

Hållbarhet ur kundens perspektiv – hållbara organisationer har nöjdare kunder och är mer lönsamma

Jakob Hallencreutz är styrelseordförande och koncernchef på Svenskt Kvalitetsindex. Han är också forskare och docent vid Uppsala universitet – både i Uppsala och på Campus Gotland. SKI ägs av en statlig stiftelse och mäter kundnöjdhet hos företag och organisationer. Han föreläste vid Uppsala:2030s event den 9 maj på temat Hållbara lösningar, lojalare kunder och starkare varumärke.

"Vi pratar gärna inifrån och ut när det gäller hållbarhet – utsläpp och sådana saker – men kundens upplevelser tycker vi också är viktiga. Det här har vi mätt i Sverige och i andra europeiska länder sedan slutet av 1980-talet. Jag kommer att prata både om privatkunder, alltså vi vanliga konsumenter, och om företagskunder och deras syn på hållbarhet.

Det första jag vill slå fast är hur betydelsen av samhällsansvar växer och äter sig in i själva kundupplevelsen. Jag ska också säga något om den paradox som finns: att nästan alla säger att hållbarhet är viktigt, men ändå köper vi inte hållbart – eftersom andra faktorer styr våra beslut.

Det finns dessutom forskning som visar att det faktiskt är bra för affärerna att jobba med hållbarhet. Och jag ska avsluta med några reflektioner om vad som blir viktigt framöver.

Min föreläsning är en blandning av praktik och vetenskap. Vi har gjort en hel del publikationer på vår data – Svenskt Kvalitetsindex har samlat in flera miljoner datapunkter genom att följa kundupplevelser i svenskt organisationsliv sedan 80-talet.

Det första vi kan konstatera är att om vi tittar på hur kundnöjdheten utvecklats i Sverige sedan vi började mäta, så handlar det på 90-talet mycket om produkter, paketering och valmöjligheter. Många marknader avreglerades och det drev på utvecklingen.

Vi mäter ett index från 0 till 100. En snabbkurs: ligger man över 60 så är man hyggligt på den goda sidan. På 00-talet drevs positiva kundupplevelser av digitalisering och "gör det själv". Det var många tjänstesektorer som digitaliserades. Det här tar vi för givet idag, men det är lätt att glömma att Facebook och iPhone båda kom först 2007.

Allt det här som vi nu tycker är självklart – sociala medier, digitala tjänster – fanns inte då. Och det drev upp kundupplevelsen i många branscher.

Sen kom finanskriser och annat, och idag befinner vi oss i ett mer osäkert läge. Men om vi tittar på 2010-talet så ser vi att det som drev positiva kundupplevelser handlade mycket om immateriella faktorer – image, varumärke, service. Utöver en felfri leverans av produkt

eller tjänst, så har upplevelsen av att aktören är en schysst samhällsaktör blivit allt viktigare.

Idag behöver företag vara bra på fem saker för att få nöjda och lojala kunder.

För det första: digitalt. I nästan alla sammanhang försöker vi som kunder lösa våra ärenden digitalt i första hand. Det måste fungera felfritt och vara ultrasmidigt. Digitala tjänster driver numera nästan bara missnöje – när de *inte* fungerar. Ingen hoppar jämfota för att Swish funkar, men vi blir superfrustrerade när det inte gör det.

För det andra: det måste upplevas som personligt. Det ska kännas riktat till mig. Det ska vara proaktivt och nära kundens behov.

För det tredje: enkelt. I synnerhet efter pandemin har vårt tålamod med krångel och dubbelinloggningar försvunnit.

För det fjärde: hållbart. Det ska kännas trovärdigt och pålitligt. Imageaspekten är en enorm drivkraft bakom kundupplevelsen.

Och för det femte: prisvärt. Inte nödvändigtvis billigast, men det måste kännas värt priset.

Vi kan också visa att det finns ett starkt samband mellan upplevt samhällsansvar och kundnöjdhet. Vi frågar kunderna: upplever du att din leverantör tar samhällsansvar? Den statistiska korrelationen mellan det svaret och hur nöjd kunden är har ökat stadigt. År 2023 var korrelationskoefficienten 0,73. Det är ett mycket starkt samband. Imageupplevelsen äter sig alltså in i kundupplevelsen – och påverkar hur lojala vi är till varumärket.

