

Hvad vi kan lære af Danmarks mest anbefalede virksomheder



Foto: Colourbox

■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

2. mar. 2018 Kl. 9:43

Mange virksomheder har en rigtig god idé om, hvordan kundernes verden ser ud. Det synes de i hvert fald selv!

Måske især de virksomheder, som har brugt tid, penge og energi på at udarbejde et Customer Journey-Map, som pynter på endevæggen i marketingafdelingen. Udfordringen er imidlertid, at dette ikke – i sig selv – bidrager til at gøre virksomheden mere kundeorienteret. For kunderne kan jo ikke mærke nogen forskel på, om virksomheden har kortlagt kunderejserne eller ej, med mindre dette overblik og den dybere kundeindsigt rent faktisk har bidraget til en øget, bedre eller mere systematisk indsats for at forbedre kundernes oplevelser i praksis.

Men hvordan ser det så ud i de virksomheder, hvor kunderne oplever, at virksomhederne gør en ihærdig, vedvarende,

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen
PA Consulting

Jesper Krogh Jørgensen skriver om kundeloyalitet i

systematisk og effektiv indsats for gøre kundernes liv bedre? Dem der gør det så godt, at en meget stor del af deres medarbejdere og kunder anbefaler virksomheden til andre?

I samarbejde med Relationwise kårede vi for nylig Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed (www.d mav.dk), som blev Alm. Brand Bank. Det skyldes, at de både har en høj Net Promoter Score, en høj eNPS (medarbejdertilfredshed) og en systematisk, effektiv og dokumenteret metode til konstant at forbedre kundernes oplevelser på både operationelt, taktisk og strategisk niveau.

Derudover fik Irma særprisen for deres ekstraordinære indsats og resultater, som har gjort dem særligt bemærket med hensyn til at udvikle unikke kundeoplevelser. De øvrige nominerede virksomheder til titlen som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed var Call me, Kjær Sommerfeldt, Profilrejsen og Kähler Design.

Inspiration fra de seks nominerede

Der var en række fællestræk for de seks nominerede virksomheders tilgang til udvikling og måling af kunde- og medarbejderloyalitet.

Kundeloyalitet er hos alle seks virksomheder et af deres strategiske mål, og NPS indsamles systematisk og afrapporteres på alle medarbejder-, ledelses- og bestyrelsesmøder. Derudover følges der typisk op på utilfredse detractor-kunder inden for 24 timer for at løse kundernes problemer hurtigst muligt, så de ikke når at vokse sig så store, at kunderne skifter til én af konkurrenterne. Dette såkaldte operationelle closed customer feedback loop giver også mulighed for at lave root-cause-analyser, der giver input til, hvordan man kan løse de mere systemiske problemer på taktisk og strategisk niveau. Denne indsats understøttes løbende gennem sparring af mellemlederne og erfaringsudveksling mellem medarbejderne i frontlinjen.

en tid, hvor kunderne aldrig har været mere illoyale. Han undersøger, hvordan organisationer arbejder strategisk og praktisk med at øge kundetilfredsheden, hvordan de måler den, og hvordan de indarbejder et stærkere kundefokus i organisationen og skaber bedre serviceoplevelser for kunderne. Han ser på den nyeste research inden for feltet, eksempler fra det virkelige liv og globale tendenser i en tid, hvor kunderne har taget magten.

Jesper er Global Head of Customer Strategy & Loyalty i PA Consulting Group. Han har over 25 års erfaring med at udvikle og måle kundeloyalitet for en række af de største, danske virksomheder på både strategisk og operationelt niveau. Han har i en årrække været redaktør af Børsens Ledeshåndbøger om kundeloyalitet og har forsket i emnet på CBS. Han er ekspert hos blandt andet Forrester Research, sidder i dommerpanelet for Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed DMAV.DK, og holder flittigt foredrag på danske og europæiske konferencer.

Inddragelse af medarbejderne er altafgørende

Ledelserne i disse virksomheder inddrager også i høj grad medarbejderne i at træffe beslutninger om, hvilke taktiske forbedringer der bør igangsættes på baggrund af den løbende kundefeedback.

Hos Irma anvendes en meget systematisk proces, hvor alle medarbejdere i de 80 butikker deltager aktivt i at udvælge den enkelte butiks tre forbedringstiltag. Derefter skrives disse på en plakat, som gøres synlig for kunderne i butikken. Derved skabes et positivt

forventningspres på de lokale ledelser og medarbejdere for at levere de forbedringer, som de selv har lovet kunderne.

Dette giver først og fremmest ejerskab til de udvalgte lokale forbedringsprojekter. En vigtig sidegevinst er, at det ikke kun er lederne – som typisk er længere væk fra kunderne end medarbejderne – som træffer beslutningerne. På den måde laves der også et "sanity-check" af beslutningerne, så projekterne både har størst mulig relevans for kunderne og samtidig er realistiske at gennemføre i praksis.

