



SÆT INNOVATION PÅ AGENDAEN

SKAB HØJERE KUNDETILFREDSHED MED
EKSPERIMENTER OG LANGSIGTET LÆRING

H & B

HILDEBRANDT & BRANDI

” Learning and innovation go hand in hand. The arrogance of success is to think that what you did yesterday will be sufficient for tomorrow.

William Pollard

Indhold

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 4 | Et startup mindset for at sikre konstant fokus på kundeoplevelsen | 14 | ”De, der bedst kender kundernes behov, er medarbejderne” |
| 6 | Et langsigtet perspektiv er afgørende for virksomhedens innovation | 18 | Når den personlige relation til kunden er opskriften på vækst |
| 9 | Infusion – et skarpt blik på fremtiden og kunderne | 20 | Når et ændret mindset hos medarbejdere er driver for vækst og innovation |
| 12 | Sådan kommer du i gang med at arbejde med eksperimenter | 22 | Kære CEO – du skal være Chief Experiment Officer – ikke Chief Decision Maker |
| | | 24 | 5 råd til, hvordan du kan sætte innovation på agendaen |

Hvordan kan etablerede virksomheder rykke på vækst og innovation?

DET går rigtig godt med entreprenørskabet i Danmark i øjeblikket. I hvert fald hvis man skal tro på EY. Første udtræk af kvalificerede virksomheder til den anerkendte vækstskaberkonkurrence 'EY Entrepreneur Of The Year' viser, at 2023 tegner til at blive endnu et rekordår for antallet af danske vækstvirksomheder. Fra 2021 til 2022 steg antallet af danske virksomheder, der lever op til kriterierne for vækstskaberkonkurrencen med 30 % og de foreløbige tal tyder altså på, at den udvikling bliver overgået i år.



Tomas Lykke
Senior Partner, H&B

Ser vi nærmere på nogle af de studier, som gennemføres af bl.a. EPSI-rating i Danmark, så er billedet imidlertid mere nedslående. Igennem en årrække har EPSI nemlig spurgt kunderne – som jo er de sande vidner – om de oplever, at virksomhederne er gode til at levere ”værdi for pengene”, med andre ord om de er i stand til at forbedre og udvikle produkter og services – et udtryk for virksomhedens innovationsevne. I BtC inden for bank, forsikring, energi og tele, er det kun få kunder der oplever, at virksomheden, de er kunde hos, er gode til at forbedre værdien for pengene. Derudover er der en væsentligt højere tilfredshed og loyalitet hos de kunder, der oplever, at virksomhederne er nytænkende. Så innovation er altså et vigtigt tema, også for de bestående kunder, og virksomhederne har et stort potentiale for at forbedre sig.

Så selvom vi har mange entreprenante virksomheder, så er spørgsmålene: Hvordan kan man som etableret virksomhed lade sig inspirere af andre? Hvordan kan man øge

innovation og nytænkning, således der skabes højere kundetilfredshed og øget vækst? Og hvordan kan det være, at etablerede virksomheder ofte går i stå og ikke lykkes med at genopfinde sig selv?

Formålet med dette års CX-magasin er at sætte ord på, hvad man som etableret virksomhed kan gøre for at rykke på vækst og innovation. Det gør vi bl.a. ved at fortælle om virksomheder og værktøjer, som kan være med til at understøtte rejsen.

I magasinet møder man Ulrik Trolle fra Founders, som fremhæver vigtigheden af et langsigtet perspektiv på innovation og ikke mindst modet til at turde træde ud på dybt vand og fejle. Norlys, som har haft hele koncernledelsen igennem en 9 måneders infusion-proces med det formål at hæve perspektivet og inspirere til nytænkning. Private Banking i Danske Bank fortæller om, hvordan eksperimenter har skabt øget idérigdom og genereret konkrete løsninger, som nu har skabt effekt for kunder og medarbejdere i banken. Man kan læse om Champagnekassen, en nystartet virksomhed, der på få år har skabt en spændende vækst med afsæt i kundeoplevelse og en stærk forretningsmodel, og sidst, men ikke mindst, Microsoft Danmark, som igennem et gennemgribende kulturskifte har etableret et growth mindset hos medarbejderne, der er en vigtig driver i den vækst- og innovationsrejse, de har været på, siden Satya Nadella overtog ledelsen af virksomheden.

God læselyst!

Et startup mindset for at sikre konstant fokus på kundeoplevelsen

Skab højere kundetilfredshed med eksperimenter og langsigtet læring.

I H&B er vi interesserede i praktikken. Vi er nysgerrige på, hvad det er, man skal gøre for at blive bedre til vækst og innovation. For at kunne svare på dette kan man med fordel kigge på de mange startup-virksomheder, der i disse år har stor succes i Danmark. Hvad er det, der kendetegner dem, og hvordan kan etablerede og modne virksomheder lære af disse virksomheder?

Lad os starte med at se på, hvad det vil sige at have et "startup-mindset". Det hele begynder med, at man har en ukuelig tro på, at man kan gøre en ægte forskel. En entreprenør vil per definition ændre det bestående og skabe ægte "impact", og vedkommende vil gøre, hvad der er nødvendigt for at nå i mål. En entreprenør er mindre optaget af eksisterende procedurer og hierarkier og mere optaget af, hvad vedkommende kan skabe. Men det er helt afgørende, at en entreprenør er på en mission og vil skabe noget unikt og stort, som kan gøre en forskel. Det er særligt kendetegnende for entreprenøren, at vedkommende er anti-silo og

evner at få folk på tværs af funktioner til at arbejde sammen om at skabe løsninger.

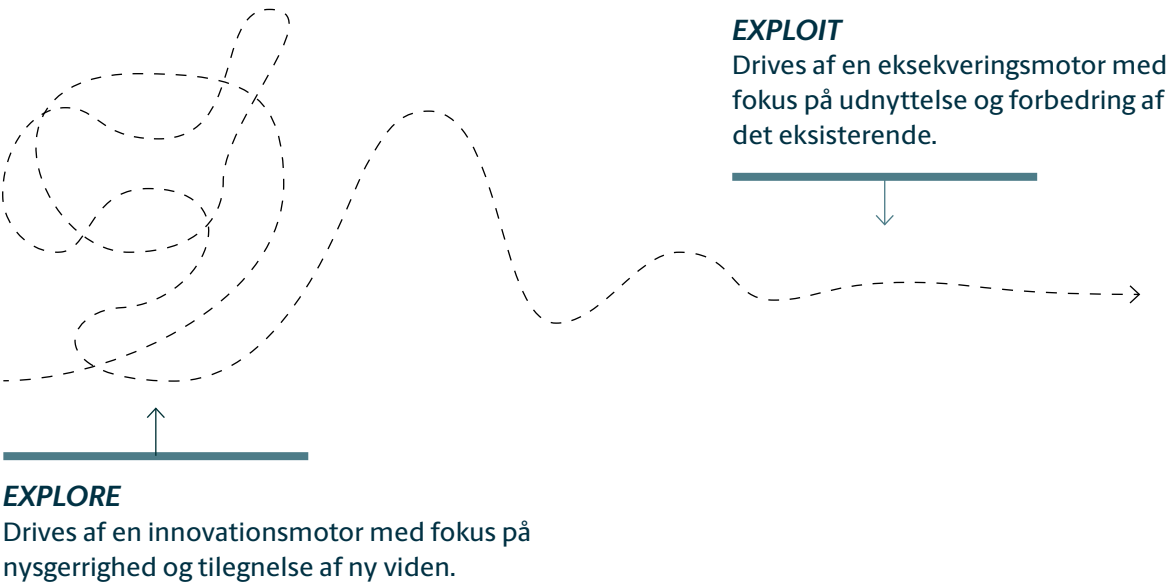
Vi har sammen med Norlys besøgt over 20 virksomheder i Silicon Valley i 2022 – de fleste startups eller virksomheder med en startup mentalitet. Der var særligt én ting, som stod tydeligt frem i møderne. Alle dem, vi talte med, virkede som om, at de ejede virksomheden. De var på en tydelig mission, hvor de skulle løse et vigtigt problem med en unik løsning. Og deres evne til at trække på ressourcer i deres netværk – økosystem om man vil – var helt unikt. På den måde kan en lille virksomhed lige pludselig blive en meget stor virksomhed, hvis man ser sig selv som forbundet med andre.

