



Danmarks
Mest Anbefalede
Virksomhed
Rapport 2018



Editor

Freja Maria Krogh Theilgaard

Fotograf

Kasper Erichsen

Art Director

Jasna Skroce

Relationwise A/S

København: Refshalevej 163A, 1432 København K | **London:** We Work, 41 Corsham Street, N1 6DR

E-mail: info@relationwise.dk | Tlf.: (45) 70 268 264 | Artikler eller billeder må ikke eftertrykkes uden skriftlig tilladelse. Net Promoter, Net Promoter Score og NPS er registrerede varemærker af Satmetrix, Bains & Co. & F. Reichheld. Det er en åben spørgemodell, som alle kan bruge frit.

DMAV rapport 2018

05

Feedback fra deltagere

07

Leder

09

Hanne Lindblad
Kultur spiser strategi til morgenmad

17

Annette Havlit
Vi skal tale mindre om kunderne og meget mere med kunderne

27

Irma vinder årets hovedpris som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed

35

Københavns Lufthavne A/S vinder årets pris for ekstraordinære indsatser og resultater

39

Alm. Brand Bank: Varig kundeloyalitet er vigtigere end hurtig profit

43

Hvordan fandt vi årets vindere?

45

Shortlistede virksomheder 2018

48

Highlights fra DMAV 2017

49

Rådgivningspakke

50

Om Relationwise

Feedback fra deltagere

“Super indlæg, som var godt sammensat med forskellige vinkler på samme emne. Spændende emner.”

“Det var gennemført nærværende. Indlæggene var konkrete og meget realiserbare. Flot arrangement, gode omgivelser, inspirerende. Interessant at høre cases - især den om Irma.”

“Jeg oplevede, at alle indlæg var yderst relevante og meget forskellige, så inspirationen var stor.”

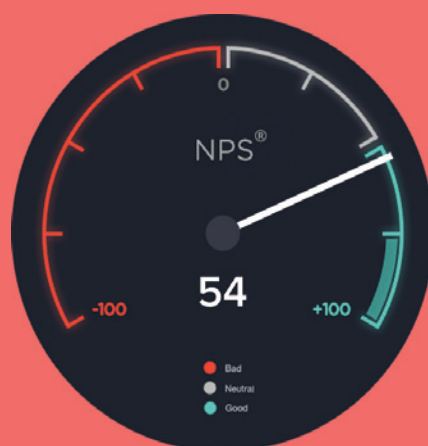
“Det var en meget inspirerende dag med interessante foredragsholdere. Eftermiddagen var godt planlagt med både indlæg og aktivitet fra deltagerne. Alt i alt en meget givtig dag, og jeg vil absolut anbefale andre at deltage og ikke mindst at arbejde med kundetilfredshedsmåling.”

“Der var en god og hyggelig stemning samt inspirerende og konkrete input fra keynote speakers. Tak for et godt arrangement!”

“Det var et event, som gav fantastisk indsigt i “best practise” for NPS. Jeg kom hjem med flere konkrete værktøjer og initiativer til implementering.”

“Det var et afvekslende program med nogle spændende talere, der ikke var bange for at dele ud af deres erfaringer. Det var fantastisk at få så mange konkrete idéer med hjem.”

Event NPS 2018



Bliv en af Danmarks Mest Anbefalede Virksomheder og vind respekt blandt kunder og kollegaer

Få inspiration til, hvordan du kan formidle jeres deltagelse i DMAV til kunder og medarbejdere.

At deltage i DMAV-konkurrencen – og måske vinde titlen Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed – viser rigtig meget om en virksomhedskultur. Det viser, at I går op i jeres medarbejdere og kunder.

At I værdsætter de gode relationer og tror på, at det er en god måde at drive virksomhed.

Skal jeres kunder og medarbejdere ikke mindes om, at de gode relationer er et af jeres fokusområder?

Få *mere* ud af din privatøkonomi



Alm. Brand Bank er Danmarks mest anbefalede virksomhed

Et stærkt fokus på kunde- og medarbejderpleje betaler sig: For nyligt sikrede Alm. Brand sig titlen som landets mest anbefalede virksomhed.



Af Alm. Brand, November 2017

For første gang nogensinde er prisen som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed (DMAV) blevet uddelt. Prisuddelingen foregik i Mogens Dahl Koncertsal i København onsdag den 14. november 2017 på en konference for virksomheder, der arbejder med kunde- og medarbejderpleje – målt ved NPS (Net Promoter Score). NPS måler i hvor høj grad kunder og medarbejdere vil anbefale virksomheden til andre.



Få et økonomiskjort
LÆS MERE HER!

59%
af boligkøberne bekymrer sig
om uforudsete udgifter.

Læs også



Spar op til 30% på dine lån

Der kan spares op til 30 procent af renteudgifterne på lån. Med få klik har 30.000 danskere ved hjælp af 'Skift bank tjenesten' det seneste år fået tilbudt lave renter på alt fra billån over forbrugslån til andelsboliglån - og som følge deraf fået mere overskud på bankbogen.

Her er et par idéer til, hvordan I kan formidle jeres deltagelse i DMAV til kunder og medarbejdere.

Sådan har tidligere vinder af DMAV gjort opmærksom på, at de havde vundet titlen:

1. Print: Hellsides-annonce i JP og Berlingske

2. Digital artikel (pressemeldelse) i Berlingske Privatøkonomi

3. Facebook post på virksomhedssiden

4. LinkedIn update på virksomhedssiden

5. Koncernens nyhedsbrev

6. Forsidebanner på virksomhedswebsite

7. Displaybannere



Vær mod andre,
som du ønsker,
de skal være
mod dig.

Leder

Vores mål med DMAV er at fejre de virksomheder og ledere, som gør en ekstraordinær indsats for deres kunder og medarbejdere. Vi lever i en tid, hvor mange virksomheder fokuserer ensidigt på økonomisk vækst. Derfor vil vi gerne italesætte, at vækst kan – og bør – skabes gennem gode relationer.

Fred Reichheld (udvikler af NPS-metodikken) vil have virksomheder til at følge den gyldne regel "vær mod andre, som du ønsker, de skal være mod dig". Det er simpelt: Når en virksomhed behandler dig godt og sælger dig et fantastisk produkt, er du glad og tilfreds. Det skaber loyalitet, som styrker chancen for, at du handler med samme virksomhed igen. Du vil også være tilbøjelig til at anbefale virksomheden og dens produkter til venner, familie og kollegaer.

Modsat vil kunder, når de føler sig dårligt behandlet, give det samme tilbage. De smutter, hvis de kan, og klager, hvis de ikke kan smutte. De snakker dårligt om din virksomhed og demotiverer dine medarbejdere. Utilfredse kunder er meget dyre!

