Når glade medarbejdere og kunder skaber lønsom vækst:

VIRKSOMHEDSKULTUR DER DRIVER RESULTATER

Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2017 rapport

Indhold

07
Leder

09
Executive summary

11
Lær, hvordan Alm. Brand Bank blev Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2017

19
Irma vil være den første detailbutik med en Michelin-stjerne

25
Stine Bosse og Nordens førende tryghedsleverandør

31
LaserTryk A/S: Sådan giver man kunderne mere, end de forventer

39
Highlights fra fireside chat med Alcon og Estée Lauder Nordics

45
Et framework for kundetilfredshed i verdensklasse: Jesper Krogh Jørgensen

59
Titlen som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed: Sådan har Alm. Brand Bank gjort brug af deres titel

61
Get in the running for DMAV 2018

DMAV-rapport 2017

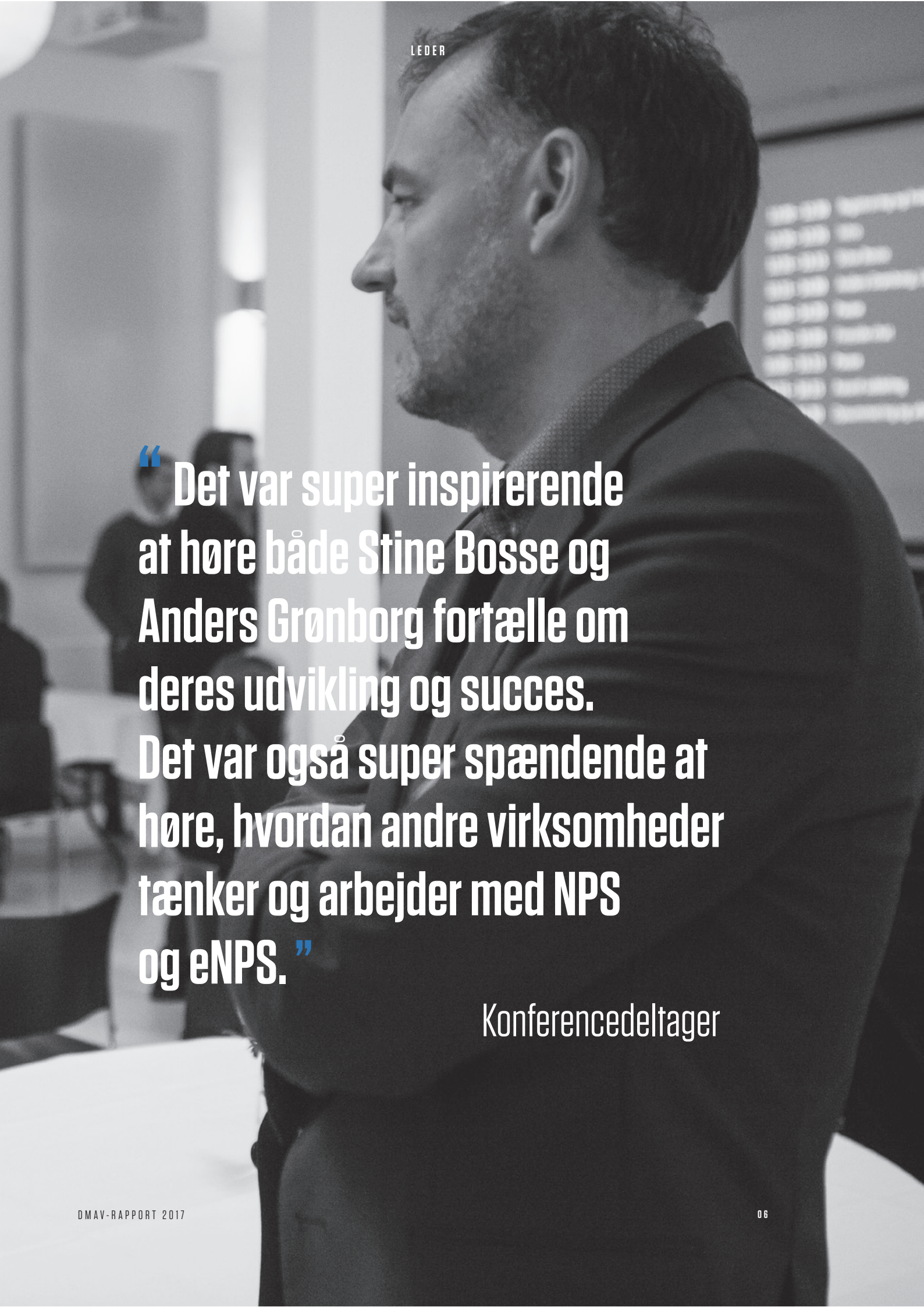
Chief Editor
Freja Maria Krogh Theilgaard

Editor
Anders Kongsbak

Fotograf
Kasper Erichsen

Art Director
Jasna Skroce

Relationwise A/S
København: Flæsketorvet 68, 1711 København V | **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 spørgemodel, som alle kan bruge frit.



“ Det var super inspirerende at høre både Stine Bosse og Anders Grønborg fortælle om deres udvikling og succes. Det var også super spændende at høre, hvordan andre virksomheder tænker og arbejder med NPS og eNPS. ”

Konferencedeltager

Leder

Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed havde premiere i november 2017.

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.

Kampen for det gode arbejdsliv er værd at kæmpe, for vækst nytter intet, hvis kolleger 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, Alm. Brand Bank, netop vist. Virksomheden har gjort en stor indsats for at skabe glade kunder og medarbejdere. Det er lykkedes, og samtidig er økonomisk underskud vendt til overskud, som det kan ses i sidste årsregnskab (2016).

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

Executive summary

Tilfredse kunder er en af grundstenene i en lønsom forretning i vækst. Alle ved det, og alle ønsker flere tilfredse kunder – men for de fleste bliver tilfredshed alligevel til endnu en KPI i rækken. På DMAV italesætter vi, hvordan gode relationer kan danne grundlag for en holistisk kultur og strategi samt en styrket produkt- og serviceudvikling i alle brancher.

Det burde ikke komme som en overraskelse, at tilfredse medarbejdere arbejder hårdere og er villige til at gå længere for virksomheden – eller at tilfredse kunder anbefaler virksomheden til andre. I Relationwise ved vi da også af erfaring, at det faktisk har exceptionelt stor økonomisk værdi at sikre glade medarbejdere og kunder. Men alligevel tvivler nogle virksomhedsejere på, at arbejdet for at skabe gode relationer kan betale sig.

Denne rapport skal overbevise tvivlerne og give inspiration til effektiv organisering og implementering af arbejdet for at skabe gode relationer.

Jesper Krogh Jørgensen fra Customer Experience Office var hoveddommer til DMAV 2017

Lad topledere overbevise dig om værdien af gode relationer

Rapporten tager udgangspunkt i konferencen og award-uddelingen DMAV, og der indgår artikler med de to succesfulde ledere Stine Bosse og Anders Grønborg, der fortæller om deres erfaringer.
Stine Bosse stod i en årrække i spidsen

for Tryg, og hun er kendt som lederen, der genrejste Tryg og ledte selskabet til en børsnotering. Anders Grønborg er leder af Lasertryk, som han har bygget op over de sidste små 20 år, hvor virksomheden har fået syv gazellepriser. Deres idéer danner et godt grundlag for at få valideret, hvad der virker i de store virksomheder.

Sæt system i indsatsen for at skabe glade kunder og ansatte

Lasse Kjær Hansen er ejer af konsulentvirksomhederne Qeep, People 4.0, Orchard med flere. Til DMAV mødtes han til en fireside chat med to kunder, Ayoe Anker Lausen fra Estée Lauder Nordics og Per Iver Nielsen fra Alcon, for at spørge til deres brug af kunde- og loyalitetsmålinger. I rapporten fortæller Lasse, hvordan ledelsen kan og bør tage ansvar for at styrke medarbejder- og kundetilfredsheden. Han går i dybden med, hvordan indsatsen skal sættes i system, og hvordan opsamling af idéer, viden og data kan skabe en mere dynamisk organisation og nødvendige kulturelle ændringer.

