

Lad os tale mindre OM kunderne og meget mere MED kunderne



Foto: Colourbox

■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

25. jan. 2019 Kl. 9:48

For nylig havde jeg fornøjelsen af at overrække prisen til Irma som Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed. På samme konference fortalte Annette Havlit, der er kundeambassadør i Arbejdernes Landsbank, om deres indsats med at engagere alle medarbejderne i at skabe gode kundeoplevelser. Som hos Irma består deres indsats af en masse konkrete større og mindre tiltag, der er tæt koordinerede og gennemføres på en meget systematisk måde. Denne artikel giver dig hendes mest relevante tips.

Annettes hovedbudskab er, at man skal tale mindre OM kunderne – og meget mere MED dem. Man skal lytte og forstå det, de siger, og omsætte den viden det giver til forbedringer og konkrete nye løsninger.

Det er ligeledes vigtigt at skabe konsensus om, HVORFOR man måler kundernes tilfredshed – nemlig ikke kun for at klappe sig selv på skuldrene, men først og fremmest for at sikre fortsat

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen,
Adm. Direktør og stifter af
Customer Experience
Office (cxo.as)

udvikling baseret på ændringerne i kundernes behov.

Design en målemetode, f.eks. NPS, ved hjælp af nogle ultrakorte spørgeskemaer for nogle nøje udvalgte kundekontaktpunkter, hvor de relevante medarbejdere får kundernes respons efter møder og sagsforløb direkte, f.eks. på en mail eller som en alert i CRM-systemet og helst i realtid.

Design en ENKEL måneds-, kvartals- og årsrapportering – én sides oversigt over udviklingen i kundetilfredsheden. HUSK at nævne årsagerne til, at kundetilfredsheden er steget eller faldet.

Sørg for at organisere og sikre organisatorisk forankring af MÅDEN, arbejdet med NPS foregår på så alle berørte ved, hvad de skal gøre med resultaterne. Metoderne kan med fordel gøres funktions-, segment- og situationsbestemte, så de tilpasses kundernes og medarbejdernes virkelighed og ikke hvad der lige er lettest at udvikle i en IT-løsning.

Når man beder kunderne om feedback, skal man ikke bare sige tak – den skal også bruges. Forbedringsindsatser bør fastlægges, kategoriseres og prioriteres; forbedringstiltagene iværksættes og implementeres, hvorefter udviklingen følges tæt.

Man skal "lytte aktivt" til kunderne. Hos Arbejdernes Landsbank har man f.eks. flere dedikerede "kundeambassadører", der systematisk følger, observerer, taler med, spørger, lytter, registrerer, filmer, tester med og inddrager kunderne før, under og efter kundernes "brug" af bankens eksisterende og potentielle nye services.

Kombinér dette med kundepaneller, fokusgrupper og/eller kundeinterviews ad hoc som metode til at skabe en mere kundeorienteret tilgang til serviceforbedringer og produktudvikling.

Sørg for at der er åbne kommunikationskanaler f.eks. på hjemmesiden og Facebook, hvor kunder kan kommunikere med virksomheden – f.eks. de dedikerede kundeambassadører.

Del viden på tværs af organisationen om kundernes oplevelser og feedback, f.eks. på afdelingsbesøg, i nyheder, til ledermøder osv.

Sørg for at alle de kundevendte funktioner har rådighed over beløb på op til xx kr. Dette beløb kan anvendes til at gøre kundens oplevelse bedre eller som et plaster på såret ved evt. klager.

Det er vigtigt at håndtere "detractors" (utilfredse kunder) indenfor 24 timer – så man udviser

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 kundestrategi 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.

interesse for kunden og demonstrerer sin responsevne netop i et sådant sandhedens øjeblik.

Decentralisér ansvaret med at yde serviceforbedringer og styrke kundeoplevelsen. Det er ofte lokalt, at "guldet ligger begravet", og her kan den største værdi ofte realiseres hurtigst og billigst.

Motivér hinanden til at se virksomheden fra kundernes perspektiv – og til selv at tage ansvar for kundens oplevelse i de relevante kontaktpunkter.

Anerkend, ros og beløn alle, der handler kundeorienteret og lever op til virksomhedens kundeløfter.

Kundeløfterne skal ikke bare være relevante for kunderne, de skal samtidig kommunikeres løbende på en måde der ræsonnerer med kunderne.

Man bør ikke hvile på laurbærrene

De ovenstående tips er bare nogle af de metoder, værktøjer og tiltag som anvendes af Annette og hendes kollegaer i Arbejdernes Landsbank.

De blev for nylig for 9. år i træk udnævnt, som den mest kundeorienterede bank i Danmark. Og det er jo ikke noget man kommer sovende til.

Og Arbejdernes Landsbank hviler da heller ikke på laurbærrene. Ud over de ovenstående taktiske tiltag, gennemfører de også en række mere strategiske tiltag.

De strategiske tiltag

Strategiske tiltag er i sagens natur meget virksomhedsspecifikke. Ikke desto mindre kan nogle af de følgende eksempler fra Arbejdernes Landsbank sikkert nok inspirere andre til, hvilke typer af strategiske projekter man kan gennemføre på baggrund af kundernes feedback. Her er nogle af de bedste eksempler.

"Mere end 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.

Brug af strategikort

For at bevare fokus på kunderne har Arbejdernes Landsbank lavet fire strategikort, som de har arbejdet med i de seneste tre 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 kunderne". 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.

Service design med afsæt i kunderelationen

Kundeoplevelserne designes ud fra en viden om, at relationen er det absolut vigtigste for kunderne. Når kunder svarer, at de vil anbefale banken til andre, er det oftest, fordi de har en rådgiver, der kender dem rigtigt godt. Rådgiveren skal være tilgængelig, og kunden skal have fornemmelsen af, at rådgiveren er et menneske, der er villige til at lytte. Når en kunde giver banken en lav NPS, er det typisk, fordi kunden ikke føler sig lyttet til, eller fordi rådgiveren ikke har været tilstrækkeligt tilgængelig.

Tæt koordinering i en tværorganisatorisk styregruppe

Det er vigtigt at organisere og strukturere arbejdet med at implementere forbedringstiltagene og få hele organisationen med til at arbejde med kundetilfredshed. Derfor er der etableret en styregruppe med repræsentanter for alle de funktionsområder, hvor kunderne synes, at der skal ske forbedringer. På styregruppemøderne beslutter man, hvilken feedback der skal føre til forandring og hvad det er som skal forbedres.

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 f.eks. 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 de tværgående forbedringsprojekter er igangsat og hvilken betydning det kommer til at få for de enkelte afdelinger og medarbejdere. Derfor tager de interne kundeambassadører i Arbejdernes Landsbank ud og taler med kollegaerne i filialerne rundt om i hele landet. For arbejdet med kundetilfredshed skal implementeres i filialerne, så forbedringerne bliver synlige for kunderne og der tages lokalt ejerskab til indsatsen.

Der skal gennemføres 50 forbedringsprojekter om året

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.

Outstanding performance

Så med hensyn til de strategiske indsatser ligger Annette og hendes kollegaer heller ikke på den lade side. Indsatserne har da også båret frugt – og endda i en imponerende grad. Da de begyndte at arbejde med NPS i 2015, havde Arbejdernes Landsbank NPS på 65, i dag er den 83. Denne fremgang er det, som man på godt jysk kalder "Outstanding Performance", uanset om den tildeles et 12 eller 13 tal!