Med andre ord: Den gyldne regel handler ikke om at aflægge en årsrapport. Den handler om at skabe en gylden virksomhedsstrategi. Vær ordentlig mod folk. Det er det rigtige. Det vil

også vise sig på bundlinjen.

Kampen for det gode arbejdsliv er værd at kæmpe, for vækst nytter intet, hvis kollegaer og kunder ser skævt til dig. Det stod klart for os på et virksomhedsbesøg, hvor vi fik historien om endnu en kollega, der var gået ned med stress – du kender sikkert også en!

Det er vores erfaring, at virksomheder ikke kan opnå varig økonomisk succes uden at stræbe efter det gode arbejdsliv med glade kunder og medarbejdere.

Vi behøver ikke være stressede for at styrke bundlinjen – tværtimod. Gode relationer og økonomisk vækst går hånd i hånd. Det har årets vinder af DMAV, Irma, netop vist. Virksomheden har gjort en stor indsats for at skabe glade kunder og medarbejdere.

Vi håber, du vil lade dig inspirere af DMAV-rapporten til at sætte agendaen i din virksomhed. En agenda, hvor mennesker prioriteres først.

God fornøjelse!

Relationwise Team

Kultur spiser strategi til morgenmad

Hanne Lindblad har 24 års erfaring som leder, og i de sidste 13 år har hun arbejdet i teleindustrien for bl.a. Call me.

Her var hun en stor del af kampagnen "Tal ordentligt." Tiden i Call me blev startskuddet til en opdagelsesrejse, der ændrede hendes syn på, hvad god virksomhedskultur er.

God virksomhedskultur er at rumme menneskelig styrke – og svaghed

"Forestil dig, at du er fyldt med energi og glæde, når du kommer hjem, forestil dig, at arbejdspladsen omfavner din identitet og skaber personlig udvikling, der matcher din personlighed. De fleste virksomheder har en okay virksomhedskultur med et okay værdisæt, som medarbejderne accepterer. Vi accepterer en okay virksomhedskultur, fordi vi

er vant til, at det er godt nok. De færreste arbejder et sted, hvor der reelt er fokus på svagheder, og hvor vi er åbne om vores svagheder. Men når virksomheder formår at få skabt en kultur med psykologisk rummelighed og tillid, så vokser medarbejderne og virksomheden for alvor", siger Hanne Lindblad.



Manglen på god virksomhedskultur resulterer i, at vi har to jobs, forklarer hun med inspiration fra Robert Kegan's bog *An everyone culture*.

Det første job er vores arbejde. Det andet job er at dække over svagheder, skjule fejl, håndtere indtryk, ikke vise for mange følelser, afkode og spille de politiske spil, skjule usikkerhed og aldrig signalere, at man ikke har fuld kontrol.

Virksomhedens kultur kan afgøre, om den får succes

Hanne Lindblad fortæller, at Next Jump (virksomhed i eCommerce-industrien) oplevede en turnover rate på 40 % på deres ingeniører.

Eftersom virksomheder som Amazon og Google overbetaler for at få de bedste ingeniører, valgte Next Jump i stedet at satse alt på en god virksomhedskultur. De har blandt andet udviklet en feedback app, som medarbejdere og ledere bruger hver eneste dag. Alle i virksomheden arbejder konstant med at definere deres styrker og svagheder. Hvis du fx er ekstrovert, skal du måske have fokus på din arrogance, og hvor meget du fylder til et møde, og du skal måske lære at være mere ydmyg osv., mens introverte medarbejdere i Next Jump derimod får lov at arbejde med at komme mere på banen. I Next Jump satser de alt på at gøre deres medarbejdere til større mennesker. Resultatet er en sundere

arbejdsplads, der skaber energi og engagement hos medarbejderne, mener Hanne Lindblad.

Der skal være psykologisk tryghed på arbejdspladsen

Hun har følgende råd om medarbejderudvikling: "Husk, at dine medarbejdere ikke er maskiner." Hanne Lindblad forklarer, at vi ikke kan bringe vores fulde identitet i spil, når vi er på en arbejdsplads, hvor der ikke er psykologisk rummelighed. Når vi arbejder under pres og usikkerhed, bliver vores reptilhjerne aktiveret. Reptilhjernen beskytter os, vi trækker os, når den er aktiveret.

Vi sætter pres på vores sympatiske nervesystem, og det resulterer i, at alt for mange lider under angst og stress, fordi arbejdspladsen ikke accepterer vores biologi og former kulturen derefter, forklarer Hanne Lindblad, der selv oplevede, hvordan hendes reptilhjerne blev aktiveret, da hun trådte ind i en virksomhed med en dårlig virksomhedskultur.

Dårlig virksomhedskultur gør de ansatte utrygge

Hos Call me oplevede Hanne Lindblad, at alle i virksomheden arbejdede med tillid på en ny måde: "Vi spiste det, for det transformerede os og gjorde os til nogle andre - det fik os til at tænke på en helt anden måde". En kollega i Call

me sagde endda, at der var en tid før og efter Call me.

“Når du har været på en arbejdsplads, der har en kultur som den, vi skabte hos Call me, så er der ingen vej tilbage,” fastslår Hanne Lindblad.

Da Hanne rykkede til Telia, oplevede hun, at kulturen var helt anderledes end i Call me, og det aktiverede frygtmekanismen: “Jeg oplevede, at jeg blev angrebet, jeg var så vant til at være i psykologisk tryghed og rummelighed. Hos Telia var det helt modsat. Mit hjerte galoperede konstant.”

Få de ansatte til at vokse – så udvikler virksomheden sig også

Hanne Lindblad forklarer, at arbejdet med virksomhedskultur handler om at synliggøre det usynlige. Når der er et sprog for det, bliver det til virkelighed - det er her, virksomheden rykker sig og bliver stærk. Det handler altså ikke om at købe dyre konsulenter, men om at ændre vaner i hverdagen. “Hos Call me gik vi i gang med en opdagelsesrejse, og vi var ikke bange for at sætte vores ego i spil og tage nogle chancer. Vi eksperimenterede med kulturen, og vi gjorde ALT for at skabe den tillid, der skal til, for at medarbejderne og virksomheden vokser”, forklarer Hanne Lindblad.

Værktøj: Er du over eller under linjen?

Hanne Lindblad anbefaler et værktøj fra The Conscious Leadership Group til arbejdet med virksomhedskulturen. Hun forklarer, at ordene på linjen (side 14) – tillid, psykologisk tryghed, rummelighed – er nøglebegreber, der skal hjælpe os med at tage ansvar i nuet. Det er i nuet, vi skaber vores virkelighed, og den største udfordring for ledere er at være over linjen. Når vi er under linjen, føler vi, at livet sker for os, i stedet for at vi skaber livet.