Men här finns många motsättningar och paradoxer. Alla pratar om hållbarhet. Det är lite som arméns hudsalva – det används till allt. Samtidigt är hållbarhet ett svårnavigerat område. Vi håller på att koka planeten, det finns greenwashing, det är cirkulärt, det är EU-direktiv och rapporteringskrav. Kunderna vet ofta inte vad som egentligen *är* hållbart.

När vi frågar vad hållbarhet betyder för kunderna så svarar de klimat och miljö – inte så konstigt. Men det ser olika ut i olika delar av landet. I storstäder är miljöaspekten tydligt dominerande. Men ute i mindre orter och på landsbygden handlar hållbarhet ofta om helt andra saker – som social service, arbetstillfällen, kommunikationer, möjligheten att leva och verka där man bor.

Här tycker jag att många organisationer är dåliga på att segmentera. Alla kunder får samma kommunikation, som ofta är akademisk och inifrån och ut. Det når inte fram.

Det ser också olika ut mellan olika branscher. Och även om 70–80 % av kunderna säger att hållbarhet är viktigt, är det bara omkring en fjärdedel som är villiga att betala extra för hållbara alternativ. Det är den stora paradoxen.

Många säger också att de vill ha information om sina leverantörers hållbarhetsarbete – men bara en liten del har faktiskt tagit del av den. Här finns mycket att göra bättre. För det finns affärsmöjligheter.

Vi har delat in kundmassan i fyra kvartiler. En fjärdedel, den vi kallar genomsnittskunden – Svenne Svensson – har ett nöjdhetsindex på 67,9. Den mest intressanta gruppen är de som väljer utifrån image, hållbarhet och samhällsansvar. Det är 23 % av kundmassan – och de har ett nöjdhetsindex på 76,1. De är alltså signifikant nöjdare och också lojalare än de som valt utifrån pris eller service.

Det här är den hållbarhetsintresserade kunden – och där finns stor potential.

Vi har nyligen gjort ny forskning på 20 000 respondenter hos 53 företag, där vi tittat på sambandet mellan upplevd hållbarhet, kundnöjdhet och avkastning på eget kapital.

För varje indexenhet man höjer hållbarhetsupplevelsen, ökar kundnöjdheten med 0,76 enheter. Och för varje enhet man höjer kundnöjdheten, ökar avkastningen på eget kapital med 0,7 procentenheter. Det är tydliga samband. I företag med ett bra ROE (return on equity) är 0,7 en märkbar ökning.

Jag kan tycka att vi är lite taskiga som lämpar över allt det här på kunderna, och samtidigt beskyller dem för att inte vilja vara hållbara. Varför är det kunderna som ska absorbera hela den här premien som finns? Men – det finns alla möjligheter att nå lycka och framgång genom att faktiskt se, förstå och värdera kundernas syn på vårt hållbarhetsarbete.

Så vad behöver vi göra framåt?

För det första: vi måste ta reda på vad kunderna tycker. Många gör inte det idag. SKI kan hjälpa till med bra metoder och verktyg.

För det andra: hållbarhet måste in i affärsstrategin. Det får inte längre vara ett särintresse. Jag jobbade nyligen med ett energibolag där hållbarhetschefen sa: "Men vad har kunderna med vårt hållbarhetsarbete att göra?" Ja... kanske det faktum att det är de som köper och använder era produkter?

För det tredje: kommunicera enklare. Många kunder vet inte vad ni gör. Informationen är ofta akademisk, intern, teoretisk – inte kundanpassad. Här kan vi ta lärdom av Västerbottenssöpa.

För det fjärde: segmentera bättre. Kunderna är olika.

För det femte: vi måste jobba med prisgapet. Det är orimligt att lägga hela hållbarhetskostnaden på kundens axlar.

Det finns alla möjligheter att lyckas genom att ta kundens perspektiv på allvar.

Text: Mia Ulin mia@uppsala2030.com