

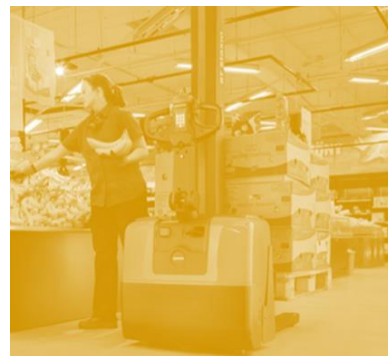
## Kundcase Toyota Material Handling Europe

### Toyota Material Handling Europe (TMHE) – Europeiskt NPS/CX-program som plattform för att få riktigt glada kunder

TMHE och MarketDirection har haft ett nära samarbete avseende kunddriven affärsutveckling sedan 2010. Inledningsvis rörde det sig om genomförande av löpande kundundersökningar inom affärsområde Service för den svenska marknaden.

År 2014 ville TMHE expandera lösningen till andra marknader. Undersökningslösningen testades i en pilot under en sexmånadersperiod och pilotmarknaderna var Storbritannien, Danmark och Polen, tillsammans med Sverige.

Syftet med piloten var att identifiera en standardprocess för TMHE servicemarknad för att genomföra kontinuerliga kundundersökningar. Lösningen inkluderade datainsamling via e-post, ett online-rapportverktyg och åtgärdsorienterade undersökningar som genererade actions baserat på olika svarsmönster. Samtidigt beslutade TMHE att använda NPS som KPI. Sen dess har samarbetet utvecklats rejält. Mer om det kan du läsa här!



**TOYOTA**  
MATERIAL HANDLING

### Om TMHE – med mer än 100 år av samlad expertis inom materialhantering

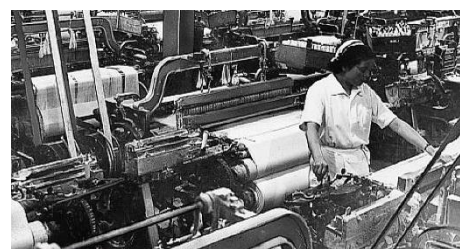
TMHE är en del av Toyota Industries Corporation, som är global etta inom materialhantering sedan 2001. TMHE har ett försäljnings- och servicenätverk i mer än 30 länder i Europa med fabriker i Sverige (Mjölby), Frankrike (Ancenis) och Italien (Bologna). Samarbetet mellan TMHE och MarketDirection täcker in samtliga marknader.

Materialhanteringsutrustning är de maskiner, verktyg och redskap som används för att hantera, förflytta, lagra och skydda material inom lager, fabriker och andra industriella miljöer – såsom truckar, pallyftare, kranar, lagerutrustning, plockningssystem och automatiserade lagersystem som inkluderar robotar.

Syftet med TMHEs produkter och tjänster är att effektivisera arbetsflödet, minska arbetsbelastningen och förbättra säkerheten inom hanteringen av olika typer av gods.

Högsta prioritet inom verksamheten är kunderna. Genom att leva efter missionen att ständigt förbättra sig håller TMHE nära kontakt med sina kunder för att lyssna, förstå och lösa de behov som passar just den enskilde kunden.

Deras värderingar går tillbaka till dess grundare Sakichi Toyoda och hans vägledande principer, som speglar hans ambition att bidra till människors och samhällets välbefinnande. Respekt för människor var grundläggande för hans uppfinningsrikedom, och detta är fortfarande kärnan i deras värdegrund.



**1926** Sakichi Toyoda founds the Toyota Spinning and Weaving Company.

## Samarbetsteam

**En sann eldsjäl i arbetet inom TMHE har varit David Reinerstedt.** David är huvudansvarig för NPS-programmet inom TMHE och har varit med under alla år. Han har såväl envist som målmedvetet byggt upp programmet successivt på europeisk nivå. Det har krävt tid och resurser. Ett gediget arbete och något som verkligen gett avtryck och lönat sig. Starkt jobbat David!

**TMHEs tvärfunktionella NPS-team** har nu tryckt extra på vikten av att följa NPS-metodiken. Metodiken har fått sätta ramar för hur organisationen ska arbeta och ta vara på kundinsikter som fås via löpande kundundersökningar och annan kundfeedback.