“Jeg oplevede, at jeg blev angrebet, jeg var så vant til at være i psykologisk tryghed og rummelighed. Hos Telia var det helt modsat. Mit hjerte galoperede konstant.”





Forslag: Optimer nysgerrighed og læring

Nye vaner skal væves ind de steder, hvor vi bruger mest tid i hverdagen.

Tjek ind: Hvor er du? Hvilken energi kommer du med?

Tjek ud: Hvor er du? Hvad har du lært?

- Brug ordene på linjen til at øve jer i at være nysgerrige på hinanden.
- Træn i at italesætte det, der får jer til at gå under linjen.
- Inviter humoren om bord.
- Giv f.eks. den del af dig, der nogle gange vil have ret, et navn.
- Ved lav energi: Tag initiativ til en kort pause, så I bevæger jer fysisk. Det gør det nemmere at komme op over linjen. Husk altid at trække vejret.

Træn dyb lytning, så ofte I kan

Lyt for at forstå, hvordan din kollega skaber mening – måske på en helt anden måde, end du gør.

Undgå kommentarer, forslag eller vurderinger, medmindre der bliver bedt om det.

Bliv verdensmestre i at stille spørgsmål, der åbner op

Stil spørgsmål, der kan gøre den anden nysgerrig på sin egen historie.

Stil spørgsmål, der kan udfordre eller udvide nogle af antagelserne.

Stil spørgsmål, der åbner for nye muligheder.

Sammen er vi stærke

Tal sammen om, hvordan I kan støtte hinanden i at være over linjen.

”Når jeg beder en ledergruppe om hver især at skrive de tre vigtigste ting for deres kunder, så kommer der interessant nok altid forskellige svar. Hvis ledergruppen ikke ved det og ikke er enige om det, hvordan kan de så, sat på spidsen, udvikle deres virksomhed og medarbejdere på andet end en mavefornemmelse og egne overbevisninger? Netop her kan du gøre den store forskel. Du skal vide, hvad der er vigtigst og derefter designe et koncept, en proces og en adfærd, der kan understøtte det - det er simpelt og det skaber resultater.”

Jimmy Bastian Riberholdt, Kundeambassaden
Konferencier på DMAV



Vi skal tale mindre OM kunderne og meget mere MED kunderne

Lær, hvordan du kan skabe sammenhæng mellem kundernes behov og bæredygtige forretningsløsninger.

Annette Havlit, kundeambassadør og forretningskonsulent i Arbejdernes Landsbank, fortæller, hvad man konkret kan gøre, når man vil arbejde med kundetilfredshed.

“Først og fremmest skal vi blive meget bedre til at tale mindre om kunderne – og meget mere med dem. Vi skal lytte og forstå det, de siger, og omsætte den viden, kunderne giver os, til forbedringer og løsninger,” siger hun.

Arbejdernes Landsbank er blevet kåret som danskernes foretrukne bank 9 år i træk.

Mere end bare en bank

I Arbejdernes Landsbank lader de sig inspirere af, hvordan andre angriber den opgave at være “mere end en bank.” De vil se, hvad der sker, hvis banken er mere brugerorienteret, og har derfor åbnet dørene for både kunder og ikke-kunder i deres nye tiltag AL2. AL2 er ikke bare en bank, men en café/bank, hvor alle kan få en kop kaffe og et bord at arbejde ved. Selv kalder de det “Bank og Bager”. Tilbuddet bliver især brugt af studerende og freelancere - og mange er ikke engang klar over, at de sidder og arbejder i en bank.



ANNETTE HAVLIT

PRINCIPAL PÅ
Vi skal fylde og bære af vores
kunder. Vi skal hold præsent
for at vi skal gøre mere og
være af for, at de bliver fast
de kunden, og arbejde bedre af
gøre det sammen!

Gratis WiFi og
kontorpladser

Gratis
rådgivning
om økonomi

Vi vil for 10. år i træk
være danskernes
foretrukne bank*
100 år
Værdier:
SÅNDRE SAMVIRKENS
CEM SCORE



Strategikort

For at bevare fokus på kunderne har Arbejdernes Landsbank lavet fire strategikort, som de har arbejdet med i de sidste 3 år. Kortene er trykt på store plakater og hængt op på alle kontorer for at minde medarbejderne om, at kunderne skal være i centrum. Selv har Annette Havlit ansvar for strategikortet "forstå kunder". For at forstå kunderne går Annette billedligt talt i deres fodspor, følger og observerer dem fra start til slut, interviewer dem, inddrager dem i tests mm. for at lokalisere, hvor kundeoplevelsen kan forbedres.

Gå i kundens fodspor: Relationen er det vigtigste!

Udover at gå i kundernes fodspor sender Arbejdernes Landsbank også et spørgeskema af sted, fx efter et kundemøde. Den feedback, de får fra kunderne, bruger de til at forbedre møderne. Da de begyndte at arbejde med NPS i 2015, havde de en NPS score på 65. I dag har de en NPS på 83. De samler al feedback løbende, og derefter deles informationerne på tværs af hele organisationen.

Det står meget klart på baggrund af deres kundefeedback, at relationen er det absolut vigtigste. Når kunder svarer, at de vil anbefale banken til andre, er det oftest, fordi de har en rådgiver, der

kender dem godt. Rådgiveren skal være tilgængelig, og kunden skal have fornemmelsen af, at rådgiveren er et menneske, der forstår kundens situation. Når en kunde giver banken en lav score, er det, fordi kunden ikke føler sig lyttet til, eller fordi rådgiveren ikke har været tilgængelig.

Hvordan omsætter man kundernes feedback til serviceforbedringer?

Det var vigtigt at organisere og strukturere arbejdet med at implementere forbedringstiltagene og få hele organisationen med på at arbejde med kundetilfredshed. Derfor blev der lavet en styregruppe med repræsentanter for alle de områder, hvor kunderne synes, at der skal ske forbedringer. På styregruppemøderne bliver det besluttet, hvilken feedback der skal føre til forandring.

Styregruppen fastlægger, hvilke væsentlige implementeringstiltag der skal gennemføres. Implementering af mindre forbedringer, der kun kræver en lille indsats, men gør en stor forskel i dagligdagen, bliver håndteret af et "quick win team". Det kan fx være rettelser af stavfejl i e-mail templates, fejl på hjemmesiden osv.

Der skal løftes i flok

Det er meget vigtigt, at hele organisationen inddrages i arbejdet med

kundetilfredshed. Det skal stå klart, hvad der rører sig, og hvorfor vi gør, som vi gør, forklarer Annette. Derfor tager hun ud og taler med sine kollegaer i filialerne rundt om i landet.

