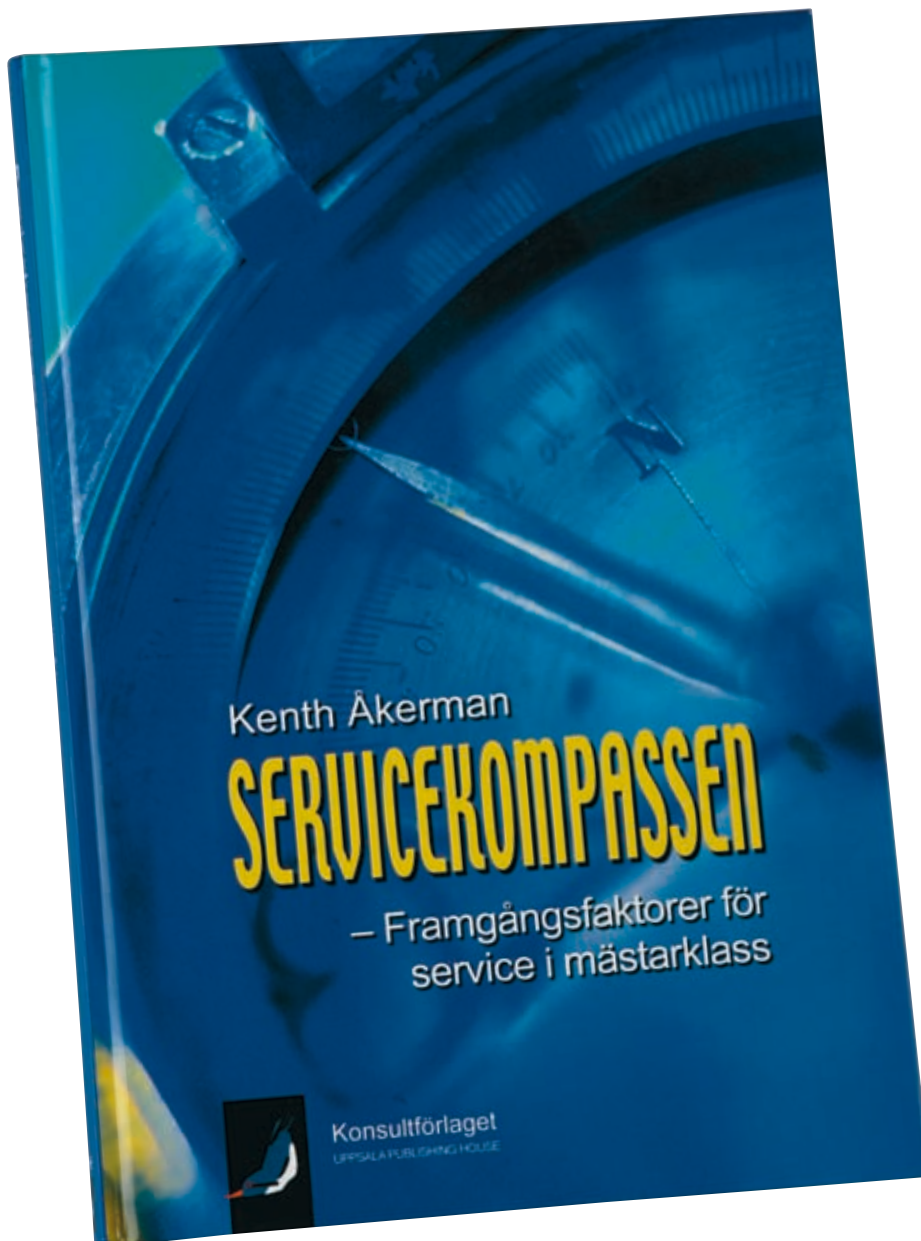


# KONTENTAN

Servicekompassen av Kenth Åkerman

6/2009

286



**G**od service är ett baskrav hos dagens kunder, ett minimum som de kallt räknar med att få.

Alltför många möts av dålig service och lämnar företaget med ett löfte om att aldrig komma tillbaka. Det är synd, ett gott bemötande kan skapa långa, trogna kundrelationer som alla tjänar på.

Service uppstår inte enbart i det direkta kundmötet, "sanningens ögonblick". Den skapas långt tidigare och alla delar av företaget är inblandade.

Genom att ta en närmare titt på företagets vision, system och rutiner kan man hitta fallgropar som gör det svårt att ge service i mästarklass. Men här finns också möjligheterna att göra förändringar som leder till en förbättrad service.

Riktigt god service lönar sig!

