



Katrine Rohde

DET HANDLER ALTID OM PENGE

Hvorfor forlader både kunder og medarbejdere din virksomhed?

Lars Lean, Lean Manager PostNord, mail@larslean.dk

Det får du nogle svar på i Katrine Rohdes provokerende debatbog fra 2019, som hun har kaldt: "Det handler ALTID om penge". Katrine giver - dels nogle eksempler på hvor galt det kan gå selv med store veletablerede virksomheder - dels nogle anbefalinger og værktøjer til at skabe succes med forretningsprocesser, kunder og medarbejdere. Men mest af alt udfordres du på vante holdninger i et frimodigt sprog. Der er mange gode pointer - så læs den før dine konkurrenter - og det er en bog, som du ikke kan slippe, når først du er gået i gang.

Vi har for eksempel allesammen hørt om curlingforældre, der fejrer alle forhindringer af vejen for deres børn. Men hvad er curlingledelse nu for noget? Og hvorfor mener Katrine, at curlingledelse er et alvorligt problem for dansk erhvervsliv? Mere om det senere.

Bogens forside viser en stabel mønter, som understøtter titlen godt. Mønterne passer til Katrines synspunkter. For bogen holder på nogle gode gamle dyder. Dyder, der fx går ud på, at ledelse primært handler om at lede og fordele arbejdet, ligesom dengang hvor vi altid betalte med sedler og mønter.

I indledningen slår Katrine tonen an. Start ikke med at bruge for mange ressourcer på medarbejder- og lederudvikling. Brug dem på at undgå utilfredse kunder. Det er dette synspunkt, der gennemsyrrer hele bogen. Det handler om at kende kundernes krav og ønsker og om den magt, som kunderne har opnået via Trustpilot, TripAdvisor og sociale medier. Omdrejningspunktet er at undgå shitstorms. Og så handler det om Zero Moment of Truth, som beskriver, hvordan kunderne researcher på nettet og på den måde er langt mere velinformerede end tidligere, inden de beslutter sig for et køb. "Drop fokus på salget" handler om salgsstrategier med push og pull. Katrine argumenterer flot for pull strategien. Her kunne jeg dog godt have tænkt mig konkrete eksempler på salgsoptimering med push kontra pull - som fx søgemaskineoptimering kontra push mails. Push og Pull produktion bliver også belyst. Her kunne det være rart med en stillingtagen til, om modellerne holder i dag. Renten er jo så lav nu, at det alt andet lige - i højere grad end tidligere -

kan betale sig at have varer på lager og kunne levere lynhurtigt ud til kunderne, fremfor at have penge i banken og opnå negativ rente. Til gengæld er der en god gennemgang af kundetilfredsheds måleprincippet Net Promoter Score.

Så handler det om at kigge indad med kundernes øjne og se på, hvordan det går med din egen forretning. Der er et kapitel, som er bygget op som en samtale med Katrine og hendes forretningspartner i LSV Group Kion Schmeltzer. Konkrete eksempler, dels fra egen virksomhed og dels fra Kions og Katrines dagligdag og oplevelser i erhvervslivet, bliver behandlet på en underholdende og indsigtfuld måde. Det bedste er her de præcise anbefalinger til, hvordan vi kan finde årsagerne til, hvorfor vi har utilfredse kunder, som for eksempel:

1. Sørg for at have en velovervejet og struktureret proces for registrering af kundeklager.
2. Udarbejd en proces for, hvordan klagerne håndteres over for kunderne, med løsning, opfølgning osv.
3. Sørg for at måle på kundeklager og løsninger. Invitér kunderne ind og tal med dem. Lad også kunderne tale med de medarbejdere, som de møder. Det er simpelt og meget effektivt.
4. Udnævn en person, som er ansvarlig for kundeklager, for der er mange veje ind i din virksomhed for kunderne: Kundeservice, receptionen, salgsafdelingen, bogholderiet, marketingsafdelingen.
5. Sørg for, at organisationen er informeret og kender processerne.

Og Kions statement: "Vi tror på Gud, dronning og fædreland - alle andre må medbringe data" gør, at du selv bliver bedre til at huske på ikke at komme med påstande, der på én eller anden måde ikke er datamæssigt belæg for. Her havde det været oplagt med eksempler eller henvisninger til regnemodeller, der viser, hvordan virksomheden bedst kan analysere data om kundeklager.