“Arbejdet med kundetilfredshed skal implementeres lokalt i filialerne. Der skal tages ansvar for, at forandringerne sker, ellers kan vi ikke forbedre og udvikle os”.

I Arbejdernes Landsbank har de det mål at implementere 50 forbedringstiltag årligt på baggrund af kundernes feedback. Det har været en nødvendighed for Arbejdernes Landsbank at dykke ned i kulturen og finde ud af, hvordan alle kan tage ansvar. Mennesker er forskellige med forskellige kulturer.

Arbejdernes Landsbank har et værdisæt at leve op til; men der er mange kulturer og subkulturer i Arbejdernes Landsbank, og netop derfor er det ekstremt vigtigt, at alle kan se meningen og formålet med at arbejde med kundetilfredshed.

ANE-kultur

Annette blev klar over, at der var brug for et værktøj, der kunne visualisere den proces, Arbejdernes Landsbank er i gang med, for medarbejderne. Metaforen er et træ, og bankens kultur kalder de for ANE-kultur (Ansvar, Nærvær og Enkelhed). Træ-metaforen bliver brugt til at synliggøre og skabe

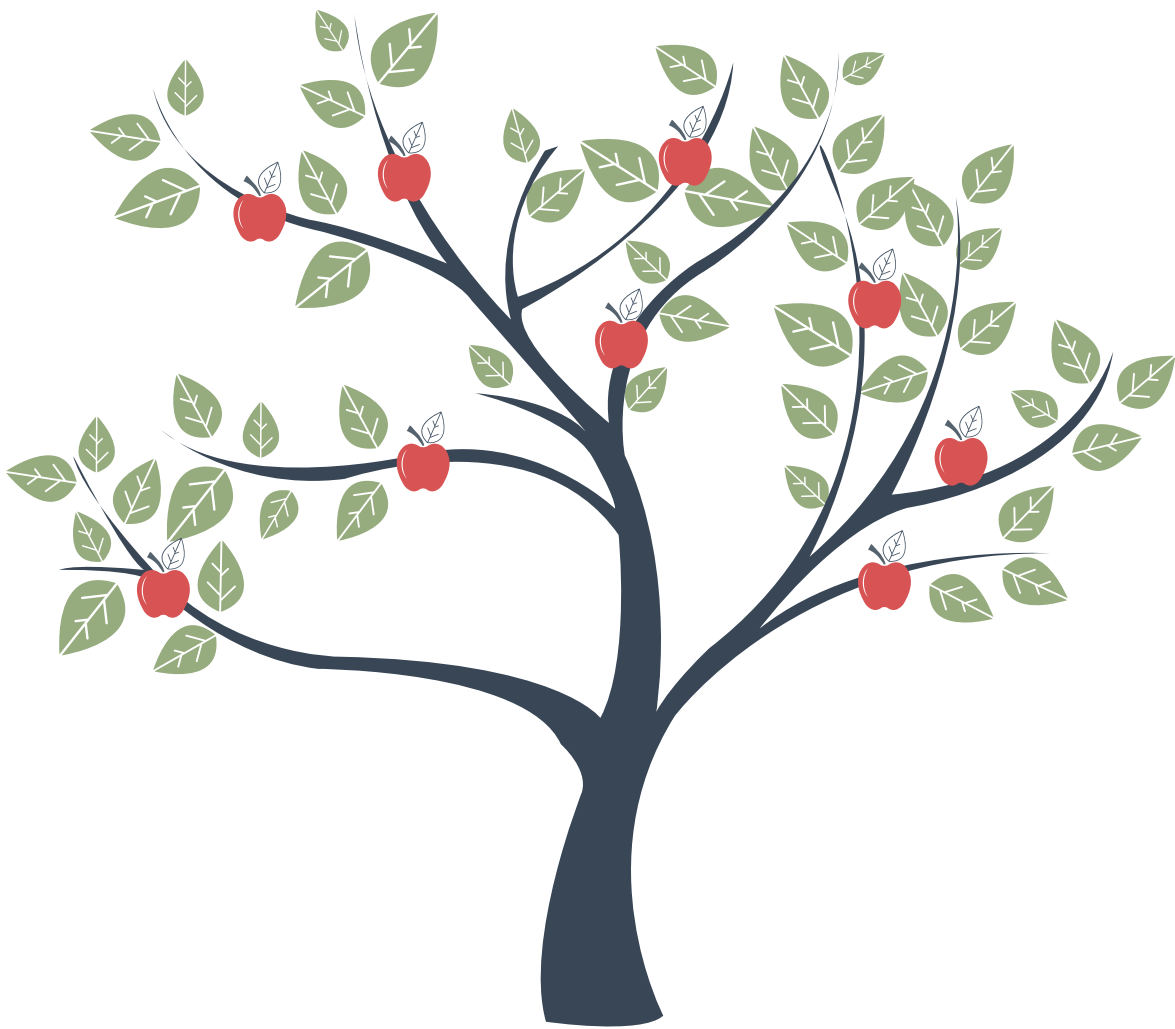
sammenhæng mellem arbejdet og resultaterne.

‘Rødderne’ danner fundamentet for trivsel og et ‘sundt træ’.

Rødderne er kundernes direkte feedback til banken. Takket være ANE-kulturen kan denne feedback bruges som grundlag for at tilpasse bankens politik og de ansattes adfærd, så den styrker kundeloyaliteten. NPS sikrer, at stammen styrkes og responderer direkte på kundefeedback. Øverst er træets krone, hvorfra banken høster mange tilfredse kunder og medarbejdere af arbejdet med kundeloyaliteten.

Eksempler på initiativer, der er implementeret på baggrund af ANE

- Servicetelefon bemandet af rådgivere. Alle 72 afdelingsnumre er rykket til servicetelefonen.
- Rådgiveren lægger vægt på at hjælpe kunden ved første opringning i stedet for at omstille kunden til andre ansatte.
- AL2 holder åbent alle ugens 7 dage fra tidlig morgen til kl. 20 om aftenen. Også i ydertimerne bliver telefonen taget, og der er mulighed for at få et rådgivningsmøde.
- Track and trace i kundernes netbank, så de kan følge deres sag.
- Events i AL2, hvor unge bl.a. kan lære, hvordan de laver en selvangivelse. Det er også muligt at lære at lave mad på budget og få rådgivning om konflikt-håndtering, fx i andelsboligforeninger.



12 tips fra Annette Havlit

Annette Havlit gav deltagerne 12 tips, som har hjulpet Arbejdernes Landsbank med at styrke kundeloyaliteten, og som også kan styrke kundeloyaliteten i andre virksomheder.