Läs om:

*Mer än ett vänligt leende*

*Visionen – motorn i vardagslunken*

*»Så här ser vi på service«*

*»Vad kan jag hjälpa till med?«*

*Att underlätta livet för kunden*

*Se ditt företag med kundens ögon*

*Bry dig om din kund*

*Medarbetarna som gör skillnad*

*Mät rätt saker*

**Företagets viktigaste person är kunden.**

**Ett företag är inte bättre än dess senaste kontakt med kunden.**

## Mer än ett vänligt leende

▷▷ **Kundservice är inte en fråga bara för restaurang-, hotell- och resebranscherna. Att hålla en hög servicenivå är nödvändigt för alla som vill skapa sig en stark position på den alltmer interaktiva, digitala, splittade och konkurrensutsatta marknaden.**

En produkts existens baseras ofta på dess kringtjänster, tjänster som står sig slätt om de inte har högt serviceinnehåll. Kundernas krav på lite extra service är i dag nästan ett baskrav som de flesta servicegivare inte kommer undan.

Att ge god service handlar också om att tjäna pengar. Men varken pengarna eller servicen får bli ett mål i sig.

Servicenivån i ditt företag bestäms av så mycket mer än hur den enskilda medarbetaren bemöter kunden. Organisation, policy, rutiner och system har alla en påverkan på hur servicen i slutändan ser ut. Genom att granska en komponent i taget, är det lättare att hitta de styrkor och svagheter som finns i just ditt företag – och att se vad som kan göras för att förbättra servicen.

*Dålig service är när upplevelsen är sämre än kundens förväntningar.*

*God service är när upplevelsen är bättre än kundens förväntningar.*

## Visionen – motorn i vardagslunken

▷▷ **Visionen är den ledstjärna som berättar vart företaget vill. Visionen ska ge en tydlig färdriktning och ge kraft att klara av det vardagliga slitet.**

Många företag har ingen vision, i alla fall inte på pränt, men verksamheten går lysande ändå. Det viktiga är att det finns en idé om färdriktningen – uttalad eller outtalad.

Tankar om servicen ska finnas med i visionen. Tyvärr talas det ofta om kundorientering och kundperspektiv i visionen, medan värderingarna och kulturen stödjer ett internt produktions-tänkande. Då är visionen svår att nå.

Vilka riter, ritualer, symboler och regler finns

i företaget? Exempel på riter kan vara utvecklingsamtal. Exempel på ritualer är firande av nya kunder. Symboler kan vara ett motto eller porträtt av vdn. Reglerna visar vad som accepteras i företaget.

Genom att analysera dessa fyra komponenter kan man se hur kundorienterat ett företag är. Ett företag som väljer att fira nytillkomna kunder men som glömmer att prioritera gamla kunder, är kanske inte så kundorienterat. Och att ha ett foto på vdn som en viktig symbol signalerar att företaget lägger stor vikt vid interna angelägenheter, när man kanske borde fokusera mer på det som är intressant för kunderna.

### En slogan som påminnelse

En stark kundvision skapas av ledarna tillsammans med medarbetarna och ska levandegöras i arbetet varje dag.

För att fungera måste visionen vara tydlig. Generaliseringar av typen »Vi ska vara branschens i alla avseenden bästa...« fungerar dåligt.

En kort version av slogankaraktär gör visionen lättare att ta till sig och minnas.

En vision bör aldrig innehålla siffror, siffrorna blir i stället en del av resultatet. Men visionen ska ändå åtföljas av en mer detaljerad bild som kan brytas ner i mätbara mål.

Innan företaget kan skapa en position hos kunderna måste visionen förankras hos varje medarbetare. Vad betyder visionen för verksamheten? Vad innebär den för medarbetarna?

Visionen kan bara hållas levande om medarbetarna bjuds in att påverka och utveckla företaget. Den som får vara delaktig brukar vilja ta ett större ansvar för företaget som helhet. Att de anställda coachar varandra är också viktigt för att hålla visionen levande. Det måste vara tillåtet att coacha, från ledare till medarbetare, men också omvänt – från medarbetare till chef.

## »Så här ser vi på service«

▷▷ **Kunden ska få en känsla av att det är smidigt och enkelt att uträtta sitt ärende. Det ställer krav på samarbetet och den interna kommunikationen i företaget.**

En *servicemodell* är de rutiner och system som sätter nivån för vad kunden kan förvänta sig av



KONTENTAN® utkommer med 20 nummer per år. Varje nummer sammanfattar en aktuell bok om företagsledning, organisationsutveckling, marknadsföring eller personlig utveckling. Varje nummer kan fås som en 8-sidig skrift eller pdf-fil, många även intalade i mp3-format.

För att prenumerera skriver du till Kontentan Förlags AB, Box 5273, 402 25 Göteborg, ringer 031-335 22 30, faxar 031-335 23 66 eller e-postar till [order@kontentan.se](mailto:order@kontentan.se).

företaget. Det är den ribba som man inte får riva. Visserligen kan man oftast få göra ett nytt försök. Men man får inte hur många försök som helst.

Företagets organisation och arbetssätt ska gynna kunden men har ofta motsatt effekt. Det gäller att ta en noggrann titt på företagets arbetssätt och stödsystem. Är verktygen anpassade för att stödja kunden eller är de bara till för att få produktionsapparaten att fungera internt?