Lær gennemtestede strategier for arbejdet

Med idéer og erfaringer fra ledere og store virksomheder i bagagen bevæger vi os hernæst over til finalisterne fra DMAV.

Jesper Krogh Jørgensen, Managing Director at Customer Experience Office, evaluerede de seks finalister ved DMAV. De seks finalister er Alm. Brand Bank, Irma, CallMe, Profil Rejser, Kjær og Sommerfeldt samt Kähler.
I rapporten fortæller han, hvad de seks finalister hver især gør for at sikre tilfredse medarbejdere og kunder i alle led af deres organisationer. Rapporten omfatter også en gennemgang af Jespers framework for udarbejdning og konceptualisering af et kundefeedbacksystem i seks trin. Med udgangspunkt i det kan din virksomhed også udvikle et kundefeedbacksystem i verdensklasse. Læs rapporten – og få inspiration og strategier til at styrke kunde- og medarbejdertilfredsheden i din organisation, uanset om du er frontline-medarbejder, afdelingsleder eller topleder.

Lær, hvordan Alm. Brand Bank blev Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2017

Marketingdirektør Simon Steen-Petersen fra Alm. Brand Bank tager i mod DMAV-prisen 2017

Få inspiration til, hvordan du kan få flere tilfredse kunder og medarbejdere.

Alm. Brand Bank ved, at der er værdi i at drive en ordentlig forretning. De gør en dyd ud af at sørge for, at deres medarbejdere er tilfredse, og at deres kunder er loyale. For dem er det ikke nødvendigt at lave matematiske beregninger på sammenhængen mellem kunde- og medarbejderloyalitet, for de tror på, at det giver mening. Det er lige så naturligt, som at vand render nedad. De driver virksomhed med almindelig sund fornuft. Alm. Brand Bank er den eneste organisation I Danmark, der har samlet både bank, pension og forsikring under samme tag. Efter finanskrisen blev det ekstra tydeligt, hvor vigtigt det er med en loyal kundeportefølje, og i 2012 implementerede de deres "kunden først-strategi", som nu har gjort dem til Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2017. Her er Alm. Brand Banks opskrift på deres succes med kunde- og medarbejderloyalitet.

Alm

Fokusområder i arbejdet med NPS og kunder

Hvorfor er kunden utilfreds?

Alm. Brand Bank har et stærkt kundefeedback loop med en guide til, hvordan man finder årsagen til problemer, eskalerer konflikter, man som medarbejder ikke selv kan løse, og det er defineret, hvad man i virksomheden kan lære af et løst problem.

Det er vigtigt at spørge kunden, hvorfor han har afgivet en bestemt score. På den måde bliver problemområder identificeret, og der kan laves forbedringer. Der skal etableres en læringskultur, hvor det er naturligt for alle at reflektere over, hvad der kan gøres bedre, så man kan arbejde på det hver dag.

Optag jeres kundesamtaler

NPS skal gennemgås løbende i hver enkelt enhed, og ved behov lyttes der til konkrete samtaler, så der sikres optimal læring. Læring i realtid er guld værd. Alm. Brand Bank optager deres kundekald, så de bagefter kan evaluere på, hvorfor en kunde gav en god/dårlig score, hvad der kan gøres bedre, og hvad der var godt. Optagelserne gør også vidensdeling mellem medarbejderne nemmere, da de kan lytte til hinandens optagelser, reflektere og lære af hinanden. Ofte glemmer man, hvad man har sagt under et kundekald, så det giver rigtig god mening at have en konstruktiv dialog med medarbejderne om deres kundekald.

Vidensdeling med udenlandske virksomheder i samme branche

Et råd fra Alm. Brand er at dele viden med branchens bedste i andre lande, finde ud af, hvad de gør, og hvad I kan lære af hinanden. Da Alm. Brand Bank begyndte at udarbejde deres strategi kunden først i 2012, undersøgte de, hvad de bedste i branchen gør for at have glade kunder og medarbejdere. De var blandt andet på besøg hos Disney, og de har løbende dialog med bank- og pensionsvirksomheden USAA og den australske virksomhed SunCorp. Den vidensdeling, der kan foregå virksomheder imellem, er meget værdifuld.

Ingen vindere i salgskonkurrence uden en høj NPS

Hos Alm. Brand Bank er det kun muligt at vinde salgskonkurrencer, hvis NPS er over det forventede niveau – salg sker hermed på en ordentlig måde.

I mange virksomheder er der fokus på at nå næste måneds omsætningsmål, og man glemmer at tænke i en kundes livstidsværdi. Men det er en god idé at huske, hvilken værdi kunden har på langt sigt, i stedet for kun at fokusere på nyt salg. Det kan betale sig at have en ordentlig butik, hvor kunderne behandles ordentligt.

AV
E VIRKSOMHED

Tina Dyhr Dupont, House of Partnering & CBS Executive.
Konferencier til DMAV 2017

Fokusområder i arbejdet med eNPS, medarbejdere, ledelse og kultur

Afdeling med fokus på kunde- og medarbejder udvikling

Der findes en separat afdeling for organisatorisk implementering, forandringsledelse og kundecentreret uddannelse, ledelse og coaching.

Gør dine medarbejdere til eksperter

Hos Alm. Brand Bank har alle ledere og medarbejdere været på et 2-dages kursus i sublim kundeservice. Ledere bliver derudover sendt på en 2-dages konference og "train-the- trainer-kursus." Dermed bliver medarbejderne eksperter. De får den information og læring, der skal til, for at de kan udvikle og forbedre sig.

Medarbejdernes rolle i ændringerne

Alle medarbejdere skal have et klart billede af, hvad netop de kan gøre, for at den nye kundefokuserede strategi bliver en realitet. Dermed bliver medarbejderne involveret i de organisatoriske ændringer og informeret om nye fokusområder. Når medarbejderne har et klart billede af deres rolle, og hvad de kan gøre for, at målet nås, bliver det også nemmere for dem at gøre en indsats.

Ledelsen skal gå forrest

Ændringerne skal komme fra ledelsen. Det er vigtigt, at ledelsen udtrykker vigtigheden af disse fokusområder og værdier. I Alm. Brand Bank er der fokus på at efterleve CEO'ens krav om ordentlighed over for både kunder, kollegaer og resten af samfundet. Hvis ledelsen har de rigtige værdier, smitter det af på resten af organisationen, og de gode handlinger vil blive en naturlig del af hverdagen.

“I en verden, der bliver mere og mere digital, hvordan skaber vi så de gode kundeoplevelser? Hvordan rører vi folk? - Jeg tror, det handler om at skabe den rigtige kultur hos medarbejderne”

Tina Dyhr Dupont, House of Partnering & CBS Executive

Irma vil være den første detailbutik med en Michelin-stjerne

Søren Steffensen, CEO i Irma, fortæller om, hvordan Irma har nået deres mål, og hvordan de fortsætter med at udvikle deres forretning.

Irma får årets DMAV-pris for ekstraordinære indsatser og resultater

Irma vandt årets DMAV-pris for ekstraordinære indsatser og resultater, og det gjorde de af flere årsager. De har store ambitioner, og et af deres mål er at blive den første detailkæde i Danmark med en Michelin-stjerne. De fokuserer i høj grad på deres medarbejderes udvikling og loyalitet. De formår at fastholde deres medarbejdere og dermed også deres kunder ved at måle på flere forskellige områder. Derfor er de hele tiden klar over, hvad der skal forbedres. De uddanner deres medarbejdere, de er innovative, og de lytter til medarbejdernes forslag til nye tiltag. Her er Irmas opskrift på høj kunde- og medarbejderloyalitet:

Mål på mere end den traditionelle Net Promoter Score

Hos Irma er NPS en af de vigtigste KPI'er i strategien. Der måles på hele detailkæden både på NPS, bNPS, mNPS, eNPS og INPS. De måler altså ikke "kun" på de traditionelle områder som medarbejderloyalitet og kundeloyalitet, men også på mange andre områder, herunder:

Jesper Krogh

Jesper Krogh Jørgensen overækker prisen for ekstraordinære indsatser og resultater til Irmas CEO, Søren Steffensen, og chefen for HR og forretningsudvikling, Rikke Wolff.

lNPS: Om medarbejderen i butikken vil anbefale sin leder til andre som leder. Der er en høj grad af sammenhæng mellem en høj eNPS og en høj lNPS. Hvis medarbejderne er tilfredse med lederen, er eNPS også høj. De to følges ad.
bNPS: Om man vil anbefale den specifikke Irma som indkøbssted/butik til andre.
mNPS: Om man vil anbefale et medlemskort (medlemskab af Coop) til andre.

