kundens eget sommerhus. Derfor tog vi derud, observerede og interviewede kunderne dér, hvor produktet og servicen faktisk bliver brugt, og omsatte det til en kundefilm. Filmen blev vist for 115 medarbejdere – og pludselig var kunden ikke et begreb, men et menneske.

Er kundeværdien jeres reelle referencepunkt – eller blot en formulering i strategiplanen?

Kunden som medunderviser

Den mest direkte vej til kundens perspektiv er at invitere kunden ind. Ikke til et salgsmøde, men ind i læringsrummet.

Hos [Cepheo](#) deltog virkelige kunder direkte i træningen af to nordiske konsulenthold med 16 konsulenter på hvert. Konsulenterne kunne lytte, spørge, udfordre egne antagelser og reflektere over deres praksis i lyset af det, kunderne selv fortalte. I [procesledelsesforløbet hos e-conomic](#) underviste kunderne på et af modulerne – med både deres ønsker, frustrationer og ærlige kommentarer. Og hos [PSN Service](#) fik servicelederne besøg af egne kunder på modulet om kundeværdi og service.

Det kræver mod at lade kunden tale frit. Men det er ofte de mest kritiske kunder, der giver den mest værdifulde læring.

Når kunden bliver en del af familien

For nogle år siden var jeg med hos en kunde i Odense, der ville noget helt andet end det, jeg havde oplevet i de dengang snart 30 år, jeg havde arbejdet med udvikling af mennesker og forretning. Ambitionen var at 10-doble salget på kort tid. Midlet var en helt ny måde at udvikle produktet på – i samskabelse med kunden, de ansatte, brugerne, frivillige og kundens kunder.

Kunderne var globale, men samtidig centrale bidragydere til produktudvikling og innovation. Ikke i ny og næ, men hver dag, som en del af virksomhedens DNA. Det, der kendetegnede virksomheden, var en dyb samhørighed med kunderne – næsten med en udvisket grænse til venskab. Nogle ville kalde det en familie: En levende organisme, hvor "udefra og ind" i virkeligheden bare er et "os", der breder sig som ringe i vandet.

Jeg må indrømme, at jeg som snart grånende officer med erfaring fra både krig og erhvervslivets kolde toppe følte mig provokeret – på den gode måde. Ambitiøse planer overlever sjældent første kontakt med fjenden. Men hvem er egentlig fjenden? Måske er det slag, der skal kæmpes, et opgør med vores egen opfattelse af, hvad god ledelse er. Når kunden er med hele tiden, kræver det mere selvstyring, en ny forståelse af succes og ledere, der kan lede sammen med kunderne – ikke kun på vegne af dem.

Fra tilfredshed til rentabilitet

Mange virksomheder måler kundetilfredshed. Færre kobler den til økonomien. Men en tilfreds kunde er ikke nødvendigvis en rentabel kunde – og en utilfreds kunde kan være en af de vigtigste at holde fast i.

For mere end 25 år siden udviklede jeg derfor en metode, der kobler kundens genkøbssandsynlighed og anbefalingsgrad med økonomisk performance og rentabilitet. Det er det manglende led i de fleste kundeundersøgelser. Hos PSN Service gennemførte vi strukturerede interviews med 20 kunder og sammenholdt kundeindsigt og loyalitet med rentabilitet. Resultatet blev et ledelsesværktøj, der viste, hvor relationer skulle fastholdes, udvikles eller prioriteres – både for direktionen og for den enkelte serviceleder.

I perioden 2023–2025 forbedrede vores kunde PSN Service A/S sit resultat før skat med mere end 15 mio. kr. Det kan naturligvis ikke kun tilskrives kundeanalysen og den ledertræning vi leverede – men det viser, hvad der kan ske, når kundens oplevelse af værdi bliver noget, som man styrer efter, og ikke blot noget man gætter på.

Virksomheden er netop her i september 2026 blevet en del af InstallatørGruppen Aps. med en spændende portefølje på ca. 50 virksomheder. Vi er allerede i dialog, da de har en ganske særlig tilgang til M&A's og en stærk, fælles ledelseskultur om at stå sammen.

Tre veje til kundens virkelighed

Customer Deep Dive – tre løsninger:

- **LYT – Kundeanalyse:** Hvad oplever kunderne som værdifuldt, hvad driver loyaliteten – og hvordan hænger det sammen med rentabiliteten?
- **OPLEV – Film om kundens kunder:** Observation og interviews dér, hvor behovet opstår, omsat til en film, der bringer kundens virkelighed ind i organisationen.
- **MØD – Kunden som medunderviser:** Virkelige kunder deltager direkte i læringen og udfordrer jeres antagelser.

Løsningerne kan bruges hver for sig eller kombineres. Det afgørende er, at kundens virkelighed kommer helt ind i ledelsens beslutninger – ikke kun i et bilag til strategien.

Lyt – færdigt

Én ting i verden kan man ikke kopiere: Relationer. Likes og anmeldelser kan købes, og konkurrenter kan kopiere både produkter og priser. Men en dyb, professionel relation til kunden – hvor man kender kunden indgående – kommer mange gange igen i genkøb og større gensidig værdi, fordi kundens behov bliver tydeligere og kan indfries mere præcist.

At lytte til kunden lyder enkelt. Det er det ikke. Vi har alle filtre, der generaliserer, udelader og forvrænger det, vi hører. Derfor hører vi ofte det, vi forventer – og ikke det, kunden faktisk siger.

At lære at lytte færdigt, i tavshed og med fuld opmærksomhed, kræver træning. Og det starter med lederen selv. En leder, der ikke kan lytte til sig selv og sine egne blinde vinkler, har svært ved at høre, hvad kunderne i virkeligheden sætter pris på, drømmer om, er utilfredse med eller undrer sig over.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvornår har vi sidst mødt en kunde i kundens egen virkelighed – ikke i vores mødelokale?
- Ved vi, hvilke kunder der både er loyale og rentable – og hvilke der ikke er?
- Hvilken af vores seneste ledelsesbeslutninger blev reelt truffet med kunden som referencepunkt?

Konklusion – kunden som kompas

Et kompas er kun værd noget, hvis man bruger det undervejs. Kundeværdi bliver først ledelsens kompas, når den styrer beslutningerne i hverdagen: Hvad vi prioriterer, hvem vi udvikler, og hvordan vi måler succes.

Det kræver, at ledelsen kommer tæt på kundens virkelighed, inviterer kunden ind og kobler loyalitet med rentabilitet. Ligesom passageren er pilotens referencepunkt, bør kunden være ledelsens.

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler "Kundeorienteret ledelse i virkeligheden" (2019), "At skabe WOW kundeoplevelser" (2016), "Kundereferencer fra virkelighedens verden" (2016) og "Kilden til innovation – om disruption og transformation" (2016).

Vil I gøre kundeværdi til ledelsens kompas?

Cronquist Consult ApS hjælper ledelser med at bringe kundens virkelighed ind i strategi, forretningsudvikling og eksekvering. Læs mere her:

[Customer Deep Dive](#) · [Forretningsudvikling](#) · [Strategi og eksekvering](#)