

Fra røvkedelige ølkasse møder til digital kundeorientering på medarbejdernes præmisser

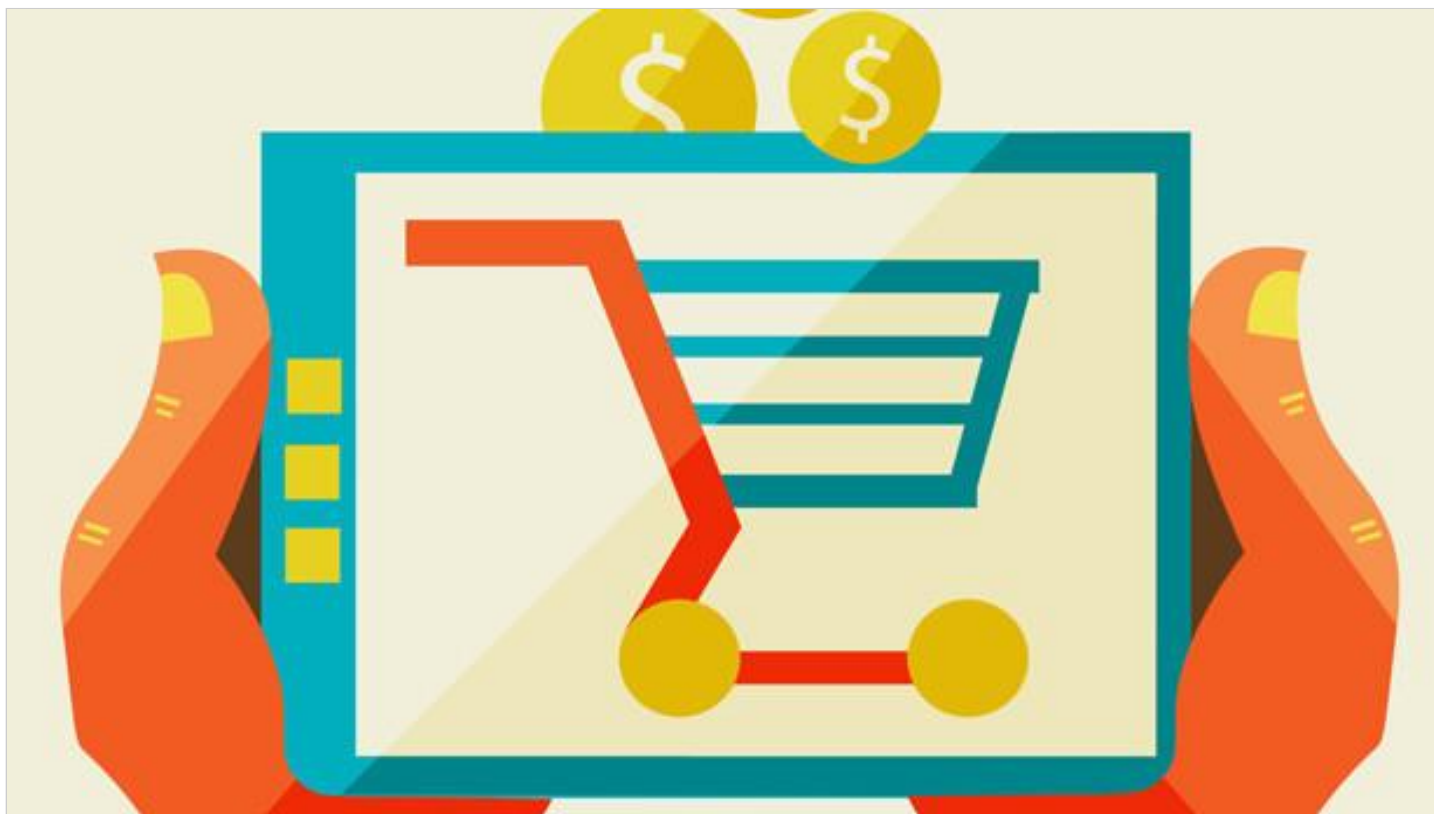


Foto: Colourbox

■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

7. dec. 2018 Kl. 7:59

Forandringsledelse og udvikling af en kundeorienteret kultur kan kun skabes af mennesker, men indsatsen bør understøttes digitalt. Derved bliver den både hurtigere, sjovere og mere effektiv. Læs herunder om, hvordan man kan blande high-tech og high-touch indsatser sammen i en potent cocktail, der sikrer effektiv kundeorientering i hele organisationen.

Gamle virksomheder kan også være kundeorienterede

På prisuddelingen Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed (DMAV) udnævnte vi Irma som den mest kundeorienterede virksomhed i Danmark. Det skyldes ikke alene, at de har den højeste score for NPS (Net Promoter Score) og eNPS (måling

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen,
Adm. Direktør og stifter af

af medarbejdernes engagement) i Danmark, men også deres systematiske og vedvarende indsats med at udvikle en kundeorienteret kultur hos alle 2000 medarbejdere.