Find virksomhedens vigtigste kunder

Hos Irma prioriteres kundefeedbacken efter livstidsværdien hos en kunde. De loyale kunder vægter mere end de "tilfældige" kunder, når resultaterne opgøres.

Inkluder dine medarbejdere i nye tiltag

Medarbejderne i Irma er med til at udvælge tre forbedringsinitiativer i den butik, hvor de arbejder. Forbedringsinitiativerne skrives på en plakat og bliver derved synlige for kunderne. Denne proces er styret, så der er sikret inputs fra alle.
Blandt medarbejderne i Irma har de også en såkaldt "pralevæg", hvor alle butikker kan tilføje deres tiltag og "prale". Plakaten bruges sådan, at butikkens ansvarlige skriver tre ting, som de på nuværende tidspunkt er gode til i butikken, og tre ting, der arbejdes på at forbedre, hvorefter dette gøres synligt for kunderne.

I Irma ved de på baggrund af erfaringerne fra butikskæden, at der skal ret lidt til, for at NPS'en enten stiger eller falder. Hvis der rykkes rundt på tingene i en butik, eller der bygges om, falder NPS'en også. Irma er altså helt klar over, hvordan de fastholder en god NPS. Det er meget synligt, hvad der skal forbedres i butikkerne for at fastholde en god NPS.

Lær af hinanden

Irma har fagkonsulenter, der står for implementeringen af forbedringstiltag, erfaringsudveksling og udbredelse af best practice. Fagkonsulenterne er fagspecifikke og dermed eksperter på forskellige områder. Hvis for eksempel frugt- og grøntafdelingen ikke er i top, bliver en detailkæde som Irma valgt fra. Derfor er det vigtigt at have eksperter, der kan sørge for, at alt er i top. De bruger derfor fagkonsulenterne til vidensdeling mellem alle 80 butikker. Den viden, der bliver samlet op i en butik, bliver delt, så vellykkede tiltag kan kopieres og gennemføres også i de resterende butikker.

Udvælg mentorer med ekspertise

Irma har også en mentorordning i alle distrikter. Det betyder, at der i hvert distrikt udvælges en mentor på forskellige fagområder, fx til slagter- og delikatesseafdelingen.

Den, der vælges, er ekspert på sit område og del af et mentornetværk. Fagkonsulenterne henter deres inspiration og sparring fra mentornetværket. Når nye tiltag skal udrulles, sker det også via mentorerne. Mentoren sørger for at teste og give feedback på de nye tiltag til fagkonsulenterne, før de bliver rullet ud til kunderne.

Uddan medarbejdere

Alle uddannes i, hvordan virksomhedens helt unikke servicekultur kan bidrage til at skabe gode kundeoplevelser – og det har givet succes for Irma. Søndags-avisen laver hvert år en servicemåling. Det har de gjort i 3 år, og Irma har vundet alle 3 år.
Når man bliver ansat hos Irma, bliver man en del af kædens uddannelsessystem. Kasseassistenten er den sidste medarbejder, som kunderne møder, og der er stor værdi i, at kunden bliver sendt af sted med en god følelse. Inden en medarbejder for første gang bliver sat bag kassen, har den ansatte derfor været på Irmas kasse-skole, hvor man sidder i et live miljø og bliver trænet i, hvilken adfærd man skal udvise over for kunderne

Husk at fejre de små sejre og jeres medarbejdere

At være kasseassistent er ikke det

Deltagerne hyllede de vindene virksomheder med klapsalver.

bedst betalte job, og det er derfor også vigtigt at motivere medarbejderne på en anden måde end gennem lønnen for at kunne fastholde dem. Irma gør rigtig meget for deres kasseassistenter, og ifølge dem er de danmarksmestre i 40-års jubilæer. De oplærer mange kasseassistenter, som de har ansat i mange år. Det styrker Irmas kultur, at de samme medarbejdere er ansat længe, og at man gør en dyd ud af at tage ansvar for hinanden som en "familie".

Skab et struktureret leder-setup og aspirantforløb

Irma sørger for, at alle ledere får et personligt opfølgnings- og coachingforløb af distriktscheferne og hr med fokus på udvikling af Net Promoter Score. Irmas leder-setup gør også, at de har let ved at tiltrække nye butikschefer. De har et system, der giver nye potentielle butikschefer, som har været butikschefer i en konkurrerende butik, et tilbud om at komme i et aspirantforløb hos Irma.
Dette forløb varer 6-12 måneder. I løbet af aspirantforløbet følger de ansatte bl.a. en rigtig dygtig butikschef, de får en mentor, de lærer alle systemerne at kende, og de lærer om virksomhedens kultur og ledelse. Fordelene er tydelige: Nye gode medarbejdere, der allerede har været butikschefer i andre butikker, vælger Irma til på grund af forløbet.

Sæt et ambitiøst og innovativt mål

Irma har for nylig lavet en ny strategi og er midt i en transformeringsproces. I kæden ønsker man at udvikle sig fra en almindelig supermarkedskæde til at kunne noget mere. Irmas valgsprog er, at "nysgerrighed skaber madglæde og en bedre verden". Med baggrund i Irmas "Madglæde" er det visionen at blive den første detailbutik i Danmark med en Michelin-stjerne.

Stine Bosse og Nordens førende tryghedsleverandør

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

Stine Bosse er optaget af, hvordan virksomheder skaber succes og når ud til kunderne. Som direktør for privatkundeområdet formåede hun at lave et turnaround i forsikringsselskabet Tryg. Selskabet blev opkøbt i 2003 for 6 milliarder, og allerede i 2005 blev selskabet børsnoteret til 16 milliarder.
Stine Bosse fremhævede til DMAV 2017 tre områder, som virksomheder skal fokusere på for at vokse og tjene penge samtidig: kunderne, medarbejderne og økonomien.
Læs videre og bliv inspireret til, hvordan du bedst når dine kunder og medarbejdere.

Tro ikke, du kan købe succes

Stine Bosse forklarede salen, at ægthed og en enkel tilgang til kunderne er helt afgørende. Man kan ikke købe sig til succes, for en nær relation til kunder og medarbejdere kræver hårdt arbejde.

Det er derfor aldrig nok bare at hyre en konsulent til at løse de organisatoriske problemer. Konsulenter kan ganske vist hjælpe med at få tingene struktureret, men de kan ikke skabe den nære relation mellem kunde og virksomhed, fastslog hun.

Stine Bosse illustrerede pointen med en historie om Trygs kundeservice under den voldsomme orkan i 1998. Hun var dengang direktør for privatkundeområdet i Tryg. Da hun gerne ville undersøge, hvordan Trygs kundeservice håndterede situationen, ringede hun op – og blev nummer 600 i køen!

Men imens de ansatte i kundeservice knoklede, sad de ledende medarbejdere derhjemme.
Det måtte de høre for, da Stine påpegede overfor ledelsen, at det var nødvendigt at vise ansvarsfølelse i en så kritisk situation. Selskabet iværksatte derefter en procedure for, hvordan kriser skulle håndteres, så Trygs kunder aldrig mere skal vente i timevis på at få hjælp, når de har mest brug for den.