Hvordan kan en stor dansk virksomhed lære af en startup fra Silicon Valley?

- **FOR** det første handler det meget om at have en god balance mellem "exploit og explore". De fleste virksomheder har gennem en årrække øvet sig på at optimere

Forskellen mellem "exploit og explore"

I situationer med høj usikkerhed er det vigtigt at være nysgerrig og søge indsigt (explore), men der kommer også et tidspunkt, hvor disse indsigter skal omsættes til handling, og fokus bør rettes mod vækst og fremdrift (exploit).



indenfor eksisterende rammer. Få mere ud af det, virksomheden allerede har. Gør tingene hurtigere, bedre og billigere. Alt sammen med det formål at øge effekt og værdiskabelse. Eksploration handler i modsætning hertil om at afsøge det ukendte, være nysgerrig og prøve ting af på en ny måde. At finde nye løsninger på problemstillinger og teste dem i praksis.

- **FOR** det andet skal man være fokuseret på, hvilket problem man ønsker at løse. Altså have et meget klart billede af, hvad man vil løse for hvem, og være optaget af at have en meget klar problemformulering. Det er bl.a.

her, man kan få meget ud af at lytte til kunderne for at forstå deres behov og problemstillinger og komme ind under huden på, hvad der for alvor er problemet. Dette kræver, at man også løbende får inspiration ude fra. Tager sig tiden til at observere, hvad andre gør, og sætter tid af til at reflektere og undre sig over, hvordan tingene kan være anderledes.

- **SIDST**, men ikke mindst, skal man hele tiden prøve ting af i lille skala, gennemføre eksperimenter med nye idéer, hvor der indsamles løbende læring, som efterfølgende kan bruges til skalering.

Et langsigtet perspektiv er afgørende for virksomhedens innovation

Selvom etablerede virksomheder har de bedste forudsætninger for at udvikle værdiskabende innovation, fokuserer flertallet på optimering af den daglige drift. Hvad forhindrer etablerede og modne virksomheder i at innovere mere, end tilfældet er, og hvordan kan man som leder skabe bedre betingelser for innovation? De spørgsmål har vi stillet Ulrik Trolle, som er stifter af og Partner i Founders, der arbejder med innovation i forhold til at bygge og skalere virksomheder.



Ulrik Trolle

VI lever i en foranderlig verden, og det stiller store krav til virksomhederne og deres innovationsevne. Særligt virksomhedernes innovationsevne bliver sat på prøve, og det gælder både de etablerede virksomheder og de små startups, som hver især kæmper med at finde deres vej i denne uforudsigelige tid.

Et unuanceret fokus på den daglige drift er ødelæggende for innovationen

Den største udfordring for større etablerede virksomheder i forhold til innovation er, ifølge Ulrik Trolle, at al fokus rettes mod den daglige drift, mens nytænkning nedprioriteres eller bliver helt glemt.

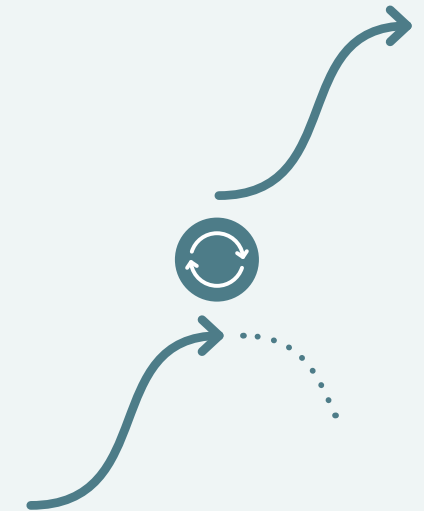
"Det klassiske svar er, at virksomhederne skal drifte, de skal optimere, de skal sælge flere bananer og at hjulet skal køre så hurtigt som muligt," siger Ulrik Trolle og tilføjer, at det ikke nødvendigvis er de store virksomheders opgave at arbejde med innovation.

Alligevel er det paradoksalt, fordi store veletablerede virksomheder har betydelige fordele, når det kommer til innovation. Til forskel fra startups har etablerede virksomheder fx en stor kundebase. Med en stor kundebase er det muligt at skabe innovation sammen med kunderne, afprøve idéer og teste hypoteser. Ulrik Trolle omtaler dét at eksperimentere og innovere sammen med kunderne som enormt værdifuldt, fordi du rent faktisk kan teste hypoteser og på det grundlag træffe en beslutning om, hvorvidt idéen skal skaleres eller ej. Det har de færreste startups mulighed for, mens de veletablerede virksomheder ikke formår at udnytte kundebasens enorme potentiale, fordi al fokus rettes mod den daglige drift.

S-kurven

'S-kurven' kan bruges til at illustrere livsforløbet for fx en idé, et produkt eller en industri. Når et nyt produkt lanceres, vil det ofte have en spæd start. Herefter følger en periode med hurtig vækst, hvorefter væksten vil aftage og stagnere.

I bestræbelserne på at skabe resultater fokuserer mange på den nuværende S-kurve. Faren er, at virksomhederne ikke er forberedte på, hvordan de skal springe til de næste S-kurver og dermed være konkurrencedygtige på lang sigt.



Samtidig understreger Ulrik Trolle dog, at nogle virksomheder faktisk lykkes i at kombinere drift med kundevent innovation.

Fra den næste til de næste S-kurver

Ulrik Trolle peger på S-kurven for at statuere et eksempel på, hvordan virksomheder opererer med vekselvirkningen mellem drift og innovation.

"Når du er på vej op ad S-kurven, så handler det om at vride citronen så meget som muligt. Og det kan man på en måde ikke bebrejde virksomhederne. Der er jo i den situation masser af værdi i at optimere driften og sælge flere bananer. På et eller andet tidspunkt ved de godt, at de rammer toppen af S'et, og her formår de dygtige virksomheder at omstille sig og komme over på den næste kurve," siger Ulrik Trolle med tilføjelsen:

"De virksomheder, som oftest lykkes med netop det, er dem, der har nogle mennesker, der er dedikeret til at tænke ikke bare på 'den næste S-kurve', men også 'de næste S-kurver'."

Innovation starter med et langt perspektiv i incitamentsstrukturen

At tænke mere fremadrettet og have et langsigtet mindset

er, ifølge Ulrik Trolle, utroligt vigtigt for, at innovationsevnen får lov til at blomstre i virksomheden. Hvis direktøren er ved roret i en begrænset periode, så kommer det hurtigt til udelukkende at dreje sig om drift.

"Der er nogen, der skal have et langsigtet mindset og incitament, fordi: Hvor meget innovation vil du sætte i gang, hvis du ved, at du kun er direktør her de næste fem år? Der skal du bare fokusere på drift," konkluderer Ulrik Trolle.

Som et eksempel på en virksomhed, som netop har tænkt langsigtet, peger Ulrik Trolle på Mærsk, som gennem flere generationer har formået at komme fra den ene S-kurve til den anden.

