

Ledelses paradigmer

Mindset i forhold til kunder

Det transaktionelle

Det informative

Det relationelle

Det fællesskabs
orienterede



PROMOTE & SELL

At maksimere vores markedsandele og overskud. At øge den interne produktivitet og den eksterne salgseffektivitet.



LISTEN & LEARN

At tilfredsstille vores kunders behov. At tilpasse vores produkter og services så de matcher det kunderne gerne vil have.



CONNECT & COLLABORATE

At engagere os med kunderne, og i samarbejde med dem skabe værdi for både dem og os. At have en aktiv kunde-inddragelse som en vigtig del af produkt og serviceudvikling.



EMPOWER & ENGAGE

At styrke indsatsen for at skabe en mere bæredygtig og transparent tilgang til markedet. At være ansvarlig overfor både primære interessenter og samfundet mere generelt.

Kort introduktion til de 4 ledelsesparadigmer på kunderejsen baseret på:

"Disrupt your Mindset to Transform your Mindset with Big Data",

Rydén, Ringberg og Jacobsen, 2017

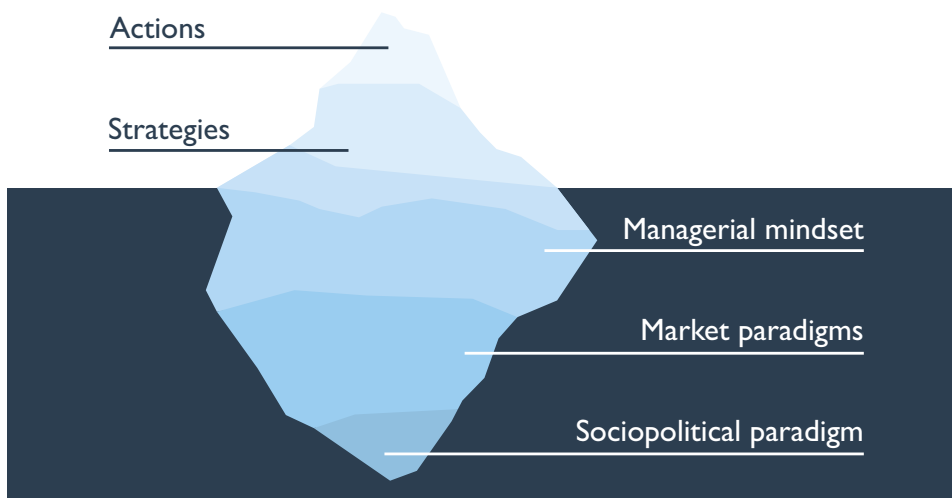
Mere info: på www.efficiens.nu eller kontakt poj.marktg@cbs.dk

Ledelsesparadigmer Kunder & Marked

Der findes fire forskellige ledelsesparadigmer¹, med hver deres markedsforståelser. Det er:

- Det transaktionelle
- Det informative
- Det relationelle
- Det fællesskabs orienterede

Disse danner grundlag for ledernes opfattelser af, hvordan de skal interagere med deres kunder og omverden i al almindelighed, og hvordan de påtænker at lade data, digitalisering og teknologi understøtte deres interaktion med kunder og marked. Altså hvordan strategier og adfærd påvirkes.



Figur 1: Det Mentale Isbjerg: Markedsparadigmer og ledelsesmindset²

Dette kan illustreres som et isbjerg, som viser hvordan vores mindset begrænses af de dybereliggende paradigmer og hvordan

mindset påvirker vores strategier og handlinger. Jo mørkere farve, jo mere dybtliggende og ubevidst er tankeprocessen. De respektive lag af det mentale isbjerg er tæt forbundet med underliggende lag i en opadgående proces: Jo dybere lag, jo mere skjult og jo mere forstærker det de tankemønstre, der hæmmer forandringer. De dybtliggende paradigmer fører til en internalisering af vores tanker, så vi ender med at tage dem for givet.

Strategisk tænkning er en mere overfladisk repræsentation af vores underliggende mindset, som trækker på underliggende socialpolitiske antagelser og normer, som betegnes paradigmer. Disse typer af mindset er dybt indgroet og meget tættere på vores grundidentitet. For eksempel vores etiske, politiske, religiøse, miljømæssige værdier behøver ikke at ændre sig i forhold til at vi er multiindivider der har forskellige roller som fx kollega, forældre, ven, kunde mv.