Hold på kunderne – det er dyrt at skaffe nye

Stine Bosse understregede værdien i at holde på kunderne i stedet for kun at skaffe nye kunder hele tiden.
Som leder måtte hun ofte kritisere ledelsen, påpege problemer og følge op på, om de blev løst – alt sammen for at sikre, at kunderne var glade.
"Det bliver man ikke altid populær på, men det er nødvendigt. Uden kunder – ingen butik!" understregede hun.
Det er ifølge Bosse tvingende nødvendigt at kere sig om kundernes velbefindende, så de kommer igen og omtaler virksomheden positivt overfor andre.
Derfor kommer arbejdet for at gøre kunderne glade i første række, mens indsatsen for at skaffe nye kunder kommer i anden række.

Giv dine medarbejdere styrke

Virksomheden kan kun nå kunderne gennem medarbejderne. Derfor skal ledelsen give medarbejderne styrke, kræfter og tro på, at de kan gøre deres arbejde, sagde Stine Bosse og tilføjede: "Det fungerer ikke med scripts. Giv dem frihed og stol på, at de kan gøre deres arbejde."
Topledere skal også være sammen med medarbejderne i callcentret og andre kundefokuserede afdelinger, fastslår Bosse: "Lyt til dine medarbejdere, men udnyt ikke den information, du får. Der kommer ikke noget godt ud af at skabe et utrygt skældud-miljø."
I sidste ende er det topledelsens ansvar, hvis der er noget, der ikke fungerer. Derfor skal topledelsen påvirke mellemlederne, der har den direkte kontakt med medarbejderne på gulvet, så de kan løse deres opgave godt.
"Ros hinanden, men stil også kritiske spørgsmål til de områder, der kan forbedres," konkluderede Stine Bosse.

Trygs turnaround fra paragrafrytteri til tryghedsleverandør

Som direktør for privatkundeområdet fokuserede hun netop på, at kunderne ikke skulle opleve medarbejderne i Tryg som paragrafryttere, men at de ansatte tværtimod skulle have frihed til at følge deres hjerte og hjælpe kunderne.
Trygs vision er derfor, at selskabet skal opleves som Nordens ledende tryghedsleverandør.
Denne vision blev mødt med kritik,

Stine Bosse fortæller om, hvordan hun vendte udviklingen i Tryg ved at sætte fokus på medarbejderne og kunderne frem for finanserne.

da den blev fremlagt, fordi der ikke var skyggen af finansielle overvejelser i den; men dette var fuldt bevidst, understregede Stine Bosse.
Med visionen ændrede Tryg nemlig tilgang til kunderne. Fra at være en paragraf- og betingelsesfokuseret virksomhed, hvor alt "det med småt" blev forstørret op, så snart skaden var sket, blev selskabet nu tryghedsleverandør. Noget af det første, Stine Bosse gjorde som direktør for privatkundeområdet, var derfor at læse alle klagesager og omgøre dem, hvor den oprindelige afgørelse ikke virkede retfærdig.

Sagsafgørelser med hoved og hjerte

Her er et eksempel på en sag, der blev omgjort til kundens fordel.
Kl. er 22.00 en fredag aften i København. Det banker på døren hos en ældre dame, og hun går selvfølgelig ud og åbner. Ind kommer to mænd, der stjæler alle hendes værdigenstande og slår hende ihjel.
I alt blev der stjålet for 260.000 kr., og hendes to sønner gjorde derfor krav på det beløb. Men Tryg afviste kravet med den begrundelse, at der ikke var tegn på synligt opbrud, idet den ældre dame selv havde åbnet døren.
Stine Bosse omgjorde sagen, og sønnerne fik udbetalt erstatning.
Gennemgangen af sagerne – og omgørelsen af unfair afgørelser – var en vigtig forudsætning for, at Tryg kunne blive tryghedsleverandør, forklarede hun.

Vær innovativ og giv dine kunder så god service, at de kommer igen

Det gør en stor forskel, at man som leder engagerer sig personligt i stedet for bare at købe sig til konsulenter, der kommer med nye idéer.
"Du skal som leder sætte dig ned og tænke over, hvad der kan ændres, og hvordan tingene skal være fremadrettet," forklarede Bosse.
Hun fremhævede Nemlig.com som et godt eksempel på en virksomhed, der har forstået, hvor vigtigt det er at have fokus på kunderne.
Kunden bestiller sine varer online og vælger leveringstidspunkt, og leveringen sker indenfor en time fra det angivne tidspunkt. Hvis Nemlig.com er det mindste forsinket, ringer de, eller kunden får en sms med besked om, at de ikke kommer indenfor den aftalte time.

Et andet eksempel er de juletræshandlere, der tilbyder levering af juletræ og afhentning efter jul. Kunden skal bare bestille træet og angive de ønskede mål – så er julen reddet.
Både Nemlig.com og juletræshandlerne er innovative og har fokus på kunderne - og

Deltagerne lyttede til Stine Bosses fortællinger fra hendes tid i Tryg.

det er vejen til en virksomhed i vækst, fastslog hun.

Trygs kundeservice får postkort fra Tenerife

En kultur, hvor medarbejderen må og kan gøre noget ekstra for kunden, er vejen frem, uddybede Bosse og gav endnu et eksempel fra Tryg.
Mange år efter sagen med den ældre dame, der mistede livet ved et hjemmerøveri, er selskabet blevet meget større og dækker nu også kunder i Sverige.
I skadeafdelingen sidder en medarbejder, der tog job i Tryg som 50-årig, fordi hun havde hørt, at der måtte man bruge sit hoved.
Medarbejderen har postkort hele vejen rundt langs kanten af sit skrivebord. Alle postkortene er fra Tenerife og kommer fra en ældre dame, der kontaktede Tryg, fordi hun havde en alvorlig vandskade i sin lejlighed.
I hendes forsikringsbetingelser stod der, at hun skulle genhuses i en tilsvarende lejlighed i Stockholm.
Men sagsbehandleren spurgte, om hun ikke i stedet havde lyst til at komme til Tenerife i 3 uger.
Selvfølgelig ville hun det! Den ældre dame blev så glad, at hun hver dag sendte et postkort til sagsbehandleren og fortalte om sin tur, hvor alt var betalt af Tryg.
Ferien kostede Tryg 1/3 af udgiften til genhusning i en tilsvarende lejlighed. Kunden var meget taknemmelig, og medarbejderen var glad, fordi hun fik lov at bruge sit hoved og sit hjerte, samtidig med at hun også gjorde noget rigtigt for forretningen.

LaserTryk A/S:

Sådan giver man kunderne mere, end de forventer

Anders Grønborg, CEO og grundlægger af Lasertryk, giver sine bedste tips til exceptionel kundeservice

LaserTryk A/S har vundet Børsens gazellepris syv gange, og med god grund. De har formået at skabe en innovativ virksomhedskultur, hvor der er plads til skæve tiltag, der giver kunder, der vil anbefale dem til andre, samt konstant vækst. LaserTryks direktør, Anders Grønborg, har udgivet en bog med sine bedste tips til exceptionel kundeservice. Bogen hedder "111 tips du vil elske". Til DMAV 2017 præsenterede Anders sine favorittips. LaserTryk bruger omkring12-15 millioner kroner om året på markedsføring. Ca. 20 procent af deres nye kunder kommer fra denne markedsføring. De fleste nye kunder kommer altså ganske enkelt, fordi andre kunder har anbefalet dem LaserTryk.

Men hvordan får man kunder, der vil anbefale ens virksomhed til andre? Det gør man, forklarer Anders, helt simpelt ved at give dem mere, end de forventer. Her er Anders Grønborgs bedste tips til, hvordan man kan give kunderne mere, end de forventer.

Brug vidensdeling til deling af idéer

Der sidder 35 medarbejdere i LaserTryks kundeserviceafdeling. Her bruger de et koncept, de kalder vidensdeling. På en exchange server har de en mappe med alle udgående e-mails. Hver dag sidder en kollega 1-2 timer og læser alle de udgående e-mails igennem. Opgaven går på skift mellem medarbejderne. Formålet er at vidensdele. Der kan blive tracket fejl i kommunikationen, og det bliver tydeligt, om der fx er nogen medarbejdere, der mangler efteruddannelse. Man finder altså best practice og deler den viden med resten af teamet, samtidig med at man selv bliver klogere.

