

Toyota gør kunderne til **loyale ambassadører**



I 2016 toppede Toyota for fjortende år i træk den største tilfredshedsundersøgelse for bilbranchen i Danmark. Ifølge en af landets største Toyota-forhandlere, ERA BILER i Nordsjælland, skyldes det, at netop kundetilfredsheden er det primære pejlemærke for såvel Toyota som for den enkelte bilforhandler.

Af Ivan Markvardt-Josefsen

Tilbage i begyndelsen af det nye årtusinde kørte en serie af tv-reklamer fra Toyota "god værkstedshumor" helt ind i de danske stuer – og i danskernes hjerter. Siden 2002 har dan-

"Customer First er fundamentet for Toyota. Det er en del af vores DNA"

skerne syntes så godt om Toyotas kundeservice – når det handler om tilfredshed med forhandlernetværket og værkstedsbesøgene – at det japanske bilmærke i 14 år i træk har indtaget førstepladserne inden for disse områder i FDM's og Loyalty Groups AutoIndex, der er landets største tilfredshedsundersøgelse i bilbranchen.

Hos ERA BILER, der er Toyota-forhandler med tre bilhuse i Nordsjælland, mener administrerende direktør Jacob Johannessen, at den mangeårige topplacering afspejler ånden hos Toyota og hans egne ERA-bilhuse, hvor kunden altid kommer først.

Kunden først – frem for alt

"Hos Toyota har kongstanken altid været Customer First. Det er fundamentet for Toyota og ligger så dybt i Toyotas organisation, at det når helt ud til forhandlerne og værkstederne. Det er en del af vores DNA," konstaterer Jacob Johannessen, der i dag ejer 90 procent af familievirksomheden ERA BILER. Han har været

en del af virksomheden de sidste 22 år, hvor faderen, Erik Johannessen, har givet roret videre til sin søn i et glidende generationsskifte.

"Vi har været Toyota-forhandler i 33 år, og vi har taget mange af Toyotas værdier til os og gjort dem til vores egne. Erik har altid sagt, at vi er her pga. kunderne – og ikke omvendt. Som forhandler er det vores opgave at tilpasse de overordnede mål til noget, som passer til



JACOB JOHANNESSEN

"Vi tænker hele tiden over, hvordan vi kan gøre det bedre i dag, end vi gjorde i går"

vores forretning og lokalområdet. Vores mission er fx at være 'Bilbranchens Bedste Bilrådgivere i Byens Bedste Bilhus'. Vi vil være de bedste bilrådgivere i alt, hvad vi gør. Vi har en pligt til at rådgive kunden ud fra kundens synspunkt og ikke vores eget," fortæller direktøren.

Kunderne skal være ambassadører

Målet med missionen er ifølge Jacob Johannessen at få kunderne til at anbefale ERA BILER til andre.

"Kunden skal være vores ambassadør. Det bliver vi målt på hver dag via Toyotas eget Customer Recommendation System, der er baseret på Net Promoter Score. Folk bedømmer deres oplevelse af os – både på salg og på eftermarkedet – på en skala fra 0 til 10. De kunder, der giver karakteren 9 eller 10, er ambassadører for os. Vi er meget fokuseret på at give kunderne den bedste rådgivning og service, så de anbefaler os," siger han og forklarer, at det kræver en langsigtet indsats.

"Vi tænker hele tiden over, hvordan vi kan gøre det bedre i dag, end vi gjorde i går. Og det er jo en løbende proces. Arbejdet med kundetilfredshed er et livslangt projekt. Det er noget, der begynder, men det slutter aldrig," pointerer han.

'Kaizen': Løbende forbedringer

Toyota arbejder med det japanske begreb Kaizen, som betyder løbende forbedringer. Hos ERA BILER afholder man bl.a. ugentlige Kaizen-møder for alle medarbejdere, hvor man deler oplevelser, som alle kan lære af. Både de positive og negative.

"Her bliver en medarbejder aldrig kritiseret for at have truffet et valg, som gør en utilfreds kunde til en tilfreds kunde"



Ifølge Jacob Johannessen er der helt overordnet tre ting, som skal være på plads, hvis man som virksomhed vil arbejde med kundetilfredshed. Han påpeger, at det naturligvis er forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Men fælles for alle er, at det kræver en indsats. Der er ikke noget *quick fix*.