**De interna NPS-ambassadörer runt om i verksamheten** på de olika marknaderna har varit av stort värde för att få till den goda effekt som det kundfokuserade arbetet fått inom verksamheten.

***"Det har varit fördelaktigt att bygga upp arbetet successivt med olika pilotprojekt på olika marknader. Då har vi kunnat utveckla och vässa arbetet innan vi lanserat det runt om i Europa. Med pilotprojekten har vi kunnat påvisa goda effekter och argument för nya marknader att ta steget och implementera vår framarbetade standardlösning. Metodiken är extra kraftfull att använda för att få till den nära kundkultur som vi eftersträvat att nå.***



***Vi har ambitiösa mål som kräver att vi jobbar aktivt och kontinuerligt med att utveckla samtliga komponenter i vårt program. Det finns inget start- eller slutdatum på vårt arbete. Det är en operativ process som involverar och engagerar tusentals medarbetare hos oss, vilka tillsammans varje dag bidrar till att förbättra våra kundupplevelser steg för steg."***

David Reinerstedt, Senior Expert Customer Experience, ansvarig inom TMHE för NPS-programmet – om att jobba med NPS-metoden för att få till en kundcentrerad verksamhet på internationell basis.

## Uppstart: Kundfeedback, korrelationsanalyser och business case för trygga beslut

För att förstå, lyssna och få insikter om kunderna använder sig TMHE av strukturerad feedback-insamling. Det vill säga undersökningar där det går att härleda svar till varje enskild kund.

Det är fyra olika kundundersökningar som görs på löpande basis i 30 länder – en övergripande relationsundersökning och tre touchpointmätningar inom Service, Sales och Short Term Rental.



De olika undersökningar har olika syften och kompletterar varandra. **Relationsundersökningen** genomförs för att få reda på kundernas generella intryck, mäta styrkan i relationen till verksamheten och vad som driver deras lojalitet mest.

Resultatet från relationsundersökningen ger nyckeltalet NPS som följs över tid men framför allt identifierar utvecklingsområden som behöver prioriteras för att få fler kunder att bli ambassadörer och därmed riktigt nöjda kunder.



**De tre touchpoint-mätningarna** utvärderar en kunds upplevelse av en specifik kontakt eller interaktion med verksamheten. Dessa skickas ut på löpande basis tätt inpå själva kontakten eller interaktionen. TMHE använder dessa mätningar för att få djupare kunskap om var det finns brister och vad som behöver förbättras och utvecklas i de enskilda delarna och samtidigt insikt i vad som uppskattas av kunderna.

Även om det genomförs olika undersökningar parallellt är antalet undersökningar gentemot mottagarna begränsat med hjälp av karantän-regler som görs i en integrationsplattform. Dessa gör att mottagaren inte får för många eller täta enkäter.



*"Vi har fått djupare förståelse och insikt om våra kunder. Resultatet används på daglig basis för att utveckla verksamheten. Det gör att vi ständigt förbättrar oss och kundupplevelserna och håller jämna steg med kunderna.*

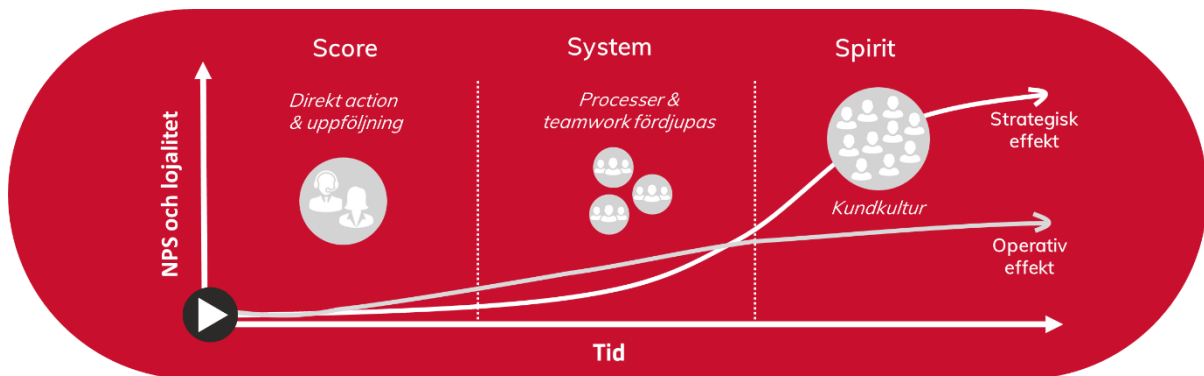
*Bara av att ha enkätdialogen med kunderna har genererat flertalet nya affärer. Genom enkäterna har vi också fått in referenskunder som lett till nya kunder. Resultatet används för intern coaching och i möten med beställare för att visa användarnas positiva feedback för deras arbete.*