Dit mindset og din adfærd påvirkes også af mere overfladiske mentale forståelsesrammer, som skifter i henhold til den givne kontekst, du er i, som fx sociale, formelle

eller intime sammenhænge. Disse mentale rammer guider dig i dine dagligdagsrutiner, som fx når du låser døren, når du går på toilettet, bruger en gaffel i venstre hånd og en kniv i højre hånd (i hvert fald i den vestlige verden). Sådanne skikke, vaner, rutiner og normer kan relativt let ændres eller justeres, for eksempel når du rejser til en anden kultur.

Anderledes er det med dit ledelsesmæssige mindset, altså hvordan du interagerer med kunder og interessenter. Der er et sted i midten mellem de dybtliggende paradigmer og de mere overfladiske forståelsesrammer. Konsekvensen er da, at dit dominerende ledelsesmæssige mindset ubevidst og automatisk appliceres på tværs af forskellige forretningsmæssige sammenhænge. Det kan kort formuleres til: Vi ser verden som vi selv er!

Det kan dog godt ændres når man er bevidst om dette og kan ændres i det øjeblik, man indser, hvordan det regulerer ens tankegang og adfærd.

Transaktionsparadigmet Promote & Sell mindset

Dette markedsparadigme havde en særligt stærk indflydelse i begyndelsen af det 20. århundrede og dominerede et godt stykke ind i 1950'erne (og har stadig en berettigelse anno 2022). For mange virksomheder gjaldt det om at få så mange kunder som muligt til at købe så mange produkter og tjenesteydelser som muligt.

Ledere der følger idealet om rationel beslutningstagning og sætter en dyd i at sikre administrativ og finansiel kontrol over

organisationen. Solidt placeret i toppen af hierarkiet besiddes en magt og myndighed til at tale (ned) til deres medarbejdere og kunder. Indtil århundredeskiftet var kommunikation mellem en organisation og dens kunder hovedsagelig baseret på denne form for envejsmassekommunikation.

Den underliggende præmis for datidens massekommunikation var, at information og mening kan transmitteres på en objektiv og direkte måde. I dag har fx marketing indflydelse på produktudviklingen, som typisk var baseret på ejerens iværksætterånd og personlige idéer. Strategien var at sælge produkter og tjenesteydelser uden hensyntagen til kundens behov. Nogle fulgte endda devisen om, at kundebehov er noget, organisationen bestemmer eller skaber, for eksempel blev Ford citeret for at sige, at kunderne kunne få Ford T i alle de farver, de ønskede, så længe de ønskede sort. Strategi og interaktion med markedet var i meget højere grad baseret på opfyldelse af organisationens egeninteresser via taktisk brug af marketing og især de 4 P'er³: Pris, Produkt, Promovering og Placering.

I 1980'erne begyndt man at efterspørge alternativer til massemarkedsføringen, og direkte markedsføring opstod som supplement til massekommunikationen. I stedet for at henvende sig til massesegmenter rettede organisationens kommunikation sig mod den enkelte forbruger, men stadig med den samme lineære, envejskommunikerende tilgang til markedet. For eksempel sendte organisationerne standardbreve ud til forbrugerne med deres navn på. Reklamemarkedet udviklede sig hastigt i takt med den teknologiske udvikling, og nu kunne meget

større markeder nås frem for kun de lokale og traditionelle markeder. Kommunikationsmedier såsom aviser, radio, film og tv understøttede en effektiv massekommunikation.

I dag er antallet af marketing- og afsætningskanaler og produkter/services eksploderet, men vi skal sjovt nok helt tilbage til 1898, dengang der kun var meget få kanaler, hvor Elmo Lewis kom frem med denne omnibustilgang i sin 'Attention-Interest-Desire-Action'-model (AIDA). Selvom der senere blev tilføjet 'Tilfredshed'⁴ så bruger man stadig de simple modeller til at håndtere moderne organisationers kommunikation og interaktion med markedet. Med den teknologiske udvikling og radikale ændringer i kundeadfærden bliver interaktionen mere og mere kompleks og udfordrer princippet om lineær kommunikation, sekventielle aktiviteter og 'hierarki af effekter' (som vi ser ved kampagnestrategier). Eksempler på andre lineære modeller, der stadig hersker, er Stimuli-Organisation-Respons (SOR)-modellen⁵.