1. Afklaring og fastlæggelse af en konsensus om, **HVORFOR vi måler kundernes tilfredshed** – nemlig ikke kun for at klappe os selv på skulderen, men først og fremmest for at sikre fortsat udvikling.
2. **Design og teknisk implementering af målemetode, fx NPS, ved hjælp af spørgeskemaer** på udvalgte touch-points, hvor relevante medarbejdere får kundens respons efter møder og forløb direkte, fx på mail.
3. Design af **ENKEL måneds-, kvartals- og årsrapportering** – én sides oversigt over udviklingen i kundetilfredsheden. HUSK at nævne årsagerne til, at kundetilfredsheden er steget eller faldet.
4. **Organisering og organisatorisk forankring** af MÅDEN, vi arbejder med NPS på (evt. situationsbestemt metode tilpasset organisationen), så alle berørte ved, hvad de skal gøre med NPS-resultaterne. Når vi beder kunderne om feedback, siger vi ikke bare tak for deres feedback – vi bruger den også. Forbedringspunkter fastlægges, kategoriseres og prioriteres; forbedrings-tiltagene iværksættes og implementeres, hvorefter udviklingen følges løbende.
5. Vi **'lytter aktivt'** til vores kunder = vi har fx en eller flere dedikerede **'kundeambassadører'**, der systematisk følger, observerer, taler med, spørger, lytter, registrerer, filmer, tester med og inddrager kunder før, under og efter deres 'brug' af os.
6. Vi anvender **kundepaneller, fokusgrupper og/eller kundeinterview** ad hoc som metode til udvikling af produkter og serviceforbedringer.
7. Vi har **åbne kommunikationskanaler** fx på hjemmesiden og Facebook, hvor kunder kan kommunikere med kundeambassadørerne.
8. Vi **deler viden på tværs af organisationen** om kundernes oplevelser og feedback, fx på afdelingsbesøg, i nyheder, til ledermøder osv.
9. Alle kundevendte funktioner har rådighed over **beløb op til xx kr. Dette beløb kan anvendes til at gøre kundens oplevelse bedre eller som plaster på såret ved evt. klager.** Vi håndterer 'detractors' (utilfredse kunder) indenfor 24 timer.
10. **Vi decentraliserer ansvaret** med at yde serviceforbedringer og styrke kundeoplevelsen. Det er ofte lokalt, 'guldet ligger begravet', og her kan den største værdi ofte høstes.
11. **Vi motiverer hinanden til at se virksomheden fra kundernes perspektiv** – og til selv at tage ansvar for kundens oplevelse på relevante kontaktpunkter.
12. **Vi anerkender, roser og belønner alle,** der handler kundeorienteret og lever op til vores kundeløfter.



“ Hvis lederne løftes, så får vi også medarbejdere, der er glade for at gå på arbejde.”

Rikke Wolff, HR & forretningsudviklingschef i Irma

Det urbane Irma - opskriften på det nysgerrige madhus

I 2017 vandt Irma prisen for ekstraordinære indsatser og resultater.

I år har virksomheden vundet hovedprisen som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2018. Deltagerne til DMAV 2018 fik et indblik i, hvad Irma i det seneste års tid har gjort for at vinde hovedprisen.

For to år siden stod Irma midt i en priskrig. De kunne enten kaste sig ind i krigen og blive slagtet eller udskifte deres skilte med SuperBrugsens. Virksomheden var nødt til at tænke ud af boksen for at overleve.

Det blev startskuddet til deres nye strategi, der har fået arbejdstitlen "Det urbane Irma", og hvis motto er "Vores nysgerrighed skaber madglæde og en bedre verden."



Overhalet indenom

Virksomheden har især fokuseret på to udfordringer i de sidste par år. Irma har i mange år været frontløber for "særtiltag". De smed f.eks. buræg ud af butikken for 25 år siden, mens andre supermarkeder først har fjernet buræg fra hyldeerne for nylig. Derudover har Irma haft fokus på økologi længe før andre supermarkeder, men i de sidste seks år har konkurrenter på markedet overhalet indenom.

Hvad er det nye sort?

Hvordan bringer man en 132 år gammel virksomhed ind i en moderne verden – og får medarbejderne med på rejsen? Medarbejdere, der – selvom der er ungarbejdere iblandt – gennemsnitligt har 16 års anciennitet.

Først og fremmest var det vigtigt for Irma at tale med medarbejderne for at fastslå, hvilke værdier der ikke måtte blive glemt på udviklingsrejsen.



I Irmas ledelse blev man også opmærksom på, at en stor del af deres trofaste kunder var ældre, og det er der naturligvis ikke forretning i på den lange bane.

“Vi undersøgte fødevaretrends på markedet, first movers, og prøvede at finde ud af, hvad der er det nye sort,” forklarer Rikke Wolff. Irma skulle finde ud af, hvad deres nye kunder gerne ville have.