Lær dine ansatte værdien af en kunde

Det er ikke alle medarbejdere, der kender livstidsværdien af en kunde – og derfor har dette også været noget, som LaserTryk har lært the hard way. Det er sindssygt vigtigt, at medarbejdere i kundeservice ved, hvor værdifuld en kunde er på den lange bane.

Anders Grønborg
Lasertryk A/S

På den måde kan det undgås, at en medarbejder giver sig til at diskutere fejl i en ordre med fx visitkort. Medarbejderne skal vide, at den kundes tilfredshed har meget større værdi end de ekstra visitkort, der skal trykkes for at erstatte de kort, kunden var utilfreds med.
LaserTryk sender biografbilletter og rødvin hver evig eneste dag. Oftest mener de ikke selv, at de har lavet en fejl, men der er købmandskab i at kunne lægge sig fladt ned, mener man i virksomheden.

Brug 10-minuttersreglen

Når der er 35 medarbejdere i kundeserviceafdelingen, er der også 35 holdninger til, hvad god kundeservice er. Hos LaserTryk fungerer det ikke at sige "bare gør det bedste i hver situation – eller kig i personalehåndbogen", og derfor har de indført 10-minuttersreglen. Denne regel betyder, at man som ansat i LaserTryk altid må bruge 10 minutter på en kunde gratis. Dvs. at hvis du fx somgrafiker kan fikse problemet inden for 10 minutter, så skal du også gøre det. De 10 minutter sikrer, at der er grænser for galskaben, for selvfølgelig skal en ansat ikke lave en tryksag fra bunden, hvis han ikke kender noget til grafisk design.
Der er et stort spektrum af kundeservicemedarbejdere hos LaserTryk. Nogle har siddet med tryksager i 15 år, mens andre er ansat, fordi de for eksempel kan norsk. Men med 10-minuttersreglen kan alle gøre lige, hvad de vil, for at yde en god service med deres kompetencer gratis i 10 minutter.

Levér hurtigere end aftalt

LaserTryks bedste feedback får de, når de leverer deres produkter tidligere end aftalt – det elsker kunderne. De har produkter, hvor de sætter leveringstiden højere end nødvendigt, for på den måde kan de altid levere før tid.
Anders Grønborgs råd er derfor: "Hvis du har produkter, som du ved, du kan levere på tre dage, så sæt leveringstiden til fire dage, og levér på tre. Det vil gøre dine kunde ellevilde."

Sig tak for ordre nummer 100

Anders Grønborg har et system, der tracker ordre nummer 100, og det er noget, han arbejder med hver eneste dag. Systemet fungerer således, at Anders modtager en e-mail, hver gang en kunde har lagt ordre nummer 100. Her kunne man godt autogenerere en mail, der blev sendt til alle ordre nummer 100-kunder. Men for lige at gøre dét ekstra researcher Anders hurtigt på deres virksomhed og skriver en personlig e-mail med en sjov kommentar og måske LaserTryks bog som en lille gave – og det virker rigtig godt. Dette gør han 2-3 gange om dagen.

Brug cheftricket

Ingen virksomheder kan undgå utilfredse kunder – heller ikke LaserTryk. Derfor har de indført cheftricket: Når en medarbejder har en utilfreds kunde i røret, skal medarbejderen så hurtigt som overhovedet muligt videresende kunden til direktøren. Det gør en stor forskel, at kunden føler sig hørt, og medarbejderne slipper for at have en dårlig dag, fordi de har fået skæld ud af en kunde.

Giv kunden en fast rådgiver

Giv kunden en fast rådgiver, lyder Grønborgs råd. LaserTryks konkurrenter, fx udenlandske virksomheder, er efter hans mening ikke lige så gode til at give personlig og direkte rådgivning som LaserTryk. Men tryksager er en specialfremstillet vare, det er ikke bare en bog, man tager ned fra hylden, og bestillingen skaber også nogle bekymringer for kunderne, fordi de ønsker varerne trykt korrekt. Med en fast rådgiver er LaserTryks kunder igennem hele processen klar over, hvem de skal kontakte, når bekymringerne melder sig.

Send en hilsen

I mange virksomheder mener man, at man ikke skal tale til kunderne i øjenhøjde i B2B-handel – men det er en misforståelse, mener Anders Grønborg.

Hos LaserTryk gør de en dyd af at tale til alle kunderne i øjenhøjde. Fx laver de en julehilsen, som de sender til deres kunder, når de får tilsendt en fotobog.

"Kære Anders Grønborg, vores team af kvalitetstjekkere er nu færdige med at votere, og dommen er klokkeklar. Din pakke med ordrenummer 116916 er godkendt og klar til afsendelse. Vi har gjort os umage med produktionen af dine fotominder, så da din pakke skulle afsendes, indkaldte vi hele firmaet til en fælles samling, så vi samen kunne ønske din pakke god rejse. Vi stod i en rundkreds og så spændte på, at vores pakkespecialist forsigtigt pakkede dine fotominder i den bedste emballage, der kunne købes for penge. Derefter gik vi i samlet optog til posthuset med din pakke, hvor vi satte postmanden ind i sagens alvorlige karakter. Post Danmark har lovet at sætte sit bedste postbud på sagen og oplyser, at pakken med 98,6 procents sikkerhed er fremme på (ADRESSE) i morgen, og er du nysgerrig, så kan du følge pakken på dens vej fra os til dig på datalink. Nu må vi se at komme tilbage til firmaet for at skrive denne e-mail til dig. Firmaet føles lidt tomt nu, hvor din pakke er afsendt. Selv om vi alle er udmattede, glæder vi os allerede til den næste opgave. Vi håber, at det var sjovt at handle i vores fotoshop. Vi har i hvert fald selv haft det sjovt."

Få kunden til at føle sig speciel

For at kunderne ikke skal føle, at de bare er et nummer i køen, har LaserTryk udviklet et system, som sikrer, at de får fulgt op på de mindre kunder. LaserTryk sender omkring 1000 ordrer om dagen, heraf mange til små kunder. Systemet hjælper med at huske de små vigtige detaljer om en kunde. Det kan fx være, at en rådgiver har en kunde i røret, som er nervøs for, om stofbanneret nu kan holde til blæst på det hestemarked, han skal til om to måneder. Den information tilføjer LaserTryk til systemet, og så modtager rådgiveren en e-mail- notifikation fra systemet to måneder senere, hvor dialogen er tilføjet, og derefter kan rådgiveren nemt følge op. Anders får tilmed hver fredag en rapport, der viser, hvilke medarbejdere der bruger systemet. På den måde kan han holde styr på, om alle værktøjer bliver brugt af alle medarbejdere.

Gør det nemt at klage

LaserTryk mener selv, at de har en af branchens laveste reklamationsprocenter med omkring 1-2 %. Med 1000 ordrer om dagen giver det stadig 15 kunder, som er utilfredse. Men LaserTryk gør det nemt at reklamere, der er nemlig meget værdi i at behandle en klage godt. En kunde bliver ofte mere loyal efter en klagesag, hvis han var tilfreds med behandlingen af klagesagen.

Det er nemt for kunden at klage hos LaserTryk. Man skal bare besøge kundecentret, klikke én gang og oprette en reklamation, så undersøger de klagen.

Giv rabat til kunder der netop har købt

LaserTryk har oplevet, at kunder er blevet sure over kampagner med tilbud på varer, som de netop har købt. For at ingen skal føle sig "snydt" og for at gøre dét ekstra, får de kunder, der har købt disse varer indenfor de sidste fjorten dage til fuld pris, en e-mail med et værdibevis til den rabat, de er gået glip af. Der er ikke mange virksomheder, der gør det, men kunderne sætter virkelig pris på det, og dette trick øger desuden salget.

“Sørg for, at dine medarbejdere kender værdien af kunderne - og brug vidensdeling til deling af idéer”

Anders Grønborg,
CEO & grundlægger, LaserTryk A/S

Highlights fra fireside chat med Alcon og Estée Lauder Nordics

Lasse Kjær Hansen satte Ayoe Anker Lausen fra Estée Lauder Nordics og Per Iver Nielsen fra Alcon stævne i en fireside chat.