Man kan naturligvis indvende, at Irma jo har haft over 130 år til at udvikle en stærk kundeorienteret kultur. Men den forklaring giver jo faktisk slet ikke mening. For det er jo typisk de ældste, største og mest veletablerede virksomheder, der er de mindst kundeorienterede. Se bare på finans-, tele-, teknologi-, kommunikations og mediebrancherne.

Irma er "old, but still going strong"

Irmas stærkt forankrede kundeorienterede værdier blev allerede en del af virksomhedens DNA for 132 år siden. Men Irma har selvsagt haft store udfordringer siden da med at fastholde den kundeorienterede kultur. De seneste 30-40 år har det især været konsolidering af branchen, nye butiksmatemer (f.eks. discount og hyper-markets), globalisering, digitalisering og sidst men ikke mindst COOP's opkøb. Det at Irma blev en del af den store COOP familie gav selvsagt nogle meget større muskler i prisforhandlinger med leverandørerne, udviklingen af effektive processer m.v.

Huset med den røde baghave og blå forhavn

Men dette er jo alene "back-office" fordele. Så det der er kunsten for Irma i dag, er ifølge deres CEO Søren Steffensen at udnytte den "røde baghave" fuldt ud, mens den "blå forhavn" konstant plejes, udvikles og revitaliseres - på trods af de begrænsninger, der til tider skabes i baghaven.

Derfor fokuserer Søren Steffensen, HR-direktør Rikke Wolff og alle øvrige ledere og medarbejdere konstant på at accelerere innovationsprocessen og videreudvikle den i forvejen stærke kundeorienterede kultur.

Jeg vil ikke gå yderligere ind i Irma casen her. Dels fordi deres indsatser for sidste år allerede er dokumenteret i denne rapport customerexperienceoffice.com/dmav-rapport-2017-pdf/ og i artiklen "Hvad kan vi lære af Danmarks Mest Anbefalede Virksomheder" i Børsen Ledelse d. 2. marts 2018. Dels fordi vi snart udgiver en samlet rapport på basis af DMAV 2018, hvor deres allernyeste tiltag og resultater præsenteres.

Customer Experience Office (cxo.as)

Jesper Krogh Jørgensen skriver om kundeloyalitet i en tid, hvor kunderne aldrig har været mere illoyale, har taget magten og forventer excellente kundeoplevelser.

Han bidrager på både strategisk, taktisk og operationelt niveau med at forbedre sine kunders resultater med at forøge deres kunders tilfredshed og loyalitet. Han er også med til at udvikle et stærkere kundefokus i kundernes organisation, så de kan skabe bedre oplevelser på tværs af hele kunderejsen. Han bidrager til ny research inden for CX og NPS, viser eksempler fra det virkelige liv og beretter om globale trends.

Jesper er adm. direktør for og stifter af Customer Experience Office (cxo.as) og har forud for det været direktør i PA Consulting Group. Her var han globalt ansvarlig for ydelserne inden for kunde strategi og loyalitetsudvikling. Han har mere end 25 års erfaring som konsulent for en lang række af de største, danske virksomheder. Jesper er cand.merc. fra CBS og har siden efteruddannet sig på Wharton, Henley og Harvard Business School.

Kundeorienteret kulturudvikling skal understøttes digitalt

Som bekendt er de nye digitale og platformsbaserede virksomheder ofte mere kundeorienterede end de etablerede konkurrenter. Disse nye og moderne virksomheders idé, eksistensberettigelse samt forretnings- og servicedesign er baseret på én grundtanke - at

skabe markant større værdi for kunderne end de etablerede spillere på en endnu mere omkostningseffektiv måde.

De fleste af de eksisterende udbydere i de førnævnte "disruption"-udsatte brancher er godt nok i fuld gang med at gennemføre transformationer i retning af øget digitalisering og kundeorientering. Men de fleste har stadig langt igen, af mange forskellige årsager, jeg ikke skal komme ind på her.

Resten af denne artikel vil dog beskrive en type af digitalisering, som især de etablerede virksomheder har fordel af at anvende. Området er digitalisering af strategieksekvering, kundeorientering samt kompetence- og kulturudvikling i hele organisationen.

McKinsey har ikke længere ret – heldigvis!

En artikel i McKinsey Quarterly har et budskab om, at det tager ca. 6 gange så lang tid at kommunikere en nye strategi til alle i en stor organisation, som det tog ledelsen at udvikle den nye strategi. Og det er jo først herefter at selve implementeringen af strategien for alvor kan gå i gang...

Artiklen er heldigvis over 15 år gammel, for der er vist ikke mange af nutidens virksomheder, der ville klare sig særligt godt, hvis deres eksekverings hastighed og strategiske agilitet var så ringe.

I dag kan man heldigvis udnytte ny teknologi til at effektivisere denne samlede proces for den interne strategi-kommunikation, -implementering og -eksekvering samt ikke mindst kompetence- og kulturudvikling. Den kan blive både hurtigere, bedre, billigere, mere ensartet og vedholdende samt ikke mindst sjovere og mere involverende (f.eks. gennem "gamification").

Tab ikke den nye "gamer"-generation på gulvet

For hvis strategieksekvering og kompetenceudvikling ikke er mindst lige så spændende som at spille PlayStation, er der mange - især af de helt unge og mest talentfulde – medarbejdere, som finder en anden virksomhed at "lege med".