Den beskriver, hvordan organisationer kan anspore kunderne til at købe deres produkter eller services. På trods af at en lang række af klassiske markedsførings- og kommunikationsmodeller kan dateres langt tilbage, så fungerer modellerne stadig mentalt som forståelsesrammer og i praksis til at udvikle markedsstrategier, professionel kommunikation og reklamer.

Promote & Sell var en helt indlysende tilgang for mange virksomheder i det forrige århundrede. De organisationer, der var i stand til at udnytte de fire P'er (Produkt, Pris, Placering og Promovering) kunne opnå stordriftsfordele og operationel effektivitet og hurtigere

udkonkurrere de mindre spillere. Dette førte til udvikling af amerikanske gigantvirksomheder som fx Ford, Hollywood Video og Kodak. Nedturen kom senere for mange af disse virksomheder, fordi deres ledelser havde svært ved at ryste det Promote & Sell-mindset af sig, som i sin tid var med til at skabe deres succes. Dette mindset forhindrede dem i at se, hvordan de kunne tilfredsstille kundernes dybere behov. Det var en indefra-ud tilgang.

Informationsparadigmet

Listen & Learn mindset

Dette markedsparadigme opstod, da organisationer begyndte at se i kundens retning. Ledere tog de første spæde skridt mod kundeorientering i håb om at finde bedre måder at forbedre deres produkter og tjenester på. I takt med at konkurrencen på markedet blev stadig hårdere, påvirkede det, hvilke succeskriterier organisationerne satte op og evaluerede ud fra.

Den ny filosofi om, at information fra kunderne om kunderne er det vigtigste konkurrenceparameter for en organisation udsprang altså af dette paradigme. Her er målet for en organisation at tilfredsstille deres kunder ved at lytte til dem og lære mere om deres dybereliggende behov, hvilket på længere sigt kan skabe loyale kunder. Ifølge denne antagelse skal man principielt set lytte til kunderne og forbrugerne i stedet for at bombardere dem med informationer. Derfor blev markedsanalyser en vital del af markedsføringen. Analyserne blev brugt til at udvikle endnu mere målrettede og kundetilpassede produkter og services.

Listen & Learn-mindsettet ligger typisk til grund for den undervisning, som studerende over hele verden får, når de læser marketingfag på universiteter og handelshøjskoler. Mange organisationer har høstet fordele ved at lytte til deres kunder og lære af den indsigt, de fik. Baseret på viden om forbrugerne har ledere med dette mindset fokus på at skabe en stærk brandloyalitet ved at udvikle de rette produkter og services og samtidig fastholde det taktiske omdrejningspunkt omkring de 4 P'er. Organisationens centrale opgaver er at identificere, erhverve, udvikle og fastholde lønsomme kunder ved at tilføje yderligere værdi for slutbrugerne.

Den kundecentrerede tilgang er årsagen til, at flere og flere organisationer søger data fra kunder og måler på tilfredshed og loyalitet. Her er det ledelsens hensigt at skabe unik værdi for kunden og samtidig sikre organisationen en vedvarende konkurrencefordel og – når det gøres rigtigt – en stigning i omsætningen og indtjeningen.

Dette mindset bygger reelt set på en dybdegående forståelse for kundernes behov for at blive hørt. Med en kombination af adfærdsmæssige data (der viser korrelationer og endda kausale sammenhænge) samt dybdegående kvalitative data (der kan afdække meningsbaserede symbolske værdier) kan organisationen få den fornødne indsigt til at udvikle mere relevante produkter og tjenesteydelser, der skaber loyalitet.

Kunder bliver i stigende grad udsat for konkurrencedygtige online- og offlinetilbud, så organisationer er nærmest forpligtede til at tilbyde enten den bedste pris (alt andet lige) eller et unikt produkt og/eller servicetilbud.

For at gøre dette må ledelsen være agil, dvs. hurtig og villig til at reagere og have fingeren på forbrugernes datapul.

Da mange virksomheder opfattes som klyngevirksomheder⁶, der omfatter alle de mærkevare-virksomheder, hvis mærkestatus på den ene side ikke er tilstrækkelig stærk til at give virksomhederne en unik position, og som på den anden side heller ikke kan hævde et cost leadership og/eller den optimale logistiske løsning. Kunder har ofte svært ved at skelne disse virksomheder fra hinanden. Klyngevirksomheden er karakteriseret ved, at den, via sit mærke, positionerer sig blandt jævnbyrdige virksomheder, men uden markant at skille sig ud fra disse. Produkterne er anonyme og identiske med konkurrenternes i modsætningsforhold til mærkevarevirksomheden, der har en klar profil.