"Når Robert Uggla holder møder Søren Skou, taler de sikkert ikke primært om at optimere resultatet på kort sigt, men om at Mærsk skal være ledende og varetage alle sine stakeholderes interesser – også om 50 år."

Udover vigtigheden af et langsigtet perspektiv understreger Ulrik Trolle, at der skal være plads til at fejle, når man arbejder med innovation.

"Hvis du har et langt perspektiv på tingene, så kan du godt tillade dig at eksperimentere og fejle undervejs. Når kravet er et positiv cash-flow om 15-20 år, har du har et helt andet mindset, og du kan drive en hel anden form for innovation."

... men i sidste ende handler det om det rette mind-set og den rette kultur

Vigtigst af alt, når man arbejder med innovation, er at turde. At turde træde ud på dybt vand og turde at fejle. Startups bliver ofte omtalt som innovative, fordi de tør fejle og ikke er bange for det dybe vand. Netop det mindset har gennemsyret Founders siden 2012, hvor de blev grundlagt.

"Vi er sat i verden for at bygge nye virksomheder fra scratch, og idéen var at opbygge know-how inden for det. Det indebar, at vi skulle eksperimentere, fejle og lære af vores fejl. Og acceptere, at 9 ud af 10 idéer fejler," siger Ulrik Trolle og udtrykker, at det langsigtede perspektiv har været vigtigt for Founders.

"Founders var fra starten tænkt som en evergreen fond, som skulle bygge nye virksomheder fra scratch. Evergreen indebærer, at fonden ikke som andre kapitalfonde skal opløses efter 10 år. I de forløbne 10 år har vi skabt en masse virksomheder og en masse knowhow til at bygge flere. Vi plejer at sige, at vi de sidste 10 år både har lagt en masse æg, og at vi har skabt 'guldgården', der kan lægge flere i fremtiden."

Founders er...

- Med egne ord et startup-studio med det mål at skabe profitable og overlevelsedygtige virksomheder på en platform af erfaring. Siden 2012 har Founders været med til at bygge og skalere 19 virksomheder, heriblandt Pleo og Son of a Tailor
- Finansieret af tre danske virksomheder: Bestseller, William Demant Invest og Lego-ejeren Kirkbi. De har tilsammen investeret et ikke-offentliggjort millionbeløb i Founders A/S over en længere årrække mod at få ejerandele i det, de håber, kan være nogle af fremtidens frontløbervirksomheder

Kilde: Founders.as

Dediker ressourcer og gør det i fællesskab

Dog handler det i lige så høj grad om, at innovation prioriteres i virksomheden. Og at der dedikeres ressourcer til at arbejde med innovation.

"Hvis man skal bidrage til innovation, så skal man acceptere, at der dedikeres ressourcer til ikke kun at malke koen. Det handler om at motivere og tilskynde en kultur, hvor man tør prøve nogle ting, som fejler. Ud fra en kynisk betragtning kan det ses som spild, at man eksperimenterer med at lave ting og ikke lykkes med det," siger Ulrik Trolle.

Her er kulturen alfa og omega. Alle medarbejdere skal købe ind på idéen om at arbejde innovativt og være åbne omkring det. Det er en gammel flokskel, at man skal løfte i flok. Men hvis man vil lykkes med innovation i virksomheden, så skal alle bidrage.

"Alle skal bidrage til innovation. Du skal have en kultur, hvor det ikke kun er et isoleret team, der laver innovation, men hvor alle laver "innovation as usual". Der kan det være, at man bliver inspireret af Google som siger, at hver enkelt medarbejder skal bruge 20 % af al tid på innovation. Det er måske radikalt og ikke praktisk muligt for alle virksomheder, men pointen er, at det skal gøres fuldstændig klart, at innovation er en prioritet," slutter Ulrik Trolle.

Så kære virksomhed. Prioritér nytænkning og ikke kun dagligdagens drift. Prøv at eksperimentere sammen med dine kunder; du vil blive overrasket. Sidst, men ikke mindst, husk det langsigtede perspektiv, når du arbejder med innovation i din virksomhed. Så er du godt rustet i en foranderlig verden – både på kort og lang sigt.

Infusion – et skarpt blik på fremtiden og kunderne

Glem de gamle femårsplaner. Nu skal der rettes fokus endnu længere ud i fremtiden. Med digitaliseringen, den grønne omstilling, demografisk udvikling og den geopolitiske dagsorden er der rigeligt med usikkerheder, man som virksomhed skal forholde sig til. Derfor handler det om bedst muligt at klæde sig på til at overleve i denne foranderlige verden.

EN infusion-proces bidrager til at inspirere, skabe indsigt og forståelse for, hvad de kommende år bringer med sig af udvikling, og hvad det potentielt vil skabe af scenarier for virksomheden. Formålet med infusion er at gøre topledelsen i stand til at træffe beslutninger på baggrund af mest mulig information i en usikker verden. Infusion-processen giver også inspiration til, og indsigt i virksomhedens aspiration og fulde potentiale for fremtiden.

Norlys har været gennem en infusion-proces for bedst muligt at kunne forberede sig på fremtiden. Over en periode på cirka 9 måneder rejste den samlede koncernledelse i Norlys rundt i verden, blandt andet til Silicon Valley, for at møde en række innovative virksomheder, forskere, professorer og futurister. De gav hver især deres bud på de elementer, der har betydning for fremtiden, udfordringer og muligheder relateret til den grønne og digitale værdikæde.

For Norlys har det været en øjenåbner, både i forhold til at forstå virksomhedens fulde potentiale på lang sigt, men også for at skabe en fælles retning på tværs af de forskellige afdelinger i organisationen. Det siger Sune Nabe, der er CEO i Norlys Digital.

"Vi er nødt til at forstå det fulde potentiale af det, vi har mellem hænderne," siger Sune Nabe og fortsætter:

"Det har virkelig været sundt for os at få en samlet ople-

velse, for ellers risikerer man bare at have en masse pile, der på tværs af organisationen peger i forskellige retninger, og sådan en situation er bare et utrolig usikkert fundament for fremtiden".

Og hvad kan man lære af det?

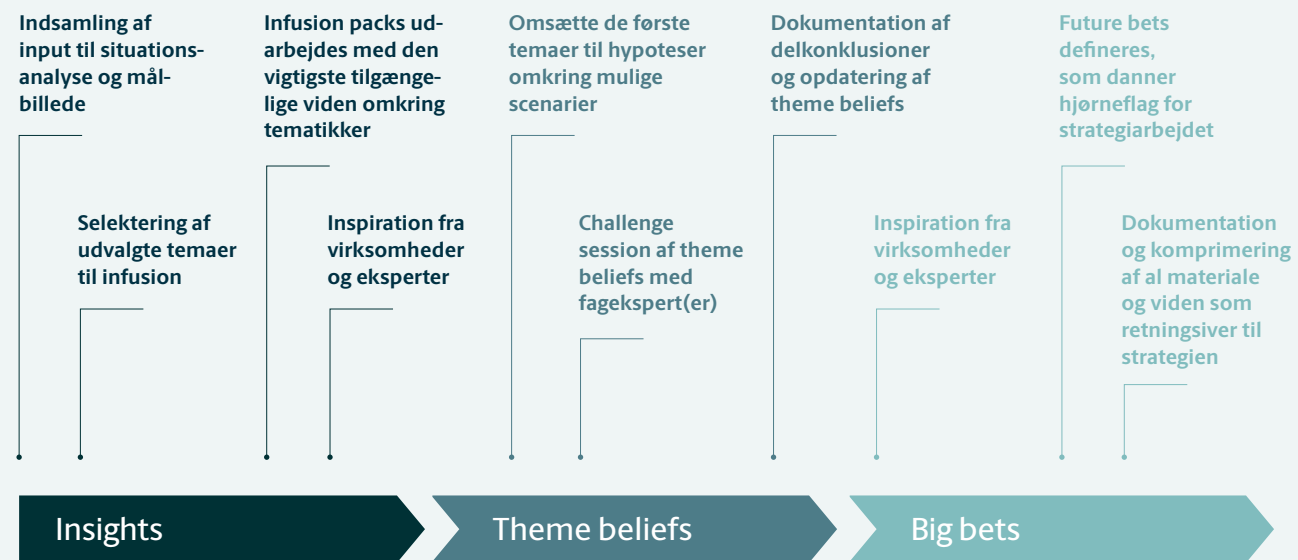
CEO i Norlys, Niels Duedahl, peger på vigtigheden af også at løfte blikket fra hverdagen og den aktuelle fusionsproces og bruge tid på at blive klogere på, hvad næste fase for Norlys skal være.