Er NPS nyt for dig? Læs videre – og lær af to succesrige virksomheders erfaringer med målinger.

Fireside chatten blev faciliteret af Lasse Kjær Hansen. Lasse har stiftet flere virksomheder, herunder konsulentvirksomhederne People 4.0, Qeep, DataDrivenCulture, Orchard og Moodstories hvor de gode relationer og next generation performance management er omdrejningspunktet.
I sofaen sad hr-chefen for Estée Lauder Nordics, Ayoe Anker Lausen og Per Iver Nielsen, der er Alcon Nordics head of business unit.
Begge virksomheder har flyttet fokus fra det transaktionelle til det relationelle, og de har således gjort det til en del af deres strategiske grundlag at pleje relationer.

De er begge forholdsvis nye i arbejdet med kunde- og medarbejderloyalitet, og de har gjort mange gode observationer og erfaringer i deres arbejde med NPS. Hvis du er ny i NPS-verdenen, er der god læring at tage med videre.

Giv ikke op, selvom I får en lav NPS score i begyndelsen

I begge virksomheder bliver der målt på kundernes Net Promoter Score. Alcon lagde ud med en NPS score på 0, mens Estée Lauder Nordics lå på en score omkring 4.
En chokerende og udfordrende

begyndelse for begge virksomheder. Men det er her, løbende målinger og arbejdet med NPS virkelig kan gøre en forskel. Nu er udfordringerne transparente og håndgribelige, så der kan arbejdes på forbedringer – og Alcon har sidenhen også hævet deres score til 30.

Vejen til en højere NPS score

Hos Alcon bliver der sendt undersøgelser af sted i et antal, der giver salgsenhederne mulighed for at følge op på detractors indenfor 4 dage, og Per Iver Nielsen ringer også til kunder, der har givet virksomheden en score fra 0-3, for at få afklaret, hvad problemet er. Derudover måler de også på sælgere og salgsdistrikter. For dem er målet en NPS score på 60 og senere endnu højere.

Det samme er proceduren hos Estée Lauder Nordics, men her har de også et standard-spørgeskema, de følger, når de ringer til en utilfreds kunde. På den måde kan de sammenligne kunderne og de problemer, de oplever. Derudover bliver der også sommetider ringet til tilfredse kunder for at høre årsagen til, at de har afgivet en positiv vurdering.

Fra årlige målinger til daglige målinger i app

Med en app er det muligt for begge virksomheder at følge udviklingen og trends i medarbejdergruppen. De ansatte rater deres arbejdsdag flere gange om ugen; hos Estée Lauder Nordics rater de endda hver dag. I forhold til de tidligere årlige målinger når man bredere ud med denne form for målinger. Der kan trackes på trends, så både ledelse og mellemledere kan følge op. Hos Alcon er især medarbejdernes kommentarer vigtige. Der var vedvarende problemer med management i virksomheden, som blev synliggjort og løst med app'en, men for at det kan lykkes, er det vigtigt, at alle deltager, og at man kan tale åbent om, hvorfor nogle områder scorer lavt, mener man i virksomheden.

Der er en sammenhæng mellem medarbejder- og kundeloyalitet

Både i Alcon og Estée Lauder Nordics er man overbevist om, at der er en sammenhæng mellem kunde- og medarbejderloyalitet. Hos Estée Lauder Nordics har de bl.a. kunnet se, at de kundeområder, hvor der er utilfredshed, også er områder, hvor der har været medarbejderutilfredshed. De kunder, der er mest tilfredse, er typisk blevet hjulpet af et stærkt team i virksomheden. For Alcon er det også tydeligt, at fx deres salgschefer har forskellige måder at løse deres arbejdsopgaver – og de, der har en høj score hos de ansatte, scorer ofte også højt på markedsperformance og hos kunderne.

Ayoe Anker Lausen fra Estée Lauder Nordics fortæller om deres brug af NPS til måling af tilfredshed.

Konklusionen er klar: Husk at fokusere på at skabe tilfredshed både hos kunder og ansatte.

Gør jer nogle erfaringer

Hos Alcon har de fx med app'en fundet ud af, at ansatte i forskellige aldre skal ledes forskelligt. For Estée Lauder Nordics har det været en vigtig erfaring, at en større del af arbejdet med feedbacken skal overlades til teamlederne, så de kan bruge det som et reelt værktøj i deres hverdag. Fælles for dem begge er det engagement og den positive stemning, som målingerne på kunde- og medarbejdertilfredshed skaber i hele organisationen – specielt den opadgående kurve er en god motivationsfaktor.

Ayoe Anker Lausen fra Estée Lauder Companies og Per Iver Nielsen fra Alcon fortæller om, hvordan de har integreret systemer til måling af tilfredshed, og hvordan ledelsen skal gå forrest.

Dos and don'ts

• Glade kunder og glade medarbejdere driver business performance – det er jo ikke noget nyt, men det gør virkelig en forskel at synliggøre det fx med dashboards på tv-skærme, der viser udviklingen i målingerne.

• Det er vigtigt at være meget tydelig omkring, hvordan målingsværktøjerne skal bruges, hvordan der følges op, og hvilke actions der bliver taget på baggrund af den feedback, der gives.

• Nogle gange er processen mere tydelig for ledelsen, fordi det er lederne, der har sat processerne i gang, men husk at inkludere medarbejderne og hør, hvordan de bedst kan gøre brug af værktøjet i deres hverdag.

• Vær sikker på, at NPS og og jeres fokus på kunde- og medarbejderloyalitet er integreret i firmastrategien. Sørg for, at ledelsen bruger det i alt, hvad de gør. "Tone from the top" er meget vigtig, og den skal være der hele tiden.

• Tro ikke, at det er nemt. Vær tålmodig, og planlæg efter, at det tager tid at skabe forandring. Den indsigt, I får, er langt mere værdifuld end de ressourcer, I bruger på at få det op at køre.

Et framework for kundetilfredshed i verdensklasse

Introduktion til Jesper Krogh Jørgensen, adm. direktør hos Customer Experience Office.

Jesper Krogh Jørgensen fortæller om opbygningen af kundefeedback-systemer.

Jesper Krogh Jørgensen har 25 års erfaring med customer strategy and loyalty. Han var en af dommerne ved DMAV 2017.
Læs her, hvordan du kan bruge hans erfaring til at skabe vækst ved at styrke tilfredsheden blandt kunder og ansatte i din egen virksomhed.

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 2017 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 kundefeedbackløsning ved 6 særskilte trin:

Rikke Wolff uddyber, hvorfor det er så vigtigt for Irma, at deres medarbejdere får ejerskab

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

Ved at kigge på de seks trin og forstå aktiviteterne og processerne på hvert trin kan vi skabe os et ganske komplet billede af, hvad der skal gøres for at skabe og vedligeholde de gode relationer, og tilmed hvordan man styrker mindre gode kunderelationer. De seks trin er derved en måde at vurdere virksomheders modenhed i forhold til indsamling og håndtering af kundefeedbacken.

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 trinet/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.

Det basale: Et CRM-system og kundefeedback-målinger

Et CRM-system er grundstenen for at udvikle et kundefeedbacksystem.
Men selvom CRM-systemer måske kan "redde" nogle af de utilfredse kunder, skaber systemet ikke tilfredshed i sig selv.
Det er derfor nødvendigt at inddrage "kundernes stemme", hvilket nemt gøres med en NPS-løsning. En periodisk og helst kontinuerlig indsamling af kundefeedback er grundlaget for at kunne løse den enkelte kundes problem – eller bare fikse den lille ting, der fik ham til at vakle i sin tilfredshed.
Jesper lægger vægt på, at der er enormt meget at hente ved "bare" at håndtere feedback. Det første skridt er at lytte til kunderne og lade dem vide, at deres bekymring er noteret, og at der enten bliver gjort noget aktivt for at løse deres problem her og nu, eller at der bliver gjort en ekstra indsats, for at problemet ikke opstår igen.
Alle DMAV's seks finalister har et effektivt CRM-system og benytter NPS aktivt til periodisk at samle kundefeedback. Dermed klatrer alle seks finalister op ad de første to trin på trappen.