1. Start med at fokusere på kunden og kig derfra og ud. Hvad er det, kunden efterspørger? Og er der noget, han/hun måske ville efterspørge, hvis han/hun vidste, det var muligt? På den måde kan du overraske positivt
2. Medarbejderne skal være klædt på til at håndtere situationer, der potentielt kan gøre en kunde utilfreds. Sådan minimerer man den risiko. Det er særligt aktuelt i disse tider, hvor forbrugerne kan bruge sociale medier til at udbrede deres oplevelse.
3. Sæt nogle mål, motivér, evaluér og lav løbende forbedringer. Det er et hjul, som aldrig skal stoppe. Det handler om hele tiden at holde fast i det, der virker, men samtidig afsøge nye veje og lytte til kunden samt omgivelserne. Det er en *on-going process*.

OM ERA BILER

ERA BILER er autoriseret forhandler af Toyota, Fiat, Fiat Professionel og Iveco i Nordsjælland med bilhuse i Helsingør, Hillerød og Frederikssund, som til sammen beskæftiger ca. 100 ansatte.

I 2015 omsatte bilhusene for omkring 345 mio. kr. ERA BILER har været forhandler af Toyota siden 1984, og med sin kundefokuserede filosofi ligger bilhusene i dag nummer 23 på Bilforhandlerens Top 100* målt på bruttoresultat.

*Kilde: Deloitte's Autoanalyse 2016

"Vores ambassadører er vores største sikkerhed for også at være her om 10-15 år"

Ikke råd til at lade være

"Tilfredse medarbejdere er en forudsætning for overhovedet at have tilfredse kunder. Og det skal komme fra hjertet. Kunderne vil gennemskue, hvis en medarbejder ikke trives, eller hvis den gode service blot er en rolle, man påtager sig til lejligheden," siger direktøren, der står i spidsen for 100 medarbejdere, hvoraf 37 af dem har været hos ERA BILER i over 10 år.

"Selvfølgelig følger der ekstra-udgifter med at arbejde indgående med kundetilfredshed på den her måde. Men risikoen for manglende omsætning og indtjening er meget større, hvis vi ikke gør det. Vi ønsker at have tilfredse kunder, som vil være vores ambassadører. Det bliver ikke gjort op i kroner og øre, men med mange loyale kunder er vi som forretning også meget mere robust, end hvis vores kunder kun handlede hos os pga. prisen," siger han.

"Vi kan ikke være her uden at tjene nogle penge, som gør, at vi kan investere. Vi kan heller ikke være her uden at have tilfredse kunder. Vores virksomhed kan ikke overleve, hvis ikke størstedelen af vores kunder er meget tilfredse. Ellers ville vi bare være en butik som en hvilken som helst anden, som sagtens kunne udskiftes i morgen. Vores ambassadører er vores største sikkerhed for også at være her om 10-15 år. Vi kan slet ikke markedsføre os eller Toyota på samme måde, som vores ambassadører kan gøre for os," afslutter Jacob Johannessen.

"Når noget går galt – for det gør det jo indimellem – så tager vi fat i det. Hvorfor gik det galt? Er det en enlig svale, eller er det noget, der gør, at vi skal ændre vores procedurer? Der er ingen opskrift på at gøre kunder til ambassadører. Det er individuelt fra kunde til kunde og fra situation til situation," forklarer direktøren, som alligevel har en gylden regel for at sikre tilfredse kunder.

"Ansvar og beføjelser skal helt ud til kunderne, så den medarbejder, der er tættest på kunden, kan træffe en beslutning med det samme – fx hvis noget er gået skævt. Det kan ligesåvel være en elev, som det kan være en sælger, en værkfører eller mig selv for den sags skyld. Man må ikke have en kommandovej, der betyder, at tiden bliver en faktor. Den bedste investering er at sikre, at de mennesker, der har dialogen med kunderne, kan træffe den nødvendige beslutning. Her bliver en medarbejder aldrig nogensinde kritiseret for at have truffet et valg, som gør en utilfreds kunde til en tilfreds kunde," fortæller Jacob Johannessen og understreger, at kun tilfredse medarbejdere kan skabe tilfredse kunder. "Selvfølgelig diskuterer vi efterfølgende situationen og medarbejderens valgte løsning, så vi i fremtiden kan lære af kundeoplevelsen," tilføjer han.

"Kunderne vil gennemskue, hvis en medarbejder ikke trives, eller hvis den gode service blot er en rolle, man påtager sig til lejligheden"