

## Kundeorientering hos McDonald's

- Interview med HR chef Lise-Lotte Helms-Olesen

Klaus Lund & Partnere ApS  
Bernstorff Slot  
Jægersborg Alle 93  
DK-2820 Gentofte  
  
+45 70 26 29 99  
kontakt@klauslund.dk  
Besøg os på [www.klauslund.dk](http://www.klauslund.dk)

*McDonald's er nok en af de mest beundrede virksomheder i verden i relation til deres konsistente evne til at sikre kvalitet og kundetilfredshed over tid og overalt i verden. Alle virksomheder uanset branche kan lade sig inspirere af McDonald's og deres evne til at sætte kunden i centrum, fordi det i bund og grund handler om kultur – en kundekultur. HR chef Lise-Lotte Helms-Olesen, McDonald's Danmark, er nedenfor interviewet af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere, om, hvordan man i praksis lykkes med at skabe en stærkt kundeorienteret virksomhed.*

### Hvad er det, der gør McDonald's til en så kundeorienteret virksomhed?

Helt, helt overordnet set så er det ikke nogen enkelte elementer, der gør udslaget. Det er sammenhængen, der alt i alt gør, at vi kan skabe vores gode resultater. Mange af de ting, vi gør, hænger indbyrdes sammen, f.eks. ting, vi gør for at fastholde medarbejderne, påvirker også deres jobglæde så meget, at det smitter af på deres engagement i at give vores gæster en god service etc.

Men når det så er sagt, har vi selvfølgelig et fundament, vi bygger det hele på. Det er vores 4 grundpiller **QSC & V**, som ALLE medarbejdere kender og arbejder efter. Kvalitet (**Q**uality) handler om kvaliteten af alle vores færdige produkter og råvarer, **S**ervice handler om den personlige betjening, vi giver vores kunder – som vi i øvrigt i det daglige altid omtaler som vores gæster – renlighed (**C**leanliness) er fokus ikke alene på den renlighed, der skal være, fordi vi har med fødevarer at gøre, men også at der i det hele taget er pænt og rart at komme i restauranterne, værdi (**V**alue) – vores gæster skal føle, at de har fået noget for pengene, når de har besøgt en McDonald's restaurant og dermed have lyst til at komme igen.



*Helt, helt overordnet set er det ikke nogen enkelte elementer, der gør udslaget. Det er sammenhængen, der alt i alt gør, at vi kan skabe vores gode resultater.*

*HR chef Lise-Lotte Helms-Olesen*

### Hvordan får I gjort medarbejderne så kunde- og serviceorienterede?

At få serviceorienterede medarbejdere starter allerede i rekrutteringsprocessen, som vi i øvrigt kalder for **"Hire the Smile-processen"**. I udvælgelsesprocessen har vi meget stort fokus på at finde ud af, om de potentielle medarbejdere har henholdsvis et service-gen og et teamwork-gen i sig. Igennem interviews afdækker vi ganske struktureret, om vi oplever, at ansøgeren

- har god øjenkontakt
- taler med entusiasme
- smiler
- virker venlig og interesseret.

Vi prøver ligeledes systematisk at afdække, hvordan de i andre situationer har samarbejdet med andre for på den måde at finde ud af, om de har den teamspirit, der er nødvendig for en effektiv McDonald's drift. Succesen her er den dybde, hvormed vi fokuserer på de nævnte 2 områder under interviewene, og ikke bare en overfladisk vurdering af, om ansøgeren virker serviceminded og som en teamorienteret person.

#### Sjove facts om McDonald's

- McDonald's har ca. 4000 ansatte i Danmark og 1,5 mio. ansatte på verdensplan.
- Der er 84 McDonald's restauranter i Danmark og 32.000 i alt i hele verden.
- 50 millioner spiser hos McDonald's hver dag.
- McDonald's logo er det tredje mest kendte i verden.
- I Danmark købte man i 2009 bl.a.
  - 37 tons gulerødder
  - 695 tons salat
  - 272 tons tomater
  - 3.617 tons oksekød
  - 9.142 tons kylling
  - 1.086.960 liter Coca Cola
  - 141.760 liter Coca Cola light
  - 390.456 liter Vittel vand
  - 5.256 tons brød