"I gamle dage var det lidt den her periodiske indsamling, vi gør det en gang om året eller hvert andet år, og så kan vi lave et check-in-the-box , så har vi levet op til vores krav, og så er alle glade - bortset fra kunderne, de ser ikke nogen forskel!"

Jesper Krogh Jørgensen,
Customer Experience Office

Skridtet videre: Det operationelle loop

Med de to første trin på stigen har vi altså etableret et system for kundeorganisationen og de tilhørende data, hvilket gør det nemmere at overskue og behandle kundedata.
Vi har et system til indsamling af kundernes feedback, og vi har sat de to ting sammen, så det er muligt at følge op. Det er det tredje trin på trappen, som Jesper kalder for "det operationelle loop". Her er det på baggrund af data fra CRM og kundens stemme muligt at behandle og arbejde med hver enkelt kunde, så vi kan følge op og løse eventuelle problemer for kunden.
Vi har på dette niveau en løsning til indsamling af kundefeedback og dertil et opfølgningsværktøj i realtid.
Vi har defineret en handlingsplan og arbejder med kompetenceudvikling af medarbejderne med kunderne i centrum. De ansatte får mulighed for at deltage i coaching, online træning eller anden videreuddannelse.
Sidst, men ikke mindst er der defineret et hierarki for eskalering af eventuelle problemer, der ikke kan løses for en kunde på dette niveau.

Jesper bemærkede, at alle tre finalister på den delte fjerdeplads, Kjær og Sommerfeldt, Profil Rejser og Kähler, har systematiseret opfølgningen af kundefeedback og løbende tilbyder sparring og erfaringsudveksling med frontlinje-medarbejderne for at sikre en kontinuerlig forbedring af kundeoplevelsen. Også CallMe, der indtog en tredjeplads, viste, at de havde formået at gøre idéskabelse til en leg, hvorved de benytter gamification. Hos CallMe bliver den bedste idé hver måned belønnet med en præmie, så de ansatte opmuntres til at komme med nye idéer.

Deltagerne kom med gode velovervejede spørgsmål til Stine Bosse, Anders Grønborg og deltagerne i fireside chatten.

Vinderen af DMAV, Alm. Brand Bank, var exceptionelle på dette trin. Virksomheden har integreret NPS i virksomhedskulturen, men også som et redskab til vidensudvikling.
I Alm. Brand Bank er viden om NPS nemlig et kvalifikationskrav for sælgere i interne sammenhænge og deres benchmarking på tværs af grupper internt, men også eksternt med samarbejdspartnere i andre lande, hvilket sætter dem i stand til at implementere best practices på en enormt effektiv og sikker måde. Alm. Brand Bank deler og gennemgår også systematisk NPS-data både i egne hold og på tværs af organisationen.

Filip Dahl Larsen
Tidl. SEAS/NVE

Jesper Krogh Jørgensen, Customer Experience Office og Thomas Valbo, Widex

"Mange har en flot forkromet idé, om hvordan kundernes verden ser ud, så hænger man den op på væggen i marketingafdelingen, og så er der ikke rigtig nogen der bruger den - kunderne, de kan i hvert fald ikke mærke nogen forskel."

Jesper Krogh Jørgensen, Customer Experience Office

Jesper Krogh Jørgensen overrakte trofæet og titlen som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed til Simon Steen-Petersen.

Med taktik for øje: Det taktiske loop

Videre på vejen op ad trappen mod en kundefeedback-model i verdensklasse når vi til det taktiske niveau.
På baggrund af de systemer og processer, vi har indført på de tre trin nedenunder, har vi nu mulighed for at benchmarke på tværs af kundegrupper, forretningsenheder osv. Det er derfor essentielt, at vi kigger på de individuelle enheder i virksomheden, identificerer best practices og deler erfaringerne internt i virksomheden, så de løsninger, der virker, benyttes på tværs af virksomheden. Det giver også mulighed for at kortlægge kompetencer hos de enkelte medarbejdere og i teams. Vi kan altså kopiere processer fra de medarbejdere og teams, der performer rigtig godt, til områder, hvor det går dårligere. Dette leder til muligheden for at kompetenceudvikle og procesoptimere, enten ved regulær træning online eller ved events. Det kan tilmed være en fordel at udnytte de kontinuerligt fundne best practices til at mødes ugentligt og dele erfaringer, såkaldte do's and don'ts. Når vi systematiserer viden og erfaringsdeling, kan vi skabe en gunstig kultur i arbejdet med kunderne, samtidig med at vi sikrer bred opbakning til at arbejde for at få glade kunder.
CallMe viste også en udpræget evne til at dele best practices. Hos CallMe bliver idéer gemt i Ideanote.io i en separat NPS-sektion. På den måde gemmer de forbedringstiltag og best practices, og en gang om måneden gennemgår lederne så idéerne sammen med medarbejderne.
CallMe har vist, at de er utroligt dygtige til at dyrke og indfase idéer, som fostres internt af deres egne medarbejdere. Dette – sammen med en lyst til at tage idéerne med videre og inddrage ledelsen – skaber et miljø med god mulighed for udvikling af medarbejderne og virksomheden.

Ledelsens rolle og den interne kommunikation: Det strategiske loop

På det strategiske niveau begynder vi at kigge på dataanalyser, herunder både dybe kvantitative analyser og dataanalyser i realtid, så ledelsen kan følge med i arbejdet med kundefeedbacken. Ud fra eskaleringerne af visse problemer og udviklinger prioriteres projekter baseret på kundefeedbacken, men også på medarbejdernes erfaringer og oplevelser. Der arbejdes med årsags- og virkningsanalyser med henblik på at finde årsager til, at kunder er tilfredse eller utilfredse. Det er vigtigt, at vi ikke kun arbejder med årsagerne til, at kunder er utilfredse, da dette nemt kan blive symptombehandling i stedet for reel problemløsning. Vi ønsker i stedet at kigge på, hvilke problemer der indikerer en bredere trend. Grupper af kunder, som oplever samme problemer,

kan interviewes med henblik på at afdække det præcise problem, som kunden har oplevet.
Sidst, men ikke mindst prioriteres det på dette niveau at formidle arbejdet, herunder succeser og fremtidige problemstillinger. Formidlingen sker via interne medier som medarbejdermagasiner, infoskærme, videoer og podcasts.
Det er afgørende at kommunikere indsatsen for at skabe glade kunder til omverdenen, fordi det styrker medarbejdernes ejerskab til små og store opgaver. Formidlingen kan også være et vigtigt værktøj for ledelsen på flere niveauer til at få fortalt og vist præcis, hvad der gøres – og at de ansatte har ledelsens støtte til det fortsatte arbejde. Denne måde at dele information er også grundlaget for at få grupper på tværs af organisationen til at føle, at de bidrager til at løse større problemer. Det sikrer, at medarbejderne føler ejerskab til virksomheden og ansvar for dens udvikling, hvilket er essentielt, især i forhold til eNPS.

Som runner-up viste Irma, at virksomheden er i den absolutte top, når det kommer til kundetilfredsheden. Irma excellerer blandt andet, fordi de er enormt dygtige til at prioritere projekter og kunder. Hos Irma prioriterer de nemlig at skabe loyale kunder med høj livstidsværdi. Virksomheden fokuserer altså på at holde de loyale kunder glade i stedet for at spilde kræfter på en tilfældig kunde, der måske tilfældigvis er blevet utilfreds. Irma forstår at fokusere deres resurser korrekt, og det giver pote.
Ligeledes har Irma et enormt veludviklet system til erfaringsdeling internt i virksomheden, men også med deres kunder. Irma deler viden internt med henblik på optimering af butikker og forbedring af services; men virksomheden deler også gerne viden om sunde livsstilsvalg med deres kunder, blandt andet gennem den meget populære podcast "Her går det godt".