Det samme bør du gøre. Løft blikket fra hverdagen. Udfordre hverdagens trummerum og komme i gang med at skabe den næste unikke løsning, som denne uforanderlige verden har brug for.

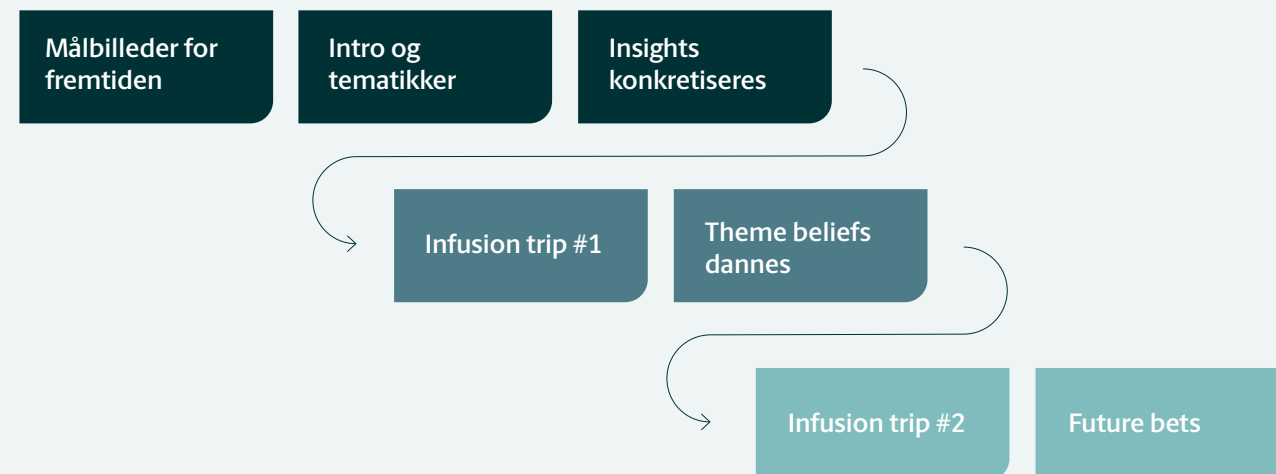
NORLYS

Med sine 750.000 andelshavere, cirka 1,7 millioner kunde-forhold og 3.000 medarbejdere er Norlys Danmarks største energi- og telekoncern. Dagligt forsyner Norlys over 1 million adresser med elektricitet og internet, spredt i både byerne og på den yderste markvej. Norlys arbejder målrettet for den grønne omstilling og et mere digitalt Danmark.

Eksempel på et infusion forløb



Scenarier



> Processen designes og tilpasses virksomhedens konkrete behov

”

Most innovations fail.
And companies that don't
innovate die

Henry Chesbrough



Sådan kommer du i gang med at arbejde med eksperimenter

Hypotesedrevne kontrollerede eksperimenter er en smutvej til konkrete resultater og en metode, der kan bruges til at sikre forbedringskultur og medarbejderengagement.

- Kan du genkende dette fra din hverdag?
- Alt for meget tid bruges på langtrukne og energiforladte business-cases
 - En indbygget frygt for at fejle hos alt for mange medarbejdere og ledere i virksomheden
 - Forandringer er noget, som drives af de få – de sædvanlige
 - Forandringer drives gennem KPI'er, tal og regneark – frem for mennesker, kunder, passion og engagement
 - Lange gennemløbstider for projekter og ideer – hvis de da overhovedet gennemføres

I givet fald er vi ret sikre på, at arbejdet med hypotesedrevne kontrollerede eksperimenter vil være en ny og bedre måde at drive transformationer på. Vi oplever, at systematisk ar-

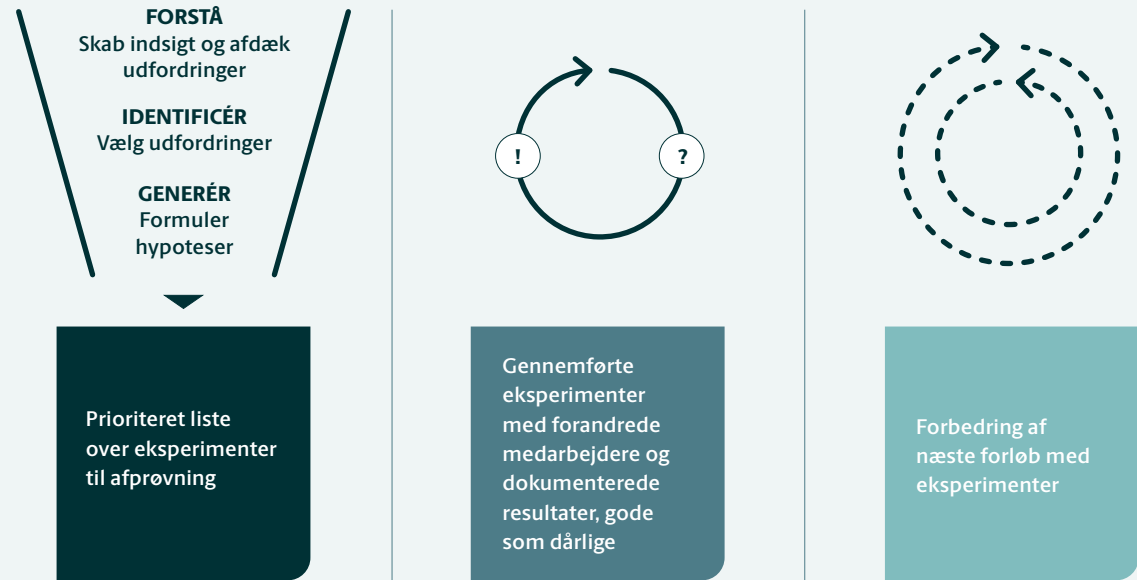
bejde med eksperimenter er et opgør med den traditionelle måde at tænke i forandringer på, som i den grad tester traditionelle logikker og antagelser – for vi ved jo ikke noget.

Når man arbejder med hypotesedrevne kontrollerede eksperimenter, handler det om at gøre det 'lille, let og live' – en slags guidende sætning for metoden.

Grundlæggende handler det om at teste forskellige hypoteser, sandhedsudsagn, i et kontrolleret miljø for at se effekten hurtigt og direkte i driften. Eksperiment-tilgangen er derfor en optimal metode til hurtigt at teste og tilpasse forbedringsidéer i lille skala, før man ruller dem ud i stor skala.

Når man skal arbejde med eksperimenter, er der tre væsentlige faser, man skal igennem for at sikre hastighed, fælles læring og grundlag for bred implementering.