### Hvordan træner og udvikler I så medarbejderne, når de er ansat?

Vi giver naturligvis medarbejderne en meget, meget grundig oplæring, og vi har den fordel, at medarbejderne ikke behøver at kunne det hele på forhånd, før de kan gøre gavn og udfylde en funktion – vi skal nok sørge for træning og oplæring. Vores restauranter er inddelt i det, vi kalder "arbejdsstationer", og man trænes til at kunne udføre det arbejde, der hører til en sådan arbejdsstation. Når man kan det, så kan man lære noget nyt.

For at sikre kvaliteten af oplæringen anvender lederne nogle "observationstjekklister" og tests, som de bruger



som grundlaget for at give medarbejderne feedback på, hvordan de udfører deres job. Vi bruger den anerkendende tilgang, og medarbejderne får hele tiden masser af åben og ærlig feedback, ligesom de får at vide, hvad de kan gøre for at blive endnu bedre.

Medarbejderne kan så udvikle sig i et tempo, som passer til dem. Den meget målrettede feedback, de får, har i praksis vist, at vi lykkes med at udvikle medarbejdere, så de tror på sig selv, og da vi også bygger meget på teamsamarbejdet, får medarbejderne samtidig følelsen af at have et tilhørssted, som de er stolte af. Vores slogan "i'm lovin' it" giver derfor rigtig god mening for langt de fleste af vores medarbejdere.



### De fleste virksomheder har jo udfordringer med at fastholde et højt serviceniveau over tid. Hvad er det, der gør, at I kan det hos McDonald's?

Dybest set handler det om, at fokus på gæsternes tilfredshed er blevet 100 % indarbejdet som en del af vores kultur, men vi gør selvfølgelig også mange ting for at fastholde servicefokus. F.eks. spiller konkurrencer en vigtig rolle, fordi vores gennemsnitsalder er relativ lav. Vi har hele tiden masser af konkurrencer, og det kan være om, hvilken McDonald's der en fredag aften sætter rekord i at få flest mulige gæster igennem "Drive Thru" på en time. Og der er præmier til vinderen, og vinderen er ofte hele teamet. Præmien er typisk nogle penge til en personalekasse, som medarbejderne så frit kan bruge. Det er bl.a. på denne måde, vi ser, at tingerne hænger sammen. Hvis medarbejderne sammen går ud og fester for pengene i personalekassen, så lærer de hinanden endnu bedre at kende og ser værdien af at være et "team". De synes, de har det sjovt på deres arbejdsplads, og det giver dem et ekstra overskud til at yde service i det daglige, og så er det jo en god cirkel, som også gavner McDonald's gæstetilfredshed. Vi har også vores Mystery Shoppers som er et vigtigt element i, hvordan vi følger op på

de enkelte McDonald's restauranter. Også her belønner vi alle, som kører 100 % igennem uden "missere", når Mystery Shopperne er på besøg. Herudover gør vi rigtig meget ud af den interne kommunikation og sikrer, at den er i øjenhøjde over for alle de medarbejdermålgrupper, vi har.

Vi har en såkaldt "open door" politik og lægger stor vægt på at have dialog med medarbejderne. Vi har bl.a. et værktøj, vi kalder "rap sessions", hvor vi hvert halve år mødes med en gruppe af medarbejderne i restauranterne. Her er ordet helt frit, og ideer og forslag samt eventuelle problemer bliver drøftet i en meget åben atmosfære. Hertil kommer medarbejder-samtaler hvert halve år og årlige meningsmålinger.

I det hele taget har vi rigtig meget fokus på, at gæstetilfredsheden kommer indefra hos vores medarbejdere. Derfor har vi også undersøgt, hvad det er, som medarbejderne værdsætter mest ved McDonald's. Der er 3 ting, som skiller sig særligt ud, og det er:

- **Familie** - dvs. følelsen af fællesskab og teamånd med kollegerne (herunder de fritids-events vi arrangerer som DHL løb, fodbold etc.).
- **Fleksibilitet** – dvs. de meget store frihedsgrader vi har til, at man kan tilrettelægge, hvornår man vil have sine vagter/arbejdstider.
- **Fremtidsmuligheder** – dvs. de karrieremuligheder og den kompetenceudvikling, man får, som kan bruges i eller uden for McDonald's.