For at fastholde fokus og motivation i hele organisationen deles alle de gode historier – store som små – f.eks. på intranettet, ved afdelingsmøder og fællesmøder med alle medarbejdere. En vigtig effekt af dette er, at man også deler sine erfaringer om, hvad der virker og bekræfter alle medarbejdere og ledere i, at man på alle niveauer i organisationen har mulighed for at gøre en positiv forskel for kunderne.

Stærke værdier i Irma og Alm. Brand Bank

På toppen af disse indsatsen gennemfører Irma og Alm. Brand Bank også en række andre aktiviteter for løbende at forbedre kundeoplevelserne.

Først og fremmest har de to virksomheder et stærkt fundament i form af værdibaseret ledelse, der giver alle medarbejdere meningsfuldhed, stolthed og nogle klare adfærdsmæssige pejlemærker.

Mon Irma får en Michelin-stjerne?

I Irma giver missionen "Vores nysgerrighed skaber madglæde og en bedre verden" rigtig god mening for alle medarbejdere. De ved nemlig, at "en bedre verden" betyder øget bæredygtighed. De er ligeledes bevidste om, at en nysgerrig tilgang til "madglæde" hos Irma helt konkret har udmøntet sig i en vision om, at de ønsker at blive verdens første dagligvarekæde, der får en Michelin-stjerne. Den slags ambitioner kalder man hos Google X for "Moonshots".

Hos Alm. Brand Bank opfører de sig ordentligt

Hos Alm. Brand Bank har organisationen fokus på – i alt hvad den laver – at efterleve en ambition om "ordentlighed" overfor både kunder, kollegaer og resten af samfundet. Det kan umiddelbart lyde både kedeligt, gammeldags og lidt banalt, men det er på ingen måde noget, man skal tage for givet – især ikke i deres branche.

Efter finanskrisen var der rigtig mange finansielle virksomheder, som – med rette – fik nogle ordentlige ridser i deres image, fordi de ikke havde opført sig specielt "ordentligt" – i hvert fald set med kundernes og den øvrige omverdens øjne.

Nej til porno, tobak, våben og "sort" energi

Senest er værdien "ordentlighed" kommet til udtryk ved, at Alm. Brand har besluttet ikke at investere i selskaber, der hovedsageligt driver forretning inden for fossile brændsler, tobak, pornografi og våben. Kort tid efter at Alm. Brand var blevet udnævnt som Danmarks Mest

Anbefalede Virksomhed, kom det frem i medierne, at det var den eneste af de 20 største, finansielle virksomheder i Danmark, som i praksis udøver en etisk investeringspolitik. Det bidrog til et endnu bedre image hos Alm. Brand, der som følge af dette – og de mange anbefalinger fra de glade eksisterende kunder – har fået en stor tilstrømning af nye kunder i den senere tid.

Massiv træning af ALLE medarbejdere og ledere

Én ting er at have nogle ambitiøse visioner og stærke værdier og principper, men disse skal jo også gerne give sig til udtryk i dagligdagen i alle kontakter med kunderne.

Derfor sørger både Irma og Alm. Brand Bank for, at ALLE medarbejdere og ledere trænes i, hvordan virksomhedens helt unikke servicekultur kan bidrage til at skabe ekstra gode kundeoplevelser.

Det giver alle medarbejdere et krystalklart billede af, hvad netop de kan gøre som individer og teams for at eksekvere på den overordnede, kundecentriske koncernstrategi.

For at virkeliggøre og fastholde effekten af denne træning får alle linjelederne også et personligt opfølgings- og coachingforløb med support fra HR.

Alm. Brand Bank performer på performance management

Alm. Brand Bank og Irma anvender både intern og ekstern benchmarking, men Alm. Brand Bank er gået skridtet videre end det. De har nemlig proaktivt opsøgt de banker i USA, Storbritannien og Australien, der har den højeste NPS for at få ny inspiration. F.eks. har de som én af de eneste danske banker udvekslet erfaringer med USAA Bank, der vel nok er den bank i verden, som er aller mest kundeorienteret. Det er i hvert fald den bank med den største NPS og mindst lige så vigtigt allerstørste fastholdelsesrate for sine eksisterende kunder.

Kun sælgere med glade kunder får bonus

Men der er også et meget mere jordnært eksempel på, hvorfor vi mener, at Alm. Brand Bank er helt eksemplariske, når det drejer sig om kundecentrisk performance management. Det er nemlig KUN muligt at vinde salgskonkurrencer, hvis NPS også er over det forventede niveau. Det er en måde at sikre på, at salget sker på en "ordentlig" måde – altså til kundernes bedste og ikke på bekostning af kunderne.

Det er der vist en del virksomheder, både i og uden for den finansielle sektor, der kunne lære af. Det er i hvert fald min personlige oplevelse som både privat- og erhvervskunde.

Jeg vil derfor som ganske almindelig kunde opfordre jer som topledere til ikke bare at få tegnet et billede af kunderejserne, men - gennem inspirerende, værdibaseret og konsekvent ledelse - masserer kundernes verden helt ind under huden på alle ledere og medarbejdere. Så vil vi som kunder også kunne mærke, at I både vil og kan gøre vores liv endnu bedre.

Stort tillykke til Alm. Brand Bank og Irma.