Typiske eksempler på klyngevirksomheder banker, forsikringsselskaber, teleskaber og detailkæder mv. og på B2B-markedet er det grossistvirksomheder. I modsætning til mærkevarevirksomhederne anvendes produktet som hovedregel ikke til differentiering af klyngevirksomheden. Kunderne antager blot, at produkterne er sammenlignelige/identiske, og derfor er det ikke nødvendigt at bruge tid på at sætte sig nøjere ind i dem. Når kunderne vælger at handle med en virksomhed frem en anden, er de drevet af præferencer for de mærkevareværdier, der kendetegner den pågældende klynge af virksomheder og ikke for den enkelte virksomhed.

Valget af en specifik virksomhed inden for klyngen kan således blot skyldes en lettere adgang til produkterne, en kampagne/ et tilbud, som kunden har reflekteret på, et nyt

produkt på gaden, eller tilfældighed. Klyngevirksomhedens udfordring er, at selvom den opbygger og vedligeholder sit mærke og sikrer tilstedeværelsen af produkter/services, der lever op til mærkevareværdierne, gør det ikke kunden loyal i traditionel forstand – kunden fastholdes blot. Derfor må CRM-strategien og loyalitetsarbejdet suppleres med strategiske virkemidler rettet mod kunde-fastholdelse. Disse er knyttet til de kanaler, virksomheden har til kunden. Gennem optimeringen af disse, så de matcher kundernes behov, kan klyngevirksomheden forhindre, at kunden vender sig mod andre udbydere i klyngen.

Hvis kunden oplever/forventer besværligheder med det at skifte leverandør, sker det næppe, medmindre kunden er direkte utilfreds, da kunden basalt set ikke forventer nævneværdige forskelle i produkterne, virksomhederne imellem. Modsat hvis det er let at skifte, vil et bedre tilbud kunne flytte kunden, også selvom kunden er tilfreds. Dette ses fx ofte på telemarkedet.

Klyngevirksomhedens vigtigste virkemidler er information, kommunikation, distribution, service og transaktioner for at kunne opbygge relationer og skabe værdi for kunden. Det forudsættes naturligvis, at de basale produktgenskaber og kvalitet er i orden. Det skal/bør man måle på. Så handler det blot om at måle på det rigtige og at måle rigtigt!

Klyngevirksomhederne begår ofte en fejl ved at se sig selv som en mærkevarevirksomhed og agere derefter, men kunder ser dem som en klyngevirksomhed. Konsekvensen er da, at virksomheden ikke har fokus på, at det skaber værdi for kunden, så man "taler"

ganske enkelt forbi hinanden. Dette bør man også tænke på i forhold til målinger!

Relationsparadigmet Connect & Collaborate

Dette markedsparadigme udsprang af internettets udvikling og kommerialisering samt outsourcing bølgen i slutningen af 1990'erne. Digitalisering gjorde det nemmere at interagere med hinanden i globale netværk og opbygge relationer og for organisationer og kunder at få adgang til informationer i et videnssamfund. Den stigende brug af videokonferencer, Apps og et væld af andre nye teknologier åbnede op for nye former for samarbejde, der skaber gensidig værdi for kunder og organisationer.

Den digitale æra fremstiller det globale samfund som et netværk af interaktioner, hvor folk inddrager hinanden og samarbejder via sociale platforme. Folk er i højere grad end før drevet af både personlige og faglige interesser. Organisationer får større fokus på inddragelse af forskellige kompetencer med henblik på at forny og lære af interessenter uden for organisationens grænser. For eksempel skiftede organisationer som Lego fokus fra at fokusere udelukkende på markedsføring til at se, hvordan de kunne inddrage kunderne i produktudviklingen og markedsføringen. De flyttede fokus fra "Hvordan kan vi sælge mere lejetøj til børn?" til "Hvorfor leger børn?"

Det relationelle markedsparadigme udfordrer selvfølgelig den traditionelle ledelsesform og de velkendte roller, der tidligere har defineret interaktionen mellem industri, organisation og interessenter.

Inden for dette paradigme arbejder ledere, medarbejdere og deres interessenter sammen i et større fællesskab, præget af en større grad af tillid og transparens, med deres leverandører, kunder, stat og uni-versiteter, ja, selv medierne. Effekten er synlig i mange brancher og industrier, som har oplevet at blive 'disruptet' af, at grænserne nedbrydes, og relationerne bliver mere komplekse og dynamiske.