En række etablerede virksomheder, jeg arbejder sammen med, har haft rigtig gode erfaringer med at anvende digitale løsninger til at forbedre og effektivisere den interne strategikommunikation og virksomhedens indsats med organisations-, kompetence- og kulturudvikling.

Én af de bedste digitale platforme til dette er Actimo. Den egner sig især til store "multi-site" organisationer med mange medarbejdere. Løsningen er meget fleksibel og kan fuldstændigt skræddersyes til den enkelte virksomhed.

Kahoot er en mindre alsidig platform, som til gengæld er lettere at anvende. Den egner sig især til organisationer med få medarbejdere fordelt på ganske få lokationer, der ønsker at peppe deres traditionelle "ølkassemøder" op. Det gøres med mere involverende, lærerige og sjovere træningsmetoder som f.eks. skræddersyede on-site quizzes. Platformen er ret fleksibel. Jeg har f.eks. også oplevet, at Kahoot kan bruges til at gøre en traditionel julefrokost-quiz

endnu sjovere.

Brug gamification og e-learning til kundeorientering

Disse super-fleksible løsninger er dog oftest også generiske platforme uden indhold, som man derfor bliver nødt til at udvikle selv. Så de bør kombineres med digitale løsninger, der er "født" med indhold relateret til kundeorientering.

Løsningen skal være i verdensklasse med hensyn til både form, stil, relevans og forretningsmæssig effekt. Den bør også være baseret på erfaringer fra kundeorientering i mange forskellige virksomheder – både dem med størst succes og dem der har haft de største udfordringer.

Ved at anvende en sådan løsning vil man kunne reducere sin tid og omkostninger til produktion, redigering og implementering. Derudover vil kvaliteten og effekten typisk også blive højere, da træningsprogrammet er baseret på "proven concepts" og best practices.

Den bedste model er, at pakke det generiske content ind i en skræddersyet kommunikation, der er 100 pct. afstemt med virksomhedens strategi, værdier, kultur og nuværende situation. Men her vil man stadig være fri for skabe i hvert fald 80-90 pct. af indholdet.

Jeg har desværre ikke udviklet en sådan løsning selv.

Til gengæld har jeg oplevet, at mange virksomheder har haft stor værdi af at udnytte en allerede eksisterende digital løsning. Det er en løsning, der alene har til formål at accelerere udviklingen af en mere kundeorienteret kultur hos alle ledere og medarbejdere i en organisation.

Hils på de frække digitale fætre til den officielle NPS Certificering

Løsningen er udviklet af Richard Owen, som også er medopfinderen af NPS. Det han har udviklet med sit team er en moderniseret og digitaliseret version af deres oprindelige officielle NPS Master Class. Det er vi mere end 10.000 CX og NPS specialister, der er blevet certificeret i på et fire dages intensivt forløb on-site.

Den digitale NPS certificering indeholder naturligvis en række "CX nørdede" temaer som research design samt statistisk sampling, modellering og stratificering. Derudover er der nogle semi-nørdede elementer som customer journey mapping, dashboard design, NPS economics og programledelse. Certificeringen indeholder også en række mere generelle elementer, som kan bidrage til at gøre alle medarbejdere mere kundeorienterede i deres holdninger, handlinger og resultater.

Organisationsudvikling på medarbejdernes præmisser

Disse ikke-nørdede elementer har de samlet i en light-version, der hedder "All hands on deck". Det er gammelt maritimt udtryk for, at alle besætningsmedlemmer skal op på dækket for at hjælpe med at løse en kritisk situation...

"All hands on deck" kan gennemføres på 45 min. og formidles på en lettilgængelig, underholdende, involverende og "zappe-resistant" facon via små videoer, quizzer og selvevalueringer på både mobil, tablet og PC.

Kultur- og kompetenceudviklingen foregår med andre ord fuldstændigt på medarbejdernes præmisser. En tilgang som smarte konsulenter sikkert vil kalde "employee centric".

Der er masser af inspiration at hente i de mange 2-3 min. videoer, men de kan desværre vises i denne artikel. Men man kan læse mere om dem her:

customerexperienceoffice.com/nps-certificering/

Som det fremgår af linket har jeg startet et samarbejde med Richard Owen, som gør, at han har givet mig lov til at gengive nogle af de nøglebudskaber, som træningsprogrammet indeholder i en efterfølgende artikel. Men mere om det til den tid.

High-tech og high-touch skal gå hånd i hånd

Som beskrevet kan digitale løsninger være meget effektive til at gøre medarbejdernes indsigter, holdninger, adfærd og resultater mere kundeorienterede.

Men hvis de ikke selv får nogle ekstraordinært gode oplevelser på jobbet, vil de have svært ved at give kunderne nogle helt ekstraordinært gode oplevelser.

Gode oplevelser for medarbejderne kræver god, nærværende, visionær og involverende ledelse på alle niveauer i organisationen.

Og god ledelse kan kun udøves af mennesker – og heldigvis for det!