**NPS-programmet har varit en stark motor internt för att öka kundfokuset inom organisationen och skapa insikt om allas betydelse för vår leverans till kunderna."**

David Reinerstedt – om hur TMHE tagit vara på resultatet och vilka effekter det fått.

## Stark kunddriven utveckling med målet "Delivering quality customer experiences"

För att samla alla medarbetare runt om i Europa att jobba mot ett och samma mål har man satt ett internt projektnamn som tydliggör och sammanfattar vad arbetet handlar om "T-Smile – Delivering quality customer experiences". På TMHE är man väldigt mån om att med stöd av **tydliga processer involvera medarbetarna** oavsett hur nära och långt ifrån kund medarbetaren är. De tydliga processerna har underlättat och gjort det mycket smidigare att få till ett gemensamt arbetssätt och plattform på europeisk nivå för att få fler leende kunder.



**Snabba uppföljningar görs på kundnivå för att få djupare förståelse** för missnöje som uppkommit och vända det till en positiv upplevelse. Genom att kategorisera och synliggöra insikter från detta arbete har det varit lättare att inte återupprepa det som tidigare lett till missnöje.

**På operativ nivå samarbetar de mellan avdelningar** för att utveckla och förbättra kundernas upplevelser med stöd av statistiskt resultat. Eftersom enkäterna inte är anonyma har förbättringar skett direkt på kundnivå, varmed leveranser kan anpassas mer efter behov och det har gått att se till att kunderna får en så positiv och sömlös upplevelse som möjligt.

**Med konstant sikte på ökad kundlojalitet** (och inte nöja sig vid kundernas nöjdhet) har de med löpande uppföljningar och löpande kommunikation sett till att säkerställa att engagemanget och intresset i kundfokusfrågan bibehålls och efterlevs inom organisationen i det dagliga arbetet.

De större besluten och ramarna som följer av detta arbete fattas på **strategisk nivå**. Kombinationen av att jobba på direkt kundnivå, operativ nivå och strategisk nivå har gjort att det kundcentrerade arbetet lyft.



**Ett tydligt ledarskap och ägande** har nu gjort att lojalitets- och förändringsarbetet fått en rejäl skjuts. Arbetet har kommit högt upp på agendan och genom att låta CX/NPS-strategin utgöra en naturlig del i företagets affärsstrategi ökas effekterna på flera håll.

De mål som sätts tar hänsyn till de olika nivåerna man jobbar på. Detta för att göra det mer nå- och påverkansbart för varje enskild

medarbetare att kunna leverera och få belöning för det arbete som läggs ner. Något som motiverar och inspirerar.



## Kort sagt, några punkter om arbetet:

### Hög ambitionsnivå för det kunddrivna lojalitets- och förändringsarbetet:

- Skapar ett positivt engagemang och intresse internt för "T-Smile – Delivering quality customer experiences" och att bidra till att förbättra kundupplevelsen.
- Genomför relationsmätningar en till två gånger om året mot både beställare och användare för styrande kundinsikter på företagsnivå.
- Genomför löpande touchpoint-mätningar efter interaktion för uppföljning och utveckling inom områden som Service, Sales och Short Term Rental.
- Resultatet följs upp i verksamhetsledning, i teamen och på individnivå.
- En strategisk analys görs kvartalsvis och arbetet finns med i den ordinarie verksamhetsutvecklingen och målstyrningen.
- Jobbar systematiskt med actionhantering/closed loop-samtal på individnivå.
- Högt ställd målbild för att öka NPS:en för att nå fler T-Smile.