Så handler bogen om Sofie. Sofie er en social og intelligent robot, som Katrine mødte på et VL døgn. Det handler om, hvordan vi skal justere vores forretning, så vi kan drage nytte af robotics og AI (Artificial Intelligence). Her er nogle spændende betragtninger om, hvad robotics betyder allerede nu - og hvad det kommer til at betyde i fremtiden både for arbejdsmarkedet og for virksomhederne. Jeg hæfter mig særligt ved et eksempel fra GE Money Bank. Banken havde automatiseret og optimeret beregningen af låneansøgninger, så det gik så hurtigt, at ansøgeren fik svar på under et halvt minut. Det betød imidlertid, at Kundeservice blev lagt ned af ansøgere, som ikke mente, at man kunne fortage en seriøs vurdering på så kort tid. Problemet blev løst ved at lægge en forsinkelse ind på 45 min, så det for låneansøgerne så ud som om, der havde været mennesker ind over. Og det er jo interessant i sig selv, at det kan være en god idé at skjule for kunderne, når det er ren automatik, der styrer beslutningerne. Katrine har også nogle gode eksempler på tilbagevendende standardopgaver hos LSV Group, som i fremtiden vil kunne foretages af robotter. Men det jeg synes, der

mangler i Robotkapitlet, er det rent forretningsmæssige i at investere i robotics og i AI. Kan det altid betale sig at være på forkant? Katrine skriver, at barren flytter sig for, hvornår robotterne skal overtage de jobs, der i dag blive varetaget af medarbejdere, men der er ikke noget bud på fordele og ulemper ved at være first mover på ny teknologi. Det havde ellers været en interessant problemstilling, især når man tager bogens titel i betragtning.

Så er vi fremme ved bogens mest interessante kapitel. Det handler om "konfliktsky curlingleddelse". Katrine argumenterer for:

- At medarbejdernes forventninger til virksomheden er sat alt for højt, fordi curlingkulturen har bredt sig ud i virksomhederne,
- at ikke arbejdsrelaterede emner, såsom søvn, kost og motionsvaner, er for meget i fokus,
- at vores danske drømmesamfund er ved at spille fallit,
- at en dårlig indstilling til det at have et arbejde er årsag til en "sløv produktivitet" i Danmark,
- at i stedet for at fokusere på at lede og fordele arbejdet, så er ledere blevet til medarbejdernes terapeuter, socialrådgivere og børnepassere.

Det første eksempel på denne måde at lede på handler nu mere om bolsjepædagogik end om curlingleddelse, hvis vi skal blive i børneopdragslitteraturregisterterminologien. Her får medarbejderne nemlig en times frihed og is i forbindelse med en større organisationsændring, fordi ledelsen er bange for "skrig og skrål". For meget opmærksomhed på at overbeskytte medarbejderne fjerner ifølge Katrine den professionelle distance mellem leder og medarbejder og efterlader lederne uden magt. Et eksempel på dette er en arbejdsnedlæggelse hos Coop på baggrund af, at to medarbejdere havde fået at vide, at de skulle "oppe sig". Tre tegn på curlingleddelse og fem tips til at stoppe det - efter Katrines mening - tre hårde konsekvenser af denne måde at lede på er med til at gøre bogen meget actionpræget og en fornøjelse at læse. Man fornemmer helt klart, at Servant leadership, som svarer ret meget til curlingleddelse, hvor lederens hovedmål er at sætte medarbejdernes behov i første række, ikke er Katrines kop the. Filosofien her er at maximere medarbejdernes vilkår, så medarbejderne får mulighed for at præstere optimalt.

For at undgå, at medarbejderne flygter fra din virksomhed, hylder Katrine organisations- og ledelsesekspert Erik Korvik Østergaards 5 principper for ledelse uanset branche. Her er det interessante at læse, at det første princip er

1. Mennesker først

– Medarbejderen kommer før virksomheden. Tidligere var det virksomheden, der kom før medarbejderen.

Men passer det nu også helt med Katrines indledning om ikke at bruge for mange ressourcer på medarbejder- og lederudvikling? Alt dette og meget mere kan du læse om i Katrine Rohdes bog: "Det handler altid om penge", som jeg helt klart kan anbefale.

Om bogens forfatter: Katrine Rohde

Katrine Rohde har mange års erfaring fra en forretningskultur med skarpt fokus på bundlinjen og kundernes behov. Katrine anvender LEAN Six Sigma som strategisk værktøjskasse og ledelsesfilosofi. Hun udnytter koncepterne til at bygge robuste processer til implementering af strategiske tiltag i danske og internationale virksomheder. Hendes primære fokus er at sikre virksomhedernes kundetilfredshed og rentabilitet. Dette fremgår tydeligt i hendes debatbog "Det handler ALTID om penge".