3 faser i arbejdet med eksperimenter



Forstå, identificér og generér

Først og fremmest gælder det om at afsøge og forstå problemet, skabe indsigt i problemer og etablere et team. Når problemet er identificeret, data er indsamlet og teamet er samlet, skal man generere hypoteser, som man vil teste. Hypotesen er et sandhedsudsagn: "Vi tror på, at hvis vi gør dette, så får vi dette..."

Eksperimentér

Design og gennemfør kontrollerede eksperimenter. Ved kontrollerede eksperimenter ændres der på få punkter, mens andre arbejder videre, som de plejer. På baggrund af det kan man efterfølgende måle forskellen.

Evaluér

Efter endt eksperiment må man evaluere. Virker det, eller virker det ikke? Hvad er læringen ved det? Hvad kan justeres og forbedres til næste gang? Kan vi skalere til flere med det samme?

Når man arbejder med hypotesedrevne eksperimenter, er det vigtigt at forstå, at et eksperiment, hvor hypotesen ikke bliver bekræftet, er lige så succesfyldt som et eksperiment, hvor hypotesen giver succes. Hvis eksperimentet ikke skaber de ønskede resultater, så bekræfter det blot, at det ikke var den rette vej at gå. Eksperimentet kan lukkes ned, og man kan bruge kræfterne andetsteds.

Vi oplever, at metoden giver en masse engagement hos medarbejdere og en masse eksekveringskraft og motivation. Det springende punkt er lidt provokerende sagt: "Kære leder, nallerne væk, og lad dem, der ved noget om kunder og drift, gøre sit arbejde og gøre dagen i dag bedre for kunder og os selv, end dagen i går"

”De, der bedst kender kundernes behov, er medarbejderne”

I Danske Banks Private Banking-afdeling har man arbejdet med en række små eksperimenter, som alle havde et fælles fokus – at forbedre kundeoplevelsen. Fælles for eksperimenterne var, at det var medarbejderne, der havde ansvaret for at løfte kundeoplevelsen.

LEDELSEN i Private Banking i Danske Bank besluttede sig for at starte en serie af små eksperimenter. Ambitionen var at give medarbejderne ansvaret for at udvikle løsninger og i virkeligheden give dem frie tøjler til at få idéer til, hvordan man kunne forbedre kundeoplevelsen.

Ekspérimentmetoden er en god metode til at skabe involvering og engagement blandt medarbejdere. Det er en struktureret, men ikke-bureaukratisk måde at skabe udvikling og forbedringer på. Samtidig kan man med begrænset

indsats teste og implementere konkrete idéer, som øger kundetilfredsheden og dermed forbedrer forretningen.

”Der er meget om kunderne, vi godt ved, og som vi kunne eller burde gøre. Men samtidig har vi også i lang tid været ramt af store forandringer, som kan give en tøven i forhold til at tage et meget stort skridt eller lave en langsigtet, forkromet løsning,” siger Bente Nielsen, der er tidligere direktør for Danske Banks Private Banking, som rådgiver bankens kunder om formueforvaltning.

Foto: Jacob Nielsen



Bente Nielsen, tidligere direktør for Private Banking i Danske Bank.

”Men vi havde også bare brug for at skabe forandringer her og nu. Og for at kunne gøre en positiv forskel for kunderne besluttede vi os for at prøve nogle ting af,” tilføjer Bente Nielsen.

Medarbejderne blev delt op i små teams, og man lod medarbejderne komme med forslag og idéer til, hvordan man kunne løse nogle af de udfordringer, man havde med kundeoplevelsen. ”Dem, der bedst ved, hvad kunderne har behov for, det er medarbejderne. Så hvis de har en hypotese om, at det ville være smart at gøre X, Y og Z, og de siger, at ’det har jeg lyst til at prøve af’, så bakker jeg op om det. Jeg har ikke noget problem med at fjerne mit lederfilter på de løsninger, rådgiverne kommer med,” siger Bente Nielsen om metoden, der, udover at beskrives som eksperiment, også tit refereres til som ’speedbåde’ eller ’sprints’.

Med afsæt i en række udvalgte problemstillinger gik

Et eksempel på Danske Banks brug af eksperimenter:

Operation Precall handler grundlæggende om at skabe kundemøder med større effekt. Eksperimentet gik ud på, at man forud for mødet med kunden ringede og spurgte ind til kundens specifikke behov. Den indledende snak med kunden gjorde det muligt for Danske Bank at stille spørgsmål og være bedst muligt forberedt, både i forhold til at forberede sig til det specifikke emne og i forhold til stille op med den bedst kvalificerede medarbejder.

Testfasen viste, at Danske Bank i 9 ud af 10 tilfælde rent faktisk ændrede mødets formål til kundens fordel

Eksperimentkort

Titel

Ansvarlig

Step 1: Hvad vil vi teste?

Beskrivelse:

Formål:

Step 2: Hvad er vores hypotese?

Vi tror på:

Step 3: Hvad er de primære kundepains?

Step 4: Design af eksperiment

Handlingsplan

Aktioner

Ansvarlig

Tidspunkt

Step 5: Hvornår er eksperimentet en succes?

Centrale målepunkter

Hvad blev resultatet

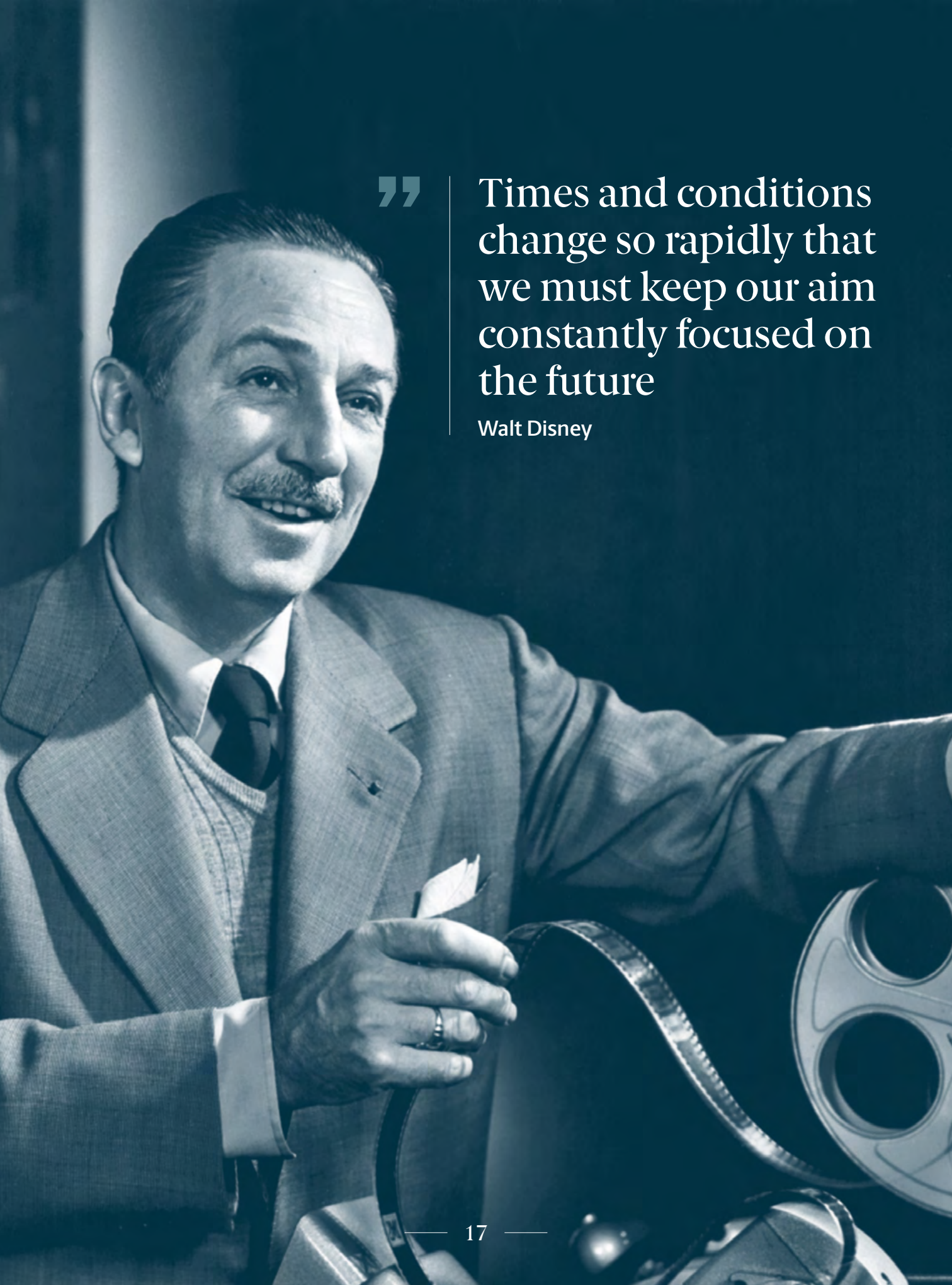
Eksperimentkortet her kan bruges som en skabelon.