Den digitale evne til at dele og proaktivt bruge kundernes viden kræver en nytænkning af, hvordan man udnytter og udvikler de organisatoriske kompetencer, og hvordan man kan strukturere og måle resultaterne. Paradigmet lægger op til, at organisationer indsamler data fra kunder, konkurrenter og andre interessenter med det formål at udvide deres grænser for indflydelse og råderum. Denne udvikling tvinger fagfolk, der er involveret i Data og Digitalisering, til at tænke strategi på en ny måde. Ligesom der også stiller nye udfordringer til målinger.

Fællesskabsparadigmet Empower & Engage

Dette paradigme bliver udviklet under og skabt af et teknologisk gennembrud med de sociale medier og understøttet af en digitalisering. Paradigmet bygger på ældgamle værdier og en mere dydspræget samfundsetik, hvor alle involverede parter tager vare på deres lokalsamfund, når de udveksler produkter og services. Oprindelsen af denne idé kan spores helt tilbage til oldtiden, hvor social produktion og forbrug af varer var en integreret del af samfundet og ikke isoleret til et marked eller en erhvervslivssfære.

Der var ingen adskillelse mellem produktion, forbrug og det levede liv, så man handlede for at varetage relationerne; ikke omvendt. Samfundet var baseret på en udveksling af tjenesteydelser og varer, men sælgere og købere var oftest en del af det lokale samfund.

Denne ideologi blev fremhævet af den finske tænker Chydenius (1729-1803). Han argumenterede for, at en åben økonomi og styring burde være til gavn for folket, i stedet for at økonomi og styring skulle have gavn af folket⁷. Fællesskabsparadigmet er forskelligt fra de tre andre markedsparadigmer, fordi det udfordrer vores traditionelle kapitalistiske antagelser og lader erhvervslivet tjene et højere samfundsmæssigt formål. Organisationer spiller en mere intim og forpligtende rolle, der ideelt set gavner alle interessenter i samfundet.

En leder med dette mindset ser ikke organisationen som en autoritet; i stedet handler lederskab om at være rollemodel med en adfærd, der skaber respekt. De traditionelle roller som kunde, leder og borger smelter ideelt set sammen i morgendagens samfund, der har til formål at opfylde grundlæggende menneskelige behov og fremme miljømæssigt og økonomisk bæredygtige markeder, bryde ud af de kapitalistiske markeder og en centralistisk stat.

Dette mindset skaber måske umiddelbare associationer til Bæredygtighed og Corporate Social Responsibility (CSR), fordi der er nogle paralleller til socialt ansvar og miljøhensyn i den sfære, som organisationen opererer i. Men der er forskel på fx CSR-politik og et Empower & Engage-mindset. CSR handler grundlæggende om at tilskynde

organisationer til at være mere opmærksomme på, hvordan deres adfærd påvirker resten af verdenssamfundet, herunder deres interessenter og miljøet.

For ledere med et Empower & Engage-mindset er det simpelthen ikke tilstrækkeligt at *'opmuntre organisationer til at være mere opmærksomme'*; de kræver derimod handling på højeste strategisk niveau i den daglige praksis. Det sker ved, at organisationen definerer et højere fælles formål, der integrerer interessenternes interesser. Ledere med sådan en holistisk tankegang ser markedet og organisationer som tæt forbundne med vores dynamiske samfund, der skal tage vare på kommende generationer og vores planet.

Det skaber et stærkt drive hos ledelsen til at udforske fundamentale win-win-konstellationer i stedet for at forfølge en traditionel kapitalistisk orienteret strategi, hvor organisationen går efter at opfylde kortsigtede profitmål uden at tage ansvar for potentielle langsigtede negative konsekvenser som følge af sin produktion og adfærd på markedet.

Modsat CSR-politikker der sjældent afføder et fuldblodsengagement, der dramatisk ændrer en organisations underliggende forretningsmodel. Derfor risikerer CSR-initiativer som oftest at ende som en perifer aktivitet eller i værste fald som en dekoblet aktivitet. Selvom organisationer udtrykker deres dedikation til det gode medborgerskab gennem for eksempel fokus på affald og spild, reduktion af forurening, uddannelsesmæssige og sociale programmer, så er den slags aktiviteter til tider i konflikt med de centrale forretningsmæssige prioriteter, hvilket betyder, at CSR-aktiviteter mister gennemslagskraft og

overrumpler af de mere kortsigtede udfordringer og aktionærernes behov for afkast og vækst.