Med denne podcast har Irma fået økologi tilbage på dagsordenen sammen med dyrevelfærd og sunde fastfood-løsninger.
Irmas interne vidensdeling betyder også, at virksomheden kan omstille sig hurtigt og ændre dele af forretningen i en fart. På den måde kan Irma redesigne services internt.

Alm. Brand Bank vinder også mange point på dette trin, fordi selskabet har et meget veludviklet system til at finde årsagssammenhænge og løse problemer i stedet for blot at symptombehandle. Dette opnår Alm. Brand Bank ved at have et meget nøgternt dokumentationssystem, der sikrer, at man kan eskalere problematikker effektivt til de relevante parter, så løsninger nemt og hurtigt kan implementeres.

Cutting edge: Det disruptive loop

Det sidste skridt på rejsen mod en kundefeedback-løsning i verdensklasse er det disruptive loop.
Her går vi skridtet videre: Vi tænker ikke kun på at løse kundens problem og sikre tilfredshed. Ambitionen er derimod at hjælpe kunderne med at nå deres mål gennem forståelse for, hvordan kunderne reagerer, når de skal tage en beslutning.
Vi ønsker på dette niveau at finde ud af, om kunderne anbefaler virksomheden, hvem de anbefaler den til, og måske også om kunderne er kommet til virksomheden på baggrund af en anbefaling, eller om de er tiltrukket gennem markedsføring. Ved at forstå kundernes univers kan vi sikre, at vi fokuserer på de korrekte elementer. Vi ønsker at gøre tiltag, som kunderne værdsætter, og som ikke bare ser smarte ud fra virksomhedens interne perspektiv.
I det disruptive loop fokuseres der også på tilblivelsen af nye værditilbud, igen med fokus på, hvad kunderne har behov for, for at de kan nå flere af deres egne mål. Det er derfor også en nødvendighed, at man formår at se på kunderejsen fra kundens perspektiv. Forståelse af kundernes rejse er altafgørende for korrekt prioritering. Det kan være svært at kortlægge kunderejsen; men præcis her har vi mulighed for at forstå sammenhængen mellem problemet og årsagen til problemet på lige præcis det sted på rejsen, hvor kunden er.

Simon Steen-Petersen fortæller om, hvorfor Alm. Brand Bank fokuserer så meget energi på medarbejdere og kunder.

Her distancerer Alm. Brand Bank sig fra konkurrenterne: Derfor vinder de DMAV 2017

Alm. Brand Bank distancerer sig fra de andre finalister i det disruptive loop. Alm. Brand Bank har kortlagt kundernes rejse og har indgående viden om deres kunders univers. Dette ses blandt andet i deres valg af det organisatoriske mantra "Ordentlighed".
De fleste banker og pensionskasser fokuserer ikke nok på, at deres kunder ønsker sikkerhed og fremtidssikring, og derfor tager de ofte for store risici i jagten på profit. Men Alm. Brand Bank viste på fornemste vis, at de kender deres kunder, da de som en af de eneste banker i Danmark ikke var del af skandalen om Paradise Papers, der blev offentliggjort i 2017. Alm. Brand Banks mantra, "Ordentlighed", viser selskabets forståelse for, hvad deres kunder ønsker, og det skaber netop den tryghed, de efterspørger.
Med hensyn til det disruptive loop skal vi huske, at det handler om at levere et produkt, som kan mere end at løse et problem. På dette trin handler det nemlig om aktivt at hjælpe kunderne med at nå deres mål, og det gør Alm. Brand.

Konklusion: Hvad er meningen med galskaben?

Det er meget vigtigt at huske på, at ingen virksomheder formår at blive mestre på alle punkter i alle seks trin. Det er det konsekvente arbejde og forståelsen af værdien af hvert niveau, der sikrer, at medarbejdere til enhver tid kan give kunderne den bedste service. Ligeledes er det målet at sikre, at så meget feedback som muligt indhentes, og at der bliver fulgt op på feedback så hurtigt som muligt, så man kan rette op på fejl eller mangler i tide.
Ved kontinuerligt at arbejde med de forskellige trin på trappen, der leder til en kundefeedback-løsning i verdensklasse, kan ledelse og ansatte lære mere om virksomheden, og hvilken værdi der ligger i at skabe og vedligeholde de gode relationer.

Simon Steen-Petersen
Alm. Brand Bank A/S

Titlen som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed: Sådan har Alm. Brand Bank gjort brug af deres nye titel

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? 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: Helsides-annonce i JP og Berlingske.

2. Digital artikel (pressemeddelelse) i Berlingske Privatøkonomi

3. Facebook post på virksomhedssiden

4. LinkedIn update på virksomhedssiden

5. Koncernens nyhedsbrev

6. Forsidebanner på virksomhedswebsite

7. Displaybannere (udvalgte)

Titlen kan også anvendes i andre forbindelser, fx:
· Referencekoncept
· Dialogmarkedsføring.

Alm. Brand Banks pressemedelelse. Se den her.

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.

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.

Get in the running for DMAV 2018

7 ting, du kan gøre for at komme med i opløbet om at blive Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2018.

Først og fremmest skal virksomheden overholde DMAV-sekretariatets retningslinjer:

- Virksomheden skal have mindst 25 ansatte og være registreret i Danmark
- Virksomheden må ikke have monopol
- Staten må maks. eje 50 % af aktierne
- Kun medarbejdere i Danmark indgår i målingen. Kunder globalt indgår i målingen (evt. stikprøve af NPS er nok)
- En repræsentant for vindervirksomheden skal være indforstået med at deltage i en fireside chat om vejen til at blive Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2018. Fireside chatten foregår på eventdagen.

Lav NPS og eNPS-målinger

Der skal være lavet løbende målinger på jeres kunders loyalitet. Derudover er chancen for at få en topplacering langt højere, hvis der allerede måles på medarbejderloyalitet. Med en høj kunde-NPS og medarbejder-NPS vil I være godt på vej mod DMAV 2018.

Tag vores self assesment-test og få indblik i, hvilke områder I kan styrke

Er I kunder hos Relationwise, kan I også sammenligne jeres self assesment-resultater med sidste års vinderresultater. Få adgang til vores elektroniske self assesment-test ved at kontakte Relationwise på info@relationwise.dk.

Følg op på negativ kunde- og medarbejderfeedback

Et af de vigtigste skridt mod en højere NPS og eNPS er opfølgning. Tag action på negativ feedback hurtigt – gerne indenfor 48 timer.

Sørg for, at hele organisationen tager del i arbejdet

I lykkes kun med NPS-målinger, hvis alle tager ansvar. Ledelsen skal gå forrest og vise vejen, men mellemledere og medarbejdere skal også gøre deres og tage ansvar, hvor de kan.

Del jeres erfaringer og viden

Hvis I har flere afdelinger, så husk at dele de erfaringer, I gør jer, med hinanden (se artiklen om Irma - de er exceptionelt gode til vidensdeling). Det gælder også i mindre virksomheder. Hvis en sælger, kundesupporter, account-ansvarlig eller anden ansat gør det godt, så sørg for at dele, hvad der fungerer, med andre medarbejdere. Vi kan alle lære af hinanden.

Gør jeres feedback og indsats for kunde- og medarbejderloyalitet synlig i virksomheden

Ved at gøre jeres indsats tydelig for både kunder og medarbejdere sikrer I en vedvarende motivation. I viser også kunderne, at I har en transparent og åben kultur, hvor der plads til både ris og ros.

Vær innovative

Hvordan kan I som virksomhed skille jer ud fra jeres konkurrenter? Hvilke tiltag kan I gøre for at gøre dét ekstra for kunderne? Se gode eksempler på kreativitet hos fx Irma, Alm. Brand Bank og LaserTryk A/S.

J. Christian Andersen, CEO hos Relationwise, afslutter DMAV 2017

Tak til vores samarbejdspartner:

Arrangør:

Relationwise A/S

www.relationwise.dk

Tlf. +45 70 268 264

info@relationwise.dk

DMAVs sekretariat kan kontaktes på: info@dmav.dk