I sammenhæng hermed har vi udviklet vores People Promise, som lyder

**"Vi værdsætter dig, din udvikling og dit engagement"**

- som er udgangspunktet for mange af vores holdninger og politikker.

Ofte siger vi i det daglige, når vi vil understrege betydningen af vores medarbejdere for vores forretning:

***"We are not just a hamburger business serving people  
– we are a people business serving hamburgers."***



Vi har sat karriereudviklingsforløbet i system, og vi gør meget ud af at synliggøre de muligheder, der er for den enkelte.



*Karrieremulighederne er sat meget i system og synliggjort hos McDonald's*

### Hvad med lederne i relation til at være kundeorienterede?

Hele vores lederuddannelse er meget fokuseret på kundetilfredshed, og en af de første lektioner i vores lederuddannelse handler om gæstetilfredshed. Ud over at vi selvfølgelig lærer lederne, hvordan de skal oplære og motivere deres medarbejdere, så gør vi også en del ud af, at lederne og i særdeleshed franchise tagerne skal kunne turde tage en direkte dialog med gæsterne, så de ikke bliver ledere, der gemmer sig bag statistikker og kundetilfredshedsnøgletal, men får et "real touch" med gæsterne. Det kan handle om alt lige fra almindelig gæstetilfreds-

hed til spørgsmål om, hvorfor de måske ikke lige har købt en dessert – alt sammen med henblik på at få ideer og inspiration til hvad der kan gøres bedre.



*Hele vores lederuddannelse er meget fokuseret på kundetilfredshed, og en af de første lektion i vores lederuddannelse handler om gæstetilfredshed.*

*HR chef Lise-Lotte Helms-Olesen*

I vores lederuddannelse lærer vi også lederne, hvor vigtig omgangstonen er for stemningen i det daglige. Vi lægger vægt på, at alle udviser respekt og høflighed over for hinanden og i bogstaveligste forstand taler pænt til hinanden, f.eks. når køkkenet modtager bestilling fra kassen, siger de "4 Big, ja tak". Omgangstonen, tror vi, er et af de mange elementer, der i den sidste ende smitter af på, hvordan vi behandler vores gæster. Vi er også meget optaget af mangfoldighedsledelse, og vores holdning er, at det handler om respekt for andre. Vores arbejdsstyrke er meget forskellig hvad angår nationalitet, religion, handicap, alder etc., og med de mange forskellige medarbejderbaggrunde så tror vi faktisk, at vi opbygger en bedre evne til også at håndtere den forskellighed, vores kundegruppe tilsvarende repræsenterer.

McDonald's Danmark har modtaget MIAPRISEN 2009 fra Institut for Menneskerettigheder og Great Place To Work's særpris om mangfoldighedsledelse i 2006 og 2008 samt Integrationsministeriets Integrationspris 2006.

### **Kan kundeorienteringen så også ses på jeres økonomiske resultater?**

Ja, det går ganske godt med vores indtjening, og på det seneste har vi også arbejdet med at få fakta på sammenhængen imellem gæstetilfredsheden og vores omsætning. Således er vi nu i stand til at dokumentere, at der er en direkte sammenhæng imellem gæstetilfredsheden og omsætningen. Vi har hele tiden troet på, at der er denne sammenhæng, men nu kan vi også bevise det og sætte kroner på, hvor stor sammenhængen er.



### Om intervieweren

Klaus Lund er stifter af og adm. direktør for Klaus Lund & Partnere og har mere end 25 års erfaring i konsulentbranchen, bl.a. tidligere som stifter af og adm. direktør for Pro-Mentor Management A/S. Klaus Lund er endvidere medforfatter til otte managementbøger om bl.a. kundeorientering, Customer Relationship Management, kvalitet og Human Resource Management.

Klaus Lund & Partnere har 2 kernekompetenceområder:

- Strategiimplementering
- Kundeorientering

Se mere på [www.klauslund.dk](http://www.klauslund.dk)