Hvis man beslutter sig for at redefinere organisationen og dens praksisser, så de matcher dette mindset, indebærer det, at organisationens og dens interessenter udvikler en demokratisk orientering, som skaber, deler og bruger individ- og samfundsdata og informationer i en fælles søgen efter en samfundsmæssig transformation, selvrealisering, og den politisk indflydelse, der skal til for at fremme miljømæssigt bæredygtige økonomier, som er mindre afhængig af den kapitalistiske økonomi og af staten.

Selvom dette markedsparadigme handler om fællesskabet, så er lederskab stadig værdsat i form af ledere, der lægger vægt på de positive mål og en åben og transparent tilgang til erhvervslivet, hvilket gør, at folk føler sig langt mere involveret, tillidsfulde og trygge. Dette stille så igen nye udfordringer til målemetoder og målinger.

Kunderejsen og de forskellige paradigmer

De forskellige paradigmer kan kort beskrives således:

Promote & Sell

Et blåt mindset afspejler selvudfoldelse og et internt fokus, der projiceres ud til resten af verden. Det betyder, at du udvikler produkter og services baseret på intern ekspertise. Data bruges som et værktøj til at fremme formidling og udbredelse af egne produkter og services til kunderne.

Listen & Learn

Et rødt mindset betyder, at du er opmærksom på (for)brugernes tanker og følelser. Indsigt i (for)brugernes præferencer, behov og motivationer indsamles for at kunne levere mere meningsfulde produkter og services til kunderne.

Connect & Collaborate

Et gult mindset er forbundet med at udvikle nye ideer med forbrugerne, vise tillid til deres perspektiver og invitere dem med på en samarbejds- og udviklingsrejse. Data anvendes til at opfange og udnytte nye og visionære input og viden fra kunderne.

Empower & Engage

Et grønt mindset repræsenterer en holistisk og empatisk tilgang til markedet i samspil med det bredere samfund. Med det grønne mindset anvendes data til at forbedre og forny bæredygtig og etisk interaktion med alle interessenter.

Dette kan sammenfattes i denne tabel som giver et overblik over de respektive ledelsesparadigmer.

Interaction	Business - to - Customer	Business - from - Customer	Business - with - Customer	Business - for - Customer
				
Strategy	Promote & Sell	Listen & Learn	Connect & Collaborate	Empower & Engage
Customer approach	Passive	Active	Proactive	Interactive
Business approach	Bombardment	Retention	Engagement	Empowerment
Value	Attention	Intelligence	Creative skills	Responsibility
Time	Short-term	Long-term	Project-based	Indefinite
Market paradigms	Transaction	Information	Relation	Community
Examples				

Figur 2: De forskellige ledelsesparadigmer - Disrupt your Mindset to Transform your Mindset with Big Data, Rydén, Ringberg og Jacobsen, 2017

Du kan læse mere i vores bøger:

Disrupt your Mindset to transform your business with Big Data (2017) (Engelsk). Pernille Rydén, Torsten Ringberg og Per Østergaard Jacobsen

Disrupt dit Mindset – og få succes med Big Data (2017) (Dansk). Pernille Rydén, Torsten Ringberg og Per Østergaard Jacobsen

CRM 5.0 - De ustyrlige kunder i en digital tidsalder - Mindset, strategi, ledelse og performance i fremtidens forretningsmodeller, Jacobsen et al (2020)

Kunderejsen & de ustyrlige kunder i en digital tidsalder, Jacobsen & Ringberg (2020)

Bøgerne kan købes hos Academic Books , www.academicbooks.dk og er på lager i butikken på CBS Solbjerg Plads 3, og ellers på digitale boghandler.

Endnotes

- 1 Disrupt your Mindset to Transform your Business with Big Data, Rydén, Ringberg og Jacobsen, 2017
- 2 Disrupt your Mindset to Transform your Business with Big Data, Rydén, Ringberg og Jacobsen, 2017
- 3 Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, Irwin.McCarthy, J. E. ,1964
- 4 Arthur Frederick Sheldon. 1911
- 5 Robert S. Woodworth, 1938/1954
- 6 CRM Strategi – Implementeringens 7 trin, Henrik Andersen & Per Østergaard Jacobsen, 2003
- 7 Concepts, style and reflection. The Sociological Review, Czarniawska & Weick ,2005