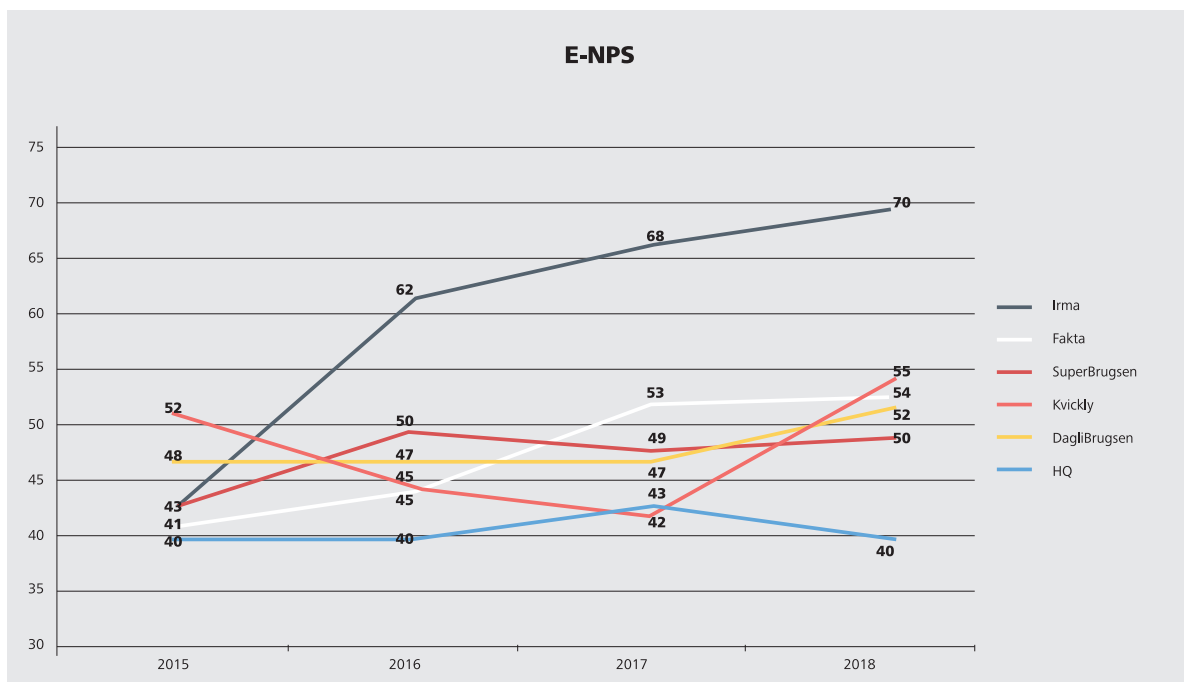
Idealisterne og madelskerne

Irma har to primære kundegrupper,

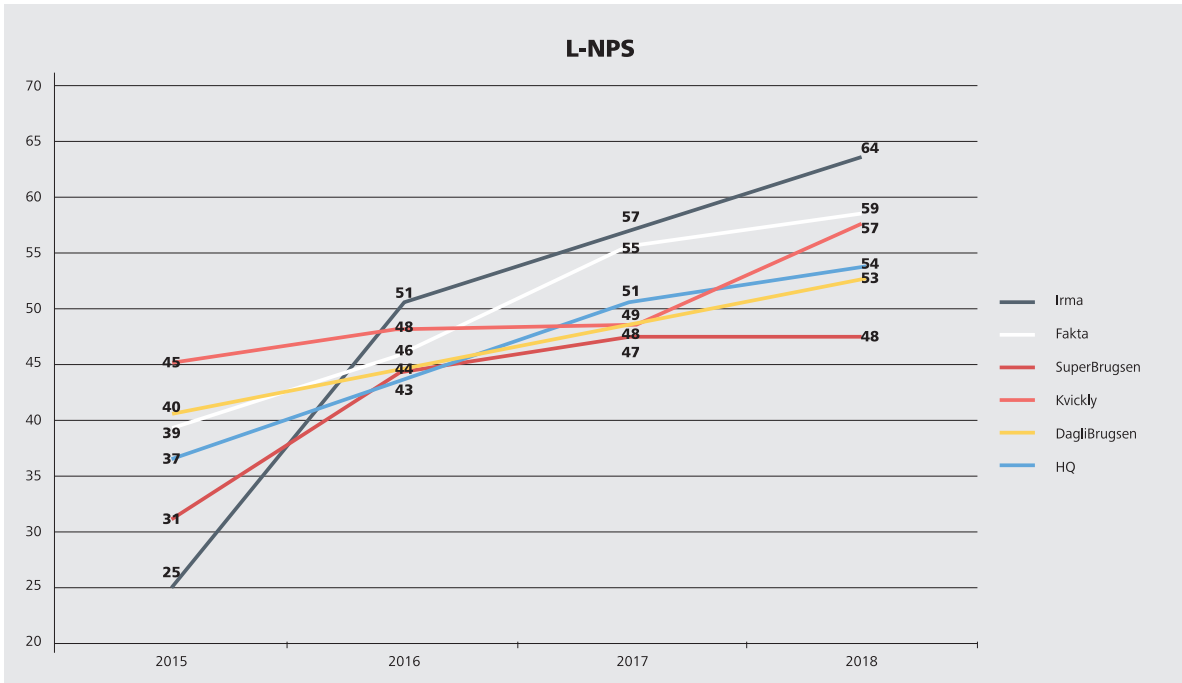
nemlig idealisterne og madelskerne, som står for 75 % af Irmas omsætning. For at undersøge, hvad kunderne ønsker mere eller mindre af, måler Irma løbende virksomhedens Net Promoter Score.

De måler ikke kun på kundeniveau, men også på leder-, butiks- og medarbejderniveau. NPS synliggør tendenser og udfordringer, og om der er sammenhæng mellem en god medarbejder-NPS, kunde-NPS og leder-NPS.

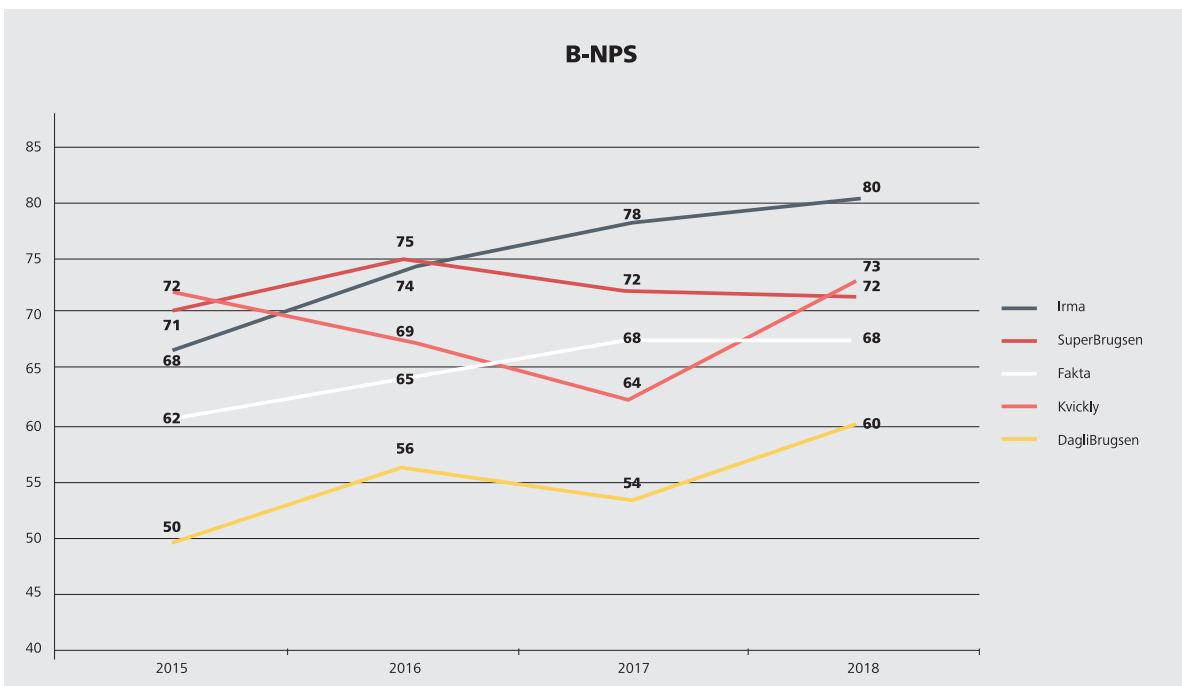
Irmas medarbejder-NPS i sammenligning med andre supermarketers.
I hvor høj grad vil du anbefale Irma som arbejdsplads til andre?