medarbejderne i gang med at udvikle idéer, og for de udvalgte idéer blev der udarbejdet såkaldte eksperimentkort, der på struktureret vis beskrev teamets hypoteser startende med "Vi tror på, at hvis vi gør xx får vi yy...". Det betyder, at teamets indledende antagelser på struktureret vis blev skrevet ned, så det var tydeligt for alle, hvad man ville teste, og hvad man troede, testen kunne føre til. På samme kort blev det tydeliggjort, hvad teamet havde gjort, og hvilken effekt det har haft.

Undervejs i et 8-ugers forløb gennemførte teamet flere

forskellige eksperimenter. Kunsten ligger i at blive helt konkret, dvs. at beskrive, hvad man vil teste, hvordan man vil teste det, og ikke mindst hvordan man vil evaluere eksperimentet. Ikke med formuleringer som "vi skal være mere proaktive overfor kunderne, når vi holder møder", men konkret i detaljer kunne beskrive, hvad der skal gøres, og hvad der skal måles på.

Formålet med eksperimenter er dermed at teste, eventuelt gennem en lille prototype, om de antagelser, man har, holder vand i virkeligheden.



”

Times and conditions change so rapidly that we must keep our aim constantly focused on the future

Walt Disney

Når den personlige relation til kunden er opskriften på vækst

Champagnekassen har oplevet en enorm vækst de seneste år. Fra en omsætning på 2 mio. kr. i 2019 til 9 mio. kr. i 2020 og 20 mio. kr. i 2021. Hemmeligheden bag den store vækstrejse er – udover en abonnementsløsning – den personlige kontakt til kunderne. Det siger Dinna Arbo, som står bag Champagnekassen.

”VI drømmer ikke om at vækste. Jeg drømmer ikke om et kontor i Nordhavn. Jeg kunne faktisk ikke forestille mig noget værre end det”. Sådan indleder Dinna Arbo sin snak om Champagnekassens vilde vækstrejse. Selvom de fleste drømmer om at vækste og skalere sin forretning så meget som muligt, så er situationen anderledes for Champagnekassen. Pointen er, at væksten ikke skal ske for enhver pris.

”Vores strategi er mere en fastholdelsesstrategi end en vækststrategi. Det handler mere om, hvordan vi kan fastholde det, vi har, og gøre det til en sundere og bedre forretning,” siger Dinna Arbo. For Dinna Arbo handler det mere om at opbygge en bæredygtig og sund virksomhed, som ikke bliver løbet over ende af den berygtede vækstmaskine. Det betyder dog ikke, at ambitionerne hos Champagnekassen ikke er at vækste.

”Det betyder ikke, at vi ikke vil vækste. Men det betyder, at vi ikke behøver at fordoble det fra år til år. Det må gerne være perioder, hvor mange lander og trækker vejret og får styr på det hele,” siger Dinna Arbo.

I foråret 2021 blev Champagnekassen kåret til Danmarks tredjebeste abonnement på Børsen af Dansk Erhverv, og efterfølgende modtog de Greve Erhvervspris.

Champagnekassens formål er at skabe et champagne-community for alle, og seneste tiltag er en podcast om

champagne, hvor man kan høre om parrets start som iværksættere og rejsen til, hvor de er i dag.

Den gode kundeoplevelse skal gøres endnu bedre

Fundamentet bag Champagnekassens store succes er, at de har en personlig relation til den enkelte kunde. Den personlige relation er bygget op omkring et personligt og håndskrevet velkomstbrev i forbindelse med den første champagnekasse. Alligevel handler det altid om at bestræbe sig på at gøre oplevelsen endnu bedre.

”Når kunderejsen er fed, hvordan gør man den så endnu federe?”, spørger Dinna Arbo retorisk, inden hun selv svarer: ”Hvis Kisser fra Roskilde fx indirekte har udtrykt, at hendes mand har fødselsdag, så kunne vi tilføje flag, eller hvis vi kender til en bryllupsdag, så kunne vi tilføje hjerter i forsendelsen.”

På den måde giver Champagnekassen kunden noget ekstra, som de egentlig ikke har betalt for, og ifølge Dinna Arbo handler det om at være på forkant.

”Det handler om at være på forkant, at tænke 'hvad vil jeg synes er fedt?', det er selvfølgelig at modtage hjerter og champagne på sin bryllupsdag. Vi forsøger hele tiden at bidrage med noget ekstra udover det kunden efterspørger.”

Tænk som en start-up

Udover at bestræbe sig på at levere den bedst mulige kundeoplevelse, så er det i lige så høj grad hele virksomhedens mindset, som skal ændres. Selvom der er godt gang i væksten, og omsætningen stiger fra år til år, så skal man huske på, hvor man startede, og hvorfor man fik succes. Af samme grund holder Champagnekassen også fast i den personlige relation til deres kunder, og de har derfor sat en limit på 2100 abonnenter.

”Den personlige relation er en investering for fremtiden. Hvis man tør at blive ved med at have den gode kundeoplevelse i fokus, så betaler det sig 100.000 gange igen på den lange bane. Det er ikke målbart 1:1, når man gør det, men der er ingen tvivl om, at loyaliteten og den lifetime value, der er blandt kunderne, betaler sig i sidste ende,” siger Dinna Arbo.

Så selvom Champagnekassen har været på en vild vækstrejse, så holder de fast i de værdier, som dannede grundlaget for forretningen i starten. Både for at sikre tilfredse kunder nu, men også på sigt.



CHAMPAGNEKASSEN

Champagnekassen startede som et hobby-projekt, hvor Dinna og Michael delte ud af sin champagne-viden i en lille Facebook-gruppe med venner og familie. Pludselig voksede gruppen sig større og større, og det resulterede i, at først Michael i 2018 og siden Dinna i 2020 gik 'all-in' på projektet. Herfra gik det stærkt, og interessen for champagneforkælelse leveret til døren blev meget større, end parret nogensinde havde turde drømme om.