### Stabil grund som följer NPS-metoden har gett ökade effekter och resultat

- En gedigen NPS/CX-strategi är framtagen.
- Ett NPS/CX-program som utgör plattformen för alla CX-initiativ i verksamheten är sjösatt.
- Med tydliga processer och tydligt ägande samlas hela organisationen kring det kunddrivna utvecklingsarbetet. Ansvar för resultat och att driva CX-utveckling ligger på linjenivå med företagsledningen som ytterst ansvariga.
- Ett centralt och ett lokalt CX-team tillsammans med en intern CX-ansvarig på varje marknad agerar som ambassadörer i organisationen samt säkerställer harmonisering, att standarder efterlevs och att ledningen engageras.
- Positiv kundfeedback sprids internt och bra initiativ har lyfts fram, vilket skapat stolthet och intresse.
- Medarbetare får genom strukturerad onboarding i form av e-learning en grundförståelse för NPS metoden och hur de kan bidra i arbetet.
- Löpande spridning av kundinsikter och återkopplingar av framstegen i det pågående arbetet har ökat medarbetarengagemanget, tillsammans med individuella målplaner efter påverkansnivå gör att varje enskild medarbetares mål är nåbart vilket ökat motivationen.



## TMHEs 10 framgångsfaktorer enligt oss på MarketDirection

- Börjat i mindre skala och tagit fram business case som byggt upp intresse och mognad.
- Skapat succesiv förändring underifrån och upp.
- Fått med sig företagsledningen som stöttat i strategi- och målstyrningsarbetet och som varit talespersoner för att sprida vikten av CX-arbetet.
- Fokuserat på positiv kundfeedback. Satsat på positiv coaching och pepp till medarbetarna.
- Tagit hand om och agerat på resultat och kundfeedback, inte fastnat på siffror.
- Haft NPS-mål i form av fåtal aktivitetsmål, mål som är nåbara och påverkansbara.
- Obligatorisk utbildning i NPS-metodiken och visat hur alla är med och bidrar till upplevelsen.
- Ansvariga för programmet har varit modiga, utmanande och uthålliga.
- Kopplat NPS-mål med övriga affärsmål har gjort arbetet till en del av verksamhetsmålen.



*"Vi har samarbetat med MarketDirection i över ett decennium. Genom åren har vi utvecklat ett nära samarbete och partnerrelation. Vi har alltid fått snabb support och respons på de utmaningar som uppstår både i det dagliga arbetet, men även på strategisk nivå. Vi har haft en öppen och tydlig dialog runt vad vi behöver stöd med och inte, men har samtidigt verkat mot en långsiktig gemensam målbild.*

*Med stöd av de spetskompetenser MarketDirection besitter, har vi pragmatiskt och successivt implementerat nya delar av NPS-modellen hos oss och vi ser fram emot att fortsätta denna gemensamma resa i vår strävan att bli marknadsledare i kundnöjdhet."*

David Reinerstedt – om samarbetet med oss på MarketDirection

### MarketDirections del i arbetet

Vi har varit med från start genom att:

- Vara delaktiga i uppsättandet av hela NPS/CX-programmet.
- Bidragit med expertis samt struktur och processer.
- Tillhandahållit system, integrationsplattform, undersökningar.
- Genomfört strategisk analysupport, och rapporter där det behövts.
- Guidat i prioriteringsområden efter vad som driver lojalitet.
- Daglig support och samarbeten med TMHEs 20 marknader.
- Varit med i CX-teamet samt fungerat både som löpande bollplank på veckomöten och operativ och strategisk rådgivare.

Det har varit ett långsiktigt, tätt och nära samarbete under alla dessa år – något som alla medarbetare på MarketDirection uppskattat och tyckt varit riktigt roligt! Så glada för att få vara med på ett hörn i TMHEs stora lojalitetsresa. Vi vill återigen tacka massor för vårt fina samarbete!

Har du frågor? Vill du veta mer? Varmt välkommen att höra av dig till Johan Laudon, [johan@marketdirection.se](mailto:johan@marketdirection.se), [www.marketdirection.se](http://www.marketdirection.se) | [info@marketdirection.se](mailto:info@marketdirection.se) | [Linkedin](#)