Irmas leder-NPS sammenlignet med andre danske supermarketers.
I hvor høj grad vil du anbefale din leder som leder til andre?



Irmas butiks-NPS sammenlignet med andre danske supermarketers.
I hvor høj grad vil du anbefale butikken til andre?



Vi skal løfte lederne for at få gode medarbejdere

Det er blevet tydeligt for Irma, at der især mellem ledere og medarbejdere er en klar sammenhæng i NPS'en.

“Hvis lederne løftes, så får vi også medarbejdere, der er glade for at gå på arbejde.”

Rikke Wolff forklarer også, hvordan målingerne har vist vigtigheden af at sikre et mulighedsrum for butikscheferne. Et mulighedsrum, hvor de kan tage ansvar og sætte initiativer i gang, der giver mening lokalt. Det gør en kæmpe forskel for dem, når de går på arbejde, og det gør en forskel for både kunder og medarbejdere dagligt, fastslår hun.

Kultur = adfærd

Det er en kæmpe udfordring at skabe kulturforandringer i en organisation, men hos Irma tror de på, at kultur og adfærd er det samme.

“Vi skal hele tiden træne os selv i at have en adfærd, der er anderledes end i går, og det har vi gjort på mange forskellige måder”, forklarer Rikke Wolff.

Irmas adfærds-aktiviteter

- Søren Steffensen, CEO hos Irma, har været på roadshow med samtlige medarbejdere og fortalt dem, hvilken retning udviklingen går i.
- Irma har lavet et udviklingsprogram for butikschefer, souschefer og samtlige medarbejdere, som afvikles i løbet af 2018.
- Alle ledere kommer på ledertræning, hvor de lærer, hvordan man driver forandringsprocesser som disse.
- Alle medarbejdere kommer på bootcamp, hvor de lærer noget om kunder, service, mad, smag og varer.
- Når de kommer tilbage fra bootcamp, får de 12 ugers træning, dvs. de arbejder med og lærer noget nyt i 12 uger, netop for at træne adfærd.
- Anerkendelse. Det her er en Irma: Når man ser en anden gøre noget godt for en kollega eller i forhold til kunden, skriver man det på et kort og giver til den anden.
- Der er etableret en Irmaskole, hvor Irma kompetenceudvikler ledere og medarbejdere inden for fagområder; det skal sikre, at der samles op på den ønskede adfærd i løbet af dagen.





“Alle har ansvar i tre meters radius. Her har alle ansvar for at smile til kunderne, se dem i øjnene og hjælpe dem.”

Stine Marsal, Service Excellence Director
for Københavns Lufthavne

Københavns Lufthavne A/S vinder årets pris for ekstraordinære indsatser og resultater

Stine Marsal, Service Excellence Director for Københavns Lufthavne, henter inspiration fra Tivoli og Disney, når flyrejsende skal have en god oplevelse i security.

Det er nemlig det punkt, der ifølge virksomhedens NPS vægter tungest for passagerens totaloplevelse.

NPS synliggør styrker og svagheder

NPS viser, hvad Københavns Lufthavne gør, når de gør det supergodt. Især top scores skaber indblik i, hvornår medarbejderne leverer en service, som kunderne værdsætter. Københavns Lufthavne A/S får især god respons på opsøgende hjælpsomhed.

NPS-undersøgelsen viser desuden klart, at det betyder meget for kunderne at få en god forklaring. Når Københavns Lufthavne får en dårlig score af en kunde, skyldes det oftest, at kunden er gået igennem security uden at have fået en ordentlig forklaring.

Kundekommentarer skal ind under huden på de ansvarlige

Hos Københavns Lufthavne har ledelsen fravalgt at få et analysebureau til at gennemgå kundernes tilbagemeldinger. I stedet løses opgaven internt, så kundernes feedback kommer helt ind under huden på de ansvarlige.

Der lægges især vægt på kundernes kommentarer, og de gennemgås derfor grundigt med fokus på, hvordan tilbagemeldingerne på Københavns Lufthavne ændrer sig over tid. Kommentarerne anvendes i virksomhedens løbende arbejde for at styrke kundeloyalitet og medarbejderudvikling.

Medarbejderne er involveret i hele processen med at styrke kundeloyaliteten. De ansatte er også med til at definere, hvilke servicetilbud de enkelte afdelinger skal have til kunderne.

“Det er meget vigtigt, at vi gør det tydeligt for medarbejderne, hvornår kunderne oplever, at det ikke fungerer. Vi skal sørge for at give vores medarbejdere gode korte sætninger, de kan bruge, når de skal forklare kunderne, hvorfor fx et bælte ikke bippede sidst, men gør det i dag.”

Stine Marsal, Service Excellence Director hos Københavns Lufthavne A/S.

Alle har ansvar i tre meters radius

Udover at inkludere medarbejderne i kundeprocessen har Stine Marsal også indført et tre meter-princip, som hun blev bekendt med i en tidligere stilling i Tivoli. Dette koncept bliver også brugt af Disney, som Tivoli henter inspiration fra. Tre meter-princippet går ud på, at man – bogstaveligt og symbolsk - samler skrald i en radius af tre meter, fra der hvor man står.

Det betyder, at alle ansatte skal opfatte sig selv som ambassadører og administrerende direktører i dette område. Her har alle ansvar for at smile til kunderne, se dem i øjnene og hjælpe dem.

“Det var et afvekslende program med nogle spændende talere, der ikke var bange for at dele ud af deres erfaringer. Det var fantastisk at få så mange konkrete idéer med hjem.”

Konferencedeltager



Alm. Brand Bank: Varig kundeloyalitet er vigtigere end hurtig profit

Alm. Brand Bank, sidste års vinder af hovedprisen som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2017, var tilbage på scenen for at give et lille indblik i bankens arbejde med kunde- og medarbejderloyalitet i det seneste år.

Der var især fokus på et interessant dilemma – nemlig at der sommetider opstår en interessekonflikt mellem bank og kunde.

Rasmus Lynge er koncerndirektør i Alm. Brand. Han har det overordnede ansvar for al kundekontakt. Alle de ansatte, der arbejder med kunder, refererer til Rasmus, og samarbejdet fokuserer på at udvikle og forbedre kundeoplevelsen.

Profit vs. værdier

Hos Alm. Brand er det en strategisk beslutning at styrke kundeloyaliteten ved altid at gøre det, der er bedst for kunden. Men man skal være klar over, at målsætningen ikke altid er til gavn for virksomheden på kort sigt, forklarer Rasmus Lynge.