Når et ændret mindset hos medarbejdere er driver for vækst og innovation

Selvom Microsoft er en af de største it-virksomheder på verdensplan, så er nytænkning et krav for hele tiden at holde sig aktuel for både mennesker og organisationer, i en foranderlig verden. Det siger Peter Quarfordt Skov, som er direktør for Enterprise Commercial i Microsoft Danmark.

PETER Quarfordt Skov har været en del af Microsoft Danmark i 13 år, og på de 13 år har den nuværende Enterprise Commercial direktør oplevet en virksomhed, som har været i en rivende udvikling. "På alle fronter til det bedre," som han selv udtaler det.

Det har bl.a. betydet, at Microsofts mission er blevet ændret radikalt. Fra tidligere at have en mission om at levere computere til hvert et skrivebord, er Microsoft nu blevet en åben platform med mange muligheder. De er gået fra at have en produktfokuseret mission til en bredere løsningsorienteret mission.

Den nye forretningsmodel blev udviklet, fordi verden er i en kæmpe forandring, som gør, at Microsoft skulle udvikle sig i et tempo, der er svært at følge med i.

"Alle sagde, I kommer til at blive presset af Apple og Google – og det er måske også rigtigt. Men i stedet for at blive presset af dem gjorde vi dem til samarbejdspartnere. Så alle vores produkter kunne bruges på Apple-telefoner, Apple-computere osv. På under et døgn var det den mest downloadede app. Så fra at være de største konkurrenter var det pludselig det sted, hvor vi tjente allerflest penge," siger Peter Skov.

Derfor har Microsoft også ændret deres produkter og services til, i langt højere grad, at tilpasse sig kundernes be-

hov frem for deres egne behov. Og det har selvsagt krævet en ændring i kulturen.

Læringskultur frem for 'I know it-kultur'

Den væsentligste forskel har været en ændring af kulturen. Tidligere var fokus på, hvordan man bedst muligt kunne fikse det enkelte problem, men nu har man skabt en mission og en vision, som alle kan spejle sig i, nemlig 'empower every person and every organization on the planet to achieve more'.

Overgangen fra fixed mindset til growth mindset beskriver Peter Skov således, at man nu "finder ud af tingene undervejs" frem for at skulle fikse det hele selv.

"Vi har ændret os fra at have en plan og eksekvere på den til at læne os ind i noget, som vi ikke kender svaret på. Vi har simpelthen ikke en idé om, hvordan vi skal gøre det, vi gør, for der er aldrig nogen, der har gjort det før os," siger Peter Skov om den digitale transformation.

Kulturen er ændret fra at være en kultur, hvor man definerer svaret, til at være en lærings-kultur hvor flere bidrager og hvor man i fællesskab søger svarene.

"Tidligere var det sådan, at jo længere oppe man var i hierarkiet, jo flere svar skulle man give. Det er vendt på ho-



Microsofts danske datterselskab, Microsoft Danmark, blev oprettet i 1989, og bestod dengang af to medarbejdere. I dag har over 850 medarbejdere deres daglige gang på hovedkontoret i Lyngby.

vedet. Svarerne ligger hos dem, som sidder med hænderne helt nede i suppedasen," siger Peter Skov.

Samtidig nævner Peter Skov, at der stadig arbejdes ud fra KPI'er, men at disse KPI'er i langt højere grad måler på, hvor meget man forsøger frem for konkrete resultater, og at kulturen har ændret sig, så medarbejderne "søger svarene hos

hinanden fremfor en 'I know it'-kultur, hvor man selv søger svaret".

Den digitale transformation og det nye kulturelle mindset kan også ses på aktiekursen hos Microsoft, som har været stødt stigende, siden den nuværende CEO Satya Nadella kom til i 2015 og igangsatte 'det nye Microsoft'.

FIXED MINDSET

- Mener at evner og intelligens er statisk
- Ønsker at fremstå dygtig
- Kan ikke lide udfordringer
- Tilbøjelig til at give op, når man møder udfordringer
- Ignorerer feedback fra andre eller ser feedback som en personlig ting
- Føler sig truet af andres succes
- Skjuler fejl for ikke at blive konfronteret af andre

Personer med fixed mindset har derfor større sandsynlighed for at stagnere i deres udvikling og ikke realisere deres fulde potentiale.

GROWTH MINDSET

- Mener at evner og intelligens kan udvikles
- Ønsker at dygtiggøre sig
- Kan godt lide udfordringer
- Opsat på at fortsætte trods udfordringer
- Tager ved lære af feedback og ser det som en kilde til information
- Finder inspiration af andres succes
- Er ikke bange for at fejle

Personer med growth mindset har derfor større sandsynlighed for kontinuerligt at udvikle sig og opnå bedre og bedre resultater.

Kære CEO – du skal være Chief Experiment Officer – ikke Chief Decision Maker

HVORDAN kan det være, at nogle virksomheder formår at vækste og innovere den ene genialitet efter den anden, mens andre virkelig kæmper? Hvad er det, de dygtigere ledere og virksomheder gør, og hvad er ingredienserne for at lykkes med vækst og innovation?

I H&B er vi nysgerrige på netop disse spørgsmål. For at kunne svare på dette kan man med fordel kigge på de mange startup-virksomheder, der i disse år har stor succes, også i Danmark.

Vækst og innovation er benhårdt arbejde, der selvsagt kræver en række kompetencer. Det er faglige discipliner og kompetencer, der kan tillæres, men vi ser også et tydeligt mønster i, at dem, der lykkes bedst, besidder et startup-mindset – de er entreprenante helt ind til kernen. Disse virksomheder, ledere og medarbejdere, har en ukuelig tro på, at man kan gøre en ægte forskel. De nyder at udfordre status-quo og går mindre op i eksisterende procedurer og hierarkier.

Et velkendt eksempel herpå er bl.a. Jeff Bezos, stifter af Amazon, som bruger sloganet "It's still day one" for at minde organisationen om vigtigheden af at forblive entreprenante og innovative i deres mindset.

Udover et ægte startup-mindset er fællestrækket for disse typer af virksomheder, at de arbejder enormt struktureret med innovation og vækst.

Nathan Furr, Professor på INSEAD, har inspireret verden med "The Innovator's Method" som en guideline til, hvordan du fremmer vækst og innovation. The Innovator's Method er en serie af eksperimenterende iterationer, som afhjælper usikkerhed omkring problemet, man prøver at løse, samt selve løsningen og den forretningsmodel, der skal tage løsningen til markedet.

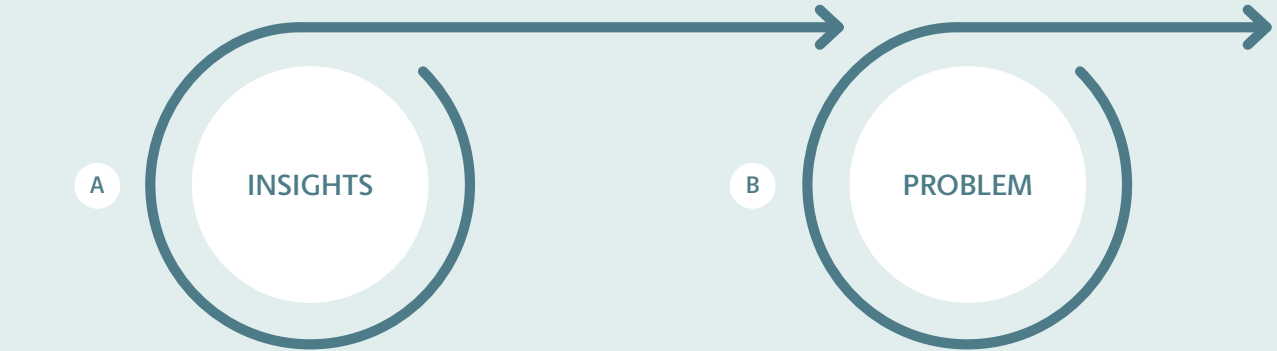
Fælles for de virksomheder vi ser, der lykkes, er, at de arbejder struktureret med vækst og innovation, og de har samtidig erkendt følgende: "No business plan survives first contact with customers" (Steven Blank). De stiller spørgsmål frem for at give svar. De delegerer ansvar frem for at træffe alle beslutninger fra toppen.