Han giver et eksempel, hvor det ikke



**“Værdier kommer
før profit.”**

Rasmus Lynge, koncerndirektør i Alm. Brand

er til umiddelbar økonomisk fordel for banken at gøre det, der er bedst for kunden: "Kunden kommer ind i banken, og vi kigger på sammensætningen af lånet og ser, at huset er steget i værdi. Det betyder faktisk, at kundens lån kan omlægges, sådan at kunden sparer penge. Banken kan med andre ord vælge at omlægge en større del af lånet til realkredit, idet boliglånet kan konverteres til realkredit, mens billånet konverteres til boliglån. Det sparer kunden for renteudgifter.

Men banker tjener jo penge på rentemarginalen, så hvis man omlægger lånet, er det ikke en superfed forretning for banken. Det er et strategisk dilemma, for hvad er det rigtige for kunderne?"

Den livsglade kunde

"Vi ved, at 74 % af danskerne har større livsglæde, hvis der er styr på deres økonomi på tværs af bank, forsikring og pension. Når man arbejder for at hjælpe danskerne med deres økonomi, er man ude på en mission for at skabe livsglade danskere," forklarer Rasmus Lyng.

Rasmus Lyng uddyber:

"I bund og grund handler det om at have en analog tilgang til relationen mellem mennesker. At se de mennesker, man har foran sig, høre dem og forstå, hvor de er. Det er let nok, hvis man opfatter sig selv som et menneske, der møder et menneske – og ikke kun som en repræsentant for banken."

Hvordan får vi en relation, når kundemødet er digitalt?

I dag er kontakten mellem bank og kunde oftest digital; der er ikke mange, der hæver kontanter eller aflægger banken jævnlige besøg.

Men banken bør alligevel etablere en medmenneskelig kontakt til kunden – også når kontakten foregår digitalt og ikke ved et traditionelt kundemøde, mener Rasmus Lyng.

Det kan stadig lade sig gøre, og nøglen til god kundekontakt er, at virksomheden gør en forskel og skiller sig ud fra konkurrenterne, mener han.

Hvordan fandt vi årets vindere?

Med 25 års erfaring inden for customer strategy & loyalty har Jesper Krogh Jørgensen hjulpet nogle af de største danske og internationale virksomheder med at skabe tilfredse kunder og medarbejdere samt konsekvent at udvikle strategier, der sikrer lønsom vækst. Jesper Krogh Jørgensen er hyppig skribent på Børsens ledelsessegment, hvor han skriver om blandt andet NPS og strategi. I november 2018 var han også en del af dommerpanelet ved DMAV 2017, hvor han brugte sine kompetencer til at evaluere de deltagende virksomheders strategier, kultur og ledelse i forhold til håndtering af kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed.

Under DMAV blev virksomhederne evalueret på baggrund af deres NPS og eNPS, hvorefter de fik en kvalitativ evaluering baseret på 55 spørgsmål om aktiviteter og holdninger til kunde- og medarbejdertilfredshed. Jesper har defineret rejsen mod den ideelle kunde-feedbackløsning ved 6 særskilte trin:

1. CRM
2. Kundernes Stemme
3. Operationelt Loop
4. Taktisk Loop
5. Strategisk Loop
6. Disruptivt Loop

Hvordan forstås arbejdet med de seks trin?

Der er en naturlig progression i arbejdet med kunder, og derved kan de seks trin ses som en trappe. Det er en selvfølge på hvert trin, at basale systemer og processer eksisterer på trinnet/trinene under, og at de bliver gennemført. Det er også dermed underforstået, at det bliver sværere og sværere at bestige trappen, jo højere man kommer op, da hvert trin bringer flere opgaver, systemer og processer med sig. Målet med arbejdet er derfor ikke blot at nå op på alle trin, men også at anvende ressourcerne på de rigtige aktiviteter.



Shortlistede virksomheder 2018



Outforce



Alm. Brand Bank, Forsikring og Pension



Lån og Spar Bank



Semler



Risskov Rejser



SOS Børnebyerne



Greenland Travel



Widex



Kähler

Shortlistede virksomheder 2018



Arbejdernes Landsbank



Kjær og Sommerfeldt



Tivoli



Irma



ISS



Københavns Lufthavne A/S



Lego



Novo Nordisk Pharmatech



Highlights fra DMAV 2017

“Du skal kere dig om dine medarbejdere for at nå dine kunder”

Stine Bosse

“Giv kunderne mere, end de forventer”

Anders Grønborg, CEO Lasertryk A/S

“Vær sikker på, at NPS og jeres fokus på kunde- og medarbejderloyalitet er integreret i firmastrategien”

Ayoe Anker Lausen, Estée Lauder Nordics. Fireside chat med Lasse Kjær Hansen fra Data Driven Culture som vært

Bliv en af Danmarks Mest Anbefalede virksomheder – måske den mest anbefalede i din branche

Få din egen NPS-rådgiver - sådan foregår det:

Vi begynder med at benchmarke din virksomhed mod de mest anbefalede virksomheder i Danmark for at kunne vise dig, hvilke forbedringsinitiativer din virksomhed bør tage.

Alt efter behov tager vi løbende rådgivningsmøder på telefonen, hvor du kan få kvalificerede svar på alle spørgsmål om netop de udfordringer, du står over for.

Hvert år i november bliver du inviteret med til vores event, hvor du får ny inspiration – og måske en pris for din indsats.

Fra 5000 kr. ekskl. moms.

info@relationwise.dk
Tlf. 70 268 264

Om Relationwise A/S

Hvor loyale er dine kunder og medarbejdere?

Relationwise giver dig indsigt, du kan handle på. Har du svært ved at holde fast i dine kunder og medarbejdere kan Relationwise synliggøre hvorfor. Hvad får du ud af det? Simpelt: Du kan reagere, før jeres konkurrent har snuppet dem!

- Få indblik i, hvem der vil anbefale din virksomhed og hvorfor de vil eller ikke vil.
- Se, hvilke afdelinger, lande, butikker osv. i din virksomhed der har de mest utilfredse eller loyale kunder
- Få overblik over jeres Net Promoter Score udvikling.

Relationwise blev stiftet i Danmark i 2001, hvor virksomheden vandt en national iværksætterkonkurrence for bedste forretningsplan og idé. Relationwise er den førende NPS- og eNPS-udbyder i Danmark.

Lad os omdefinere, hvordan vi driver forretning. Gør dine relationer til din førsteprioritet.

www.relationwise.dk

Arrangør:



relationwise

BORSEN
GAZELLE



2018

Relationwise A/S

www.relationwise.dk

Tlf. +45 70 268 264

info@relationwise.dk