Som leder skal du derfor...

1. stille en inspirerende udfordring og samtidig være en aktiv udfordrer på de idéer og tiltag, der præsenteres
2. selv mestre innovationsmetoder for at sikre, at du kan dyrke og fremme de rette organisatoriske kapabiliteter
3. prioritere at fjerne barrierer, der modarbejder innovation, og i stedet installere systemer, der sikrer hurtig testing og eksperimentering med hypoteser

Kære CEO – du skal være Chief Experiment Officer – ikke Chief Decision Maker.

Innovator's Method består grundlæggende af fire elementer: Insights, Problem, Solution og Business Model.



INSIGHTS handler om at kunne associere nye løsninger. Dvs. at kunne skabe idéer. Det handler bl.a. om at være nysgerrig, evne at stille spørgsmål til tingenes tilstand, observere hvad der sker i virkeligheden, eksperimentere med tingene i praksis og netværke med personer, der kan bidrage med nye perspektiver på situationen.

PROBLEM omhandler evnen til at forstå, hvad problemet egentligt er. Det kan ikke nytte noget blot at lancere en løsning, hvis man ikke tager et skridt tilbage for at forstå problemet. Målet er at forstå kundernes "job to be done" og de underliggende behov, der skaber kundens problemstilling. Med andre ord forstå det funktionelle, emotionelle og sociale behov. Det kræver brug af data – forskellige typer af data. Først og fremmest, at du taler med kunderne om deres behov og problem. Dernæst at du observerer, hvordan kunderne fx bruger produktet i dag, for derved at kvalitetstjekke din forståelse af kunderne og deres behov.



SOLUTION knytter sig til at skabe læring. Læring opstår ved at komme tæt på kunderne, eksperimentere og teste en række prototyper sammen med kunderne. Formålet er at teste mulige løsninger sammen med kunderne for på den måde at forstå, om løsningen rent faktisk løser kundens behov.

BUSINESS MODEL handler om at være eksplorativ i forhold til at forstå, hvilken forretningsmodel der på bedste måde leverer innovationen og sikrer lønsomhed og indtjening.

5

Råd til, hvordan du kan sætte innovation på agendaen

I magasinet har du kunne læse om fem virksomheder, som på hver deres måde arbejder med at fremme vækst og innovation. Baseret på deres erfaringer og fortællinger, har vi samlet fem råd til, hvordan du kan styrke kundetilfredsheden gennem innovation.

1 *Dediker ressourcer til innovation og eksperimentér sammen med dine kunder*

INNOVATION kræver prioritering og mod til at træde ud på dybt vand. Hos startup-studiet Founders er de i den grad lykkes med at sætte innovation på agendaen, fordi de dedikerer ressourcer og tilskynder en kultur, hvor medarbejderne tør at fejle. Når der skal udvikles nye og innovative løsninger, så

er det værdifuldt at eksperimentere og teste hypoteser. Derfor; drop businesscasen og eksperimentér i stedet sammen med udvalgte kunder – og på det grundlag træf beslutning om, hvorvidt løsningen skal skales.

2 *Vær konstant nysgerrig på fremtiden*

AF Norlys-eksemplet kan man lære, hvor meget det betyder, når den øverste ledelse prioriterer tid til på struktureret vis at tage ud i verden for at lære fra de bedste. Vi er nemlig tilbøjelige til at lade os begrænse af nutidens viden og forestillinger om fremtiden. Hvis vi skal lykkes med at skabe innovation, så kan vi ikke forlænge nuti-

den ind i fremtiden med brædder. Selvom fremtiden er uforudsigelig, så er vores råd at være konstant nysgerrig på den. Et godt greb til at udforske fremtiden er infusion. Gennem en infusion-proces får du tilført viden og nye perspektiver på fremtiden for din virksomhed.

3 *Lyt til og afprøv medarbejdernes ideer med eksperimenter*

SELVOM daglig kundekontakt giver adgang til ufiltreret viden om kundernes behov og ønsker, så er det (desværre) de færreste ledere, der har mest kundekontakt i virksomheden. Derfor er det vigtigt, at du som leder lytter til de medarbejdere, som til dagligt er i kontakt med kunderne. Når du skal igang-

sætte nye initiativer eller processer, der har til formål at løfte kundeoplevelsen, så er eksperimentmetoden oplagt. I Private Banking i Danske Bank oplevede de, at eksperimentmetoden både skabte engagement hos medarbejdere, eksekveringskraft og bedre kundeoplevelser.

4 *Kom endnu tættere på dine kunder*

VI oplever ofte, at de gode dyder fra den lille virksomhed forsvinder, i takt med at virksomheden vokster. Den enkelte kunde betyder ikke længere så meget for os. Den indstilling har negative konsekvenser for både kundeoplevelsen, medarbejdernes hverdag og innovationen. Vi råder til, at man

som såvel lille som stor virksomhed hele tiden arbejder på at forbedre kundeoplevelsen. Hos Champagnekassen har de god erfaring med at prioritere en tæt og personlig relation til kunderne – prioritering af kunderelationer bidrager til vækst, innovation og kundetilfredshed.

5 *Innovation gror bedst i en læringskultur*

HOS Microsoft har forandringen mod en læringskultur været udslagsgivende for deres evne til at omstille sig og forblive succesfulde. En læringskultur er karakteriseret ved, at man læner sig ud og igangsætter initiativer, uden nødvendigvis at følge en plan eller have alle svar på forhånd. En læringskultur

forudsætter, at man som leder er mere optaget af læring og udvikling fremfor at fremstå kompetent og vidende i alle situationer. Hvis en læringskultur skal dyrkes, så kræver det ændringer i strukturerne, fx at måle medarbejdere på, hvor meget de forsøger, fremfor konkrete resultater.

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver.

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. Vi arbejder inden for tre områder:

- *Strategy & Organisation*
- *Business Transformation*
- *Commercial Excellence*

Vores vision er at skabe bæredygtige løsninger, der holder og giver mening på lang sigt – samtidig med at vi tager højde for organisationens kortsigtede behov. Den stræben gennemsyrrer vores måde at arbejde på, og vi er ikke tilfredse, før vi har skabt reel og langsigtet værdi for vores klienter.

Kontakt



Tomas Lykke
Senior Partner

tl@hildebrandtbrandi.com
+45 4040 2251



Søren Strunk-Sørensen
Director

sss@hildebrandtbrandi.com
+45 2046 2537



Rasmus Aagaard
Engagement Partner

rap@hildebrandtbrandi.com
+45 2979 6130

SÆT INNOVATION PÅ AGENDAEN

Skab højere kundetilfredshed med eksperimenter og langsigtet læring

1. udgave april 2023

Udgivelse: H&B | Hildebrandt & Brandi

Copyright © 2023

Redaktør: Sofie Schmidt

Design: Mattias Wohler

H&B | Hildebrandt & Brandi er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer ved at løse komplekse udfordringer og skabe succesfulde transformationer – fra analyse og strategi til eksekvering og forankring. For mennesker og med mennesker.

Læs mere på: www.hildebrandtbrandi.com



REAL VALUE. REAL PEOPLE.