### Löften som betyder något

Att skapa ett gemensamt servicespråk är ofta ett bra sätt att få levande symbolik som visar vad man menar med sin strävan att bli det mästerliga serviceföretaget. Företagets servicemodell, servicepolicy, ledord, budord, kundlöften eller vad man har valt att kalla dem, måste bli vardagsmat för hela företaget och kännas levande för kunden.

Många företag ger allmänna servicelöften till höger och vänster. De lovar att överträffa kundens eller gästens förväntningar, utan att direkt utmärka sig. Servicelöftena blir då helt ointressanta för kunden.

## »Vad kan jag hjälpa till med?«

▷▷ Attityden som kunden möts av är avgörande för upplevelsen av företaget. Det gäller att göra ett positivt intryck på kunden – varje gång. Du måste vara laddad och medveten om vad du gör.

Hur är servicegivarens attityd till sin egen roll? En »det går inte«-mentalitet fungerar dåligt i en serviceinriktad organisation.

Förmågan att kunna styra sitt eget humör och sin mentala inställning är nära förknippad med den service som ges. Att ge kunden ett trevligt bemötande är ett kraftfullt verktyg. Ett dåligt intryck av produkten kan kompenseras med rätt attityd och bemötande men ett dåligt bemötande är svårt att vända till något positivt.

Attityden till service inom företaget styrs i stor utsträckning av de servicemodeller och system som gäller, allt ifrån rutiner och regler till belöningsystem för olika funktioner och avdelningar. I företag där ledarskapet ger lite utrymme för kreativitet, där det är lågt i tak, blir inställningen med största sannolikhet mer negativ.

### Håll sikte på framtiden

För medarbetarna handlar det om att se de långsiktiga relationerna – inte bara de snabba avslutningen. Många företag premierar alltför ensidigt nya

affärer, nya order, höga dagskassor och nykundsbehandling. De är inte medvetna om att när man nått ett köp startar det verkliga arbetet. Det är nu arbetsinsatserna tar vid för att säkerställa leveransen i enlighet med kundens förväntningar. Tyvärr är det vanligt att såväl motivationen som engagemanget och arbetsinsatsen hos säljarna då sjunker.

Nonchalans nämns ofta när dålig service kommer på tal. Bristande kunskaper och underbemanning ligger säkert bakom många fall av nonchalans, men det är inte något som kunden förlåter i längden. Ibland kan man hamna i nonchalansfällan på grund av yttre omständigheter; företagets organisation kanske är statisk och har många regelverk, kulturen motarbetar en strävan efter mästerlig service, interna problem gör att kollegor smittar varandra med sin likgiltiga eller nonchalanta attityd.

Att våga vara personlig med kunden utan att bli privat och för intim är inte lätt. Att vara personlig utan att vara konstlad är en lika stor utmaning. För att vara personlig: Förbered dig väl, var uppmärksam och omtänksam, ge tydlig information och tänk på ditt kroppsspråk. Hjälp kunderna och respektera deras tid. Var aktiv och ligg ständigt steget före. Och försäkra dig om att kunden förstår det du säger.

## Att underlätta livet för kunden

▷▷ I full konkurrens är det nödvändigt att ständigt förenkla tillvaron för sina kunder. Att förbättra de interna rutinerna hör till vardagen för varje framgångsrikt företag.

Ordet 'förändring' uppfattas av många som 'försämring'. Säg hellre 'förbättring' när ni menar det. Alla förslag till förbättringar ska fångas upp, var och en är skyldig att förmedla de goda idéer som kommer fram. Ta aktivt tillvara den positiva kritiken (och den mindre positiva) och sprid den internt. Och berätta för kunderna om de förbättringar ni har genomfört. Hur ska de annars veta att ni har gjort något bra?

Företagets sanning är inte nödvändigtvis kundens sanning. Ni kan vara hur bra som helst på att leverera kvalitetsprodukter, ge ett trevligt bemötande och strålande service – om inte kunden håller med om det när ni inte det eftersträvar resultatet. Klagomål ska obönhörligen hanteras, annars är risken stor att de blir reklamationssärenden, med ökade kostnader och merarbete som följd.

**Företaget får både de medarbetare och de kunder det förtjänar.**

**Att hantera klagomål ska vara lika naturligt som att fakturera.**

**Man kan inte köpa entusiasm eller lojalitet, man måste göra sig förtjänt av den.**

**Lär av kunderna innan någon annan gör det.**

Det vanligaste skälet till missnöje är att du har missförstått kundens behov. Kundens behov och preferenser skiljer sig från dina egna. De skiljer sig även från tidigare kunders. Problem hemma, stress på jobbet eller ekonomiska bekymmer kan ligga bakom kundens missnöje eller klagomål. Eller kunden kan helt enkelt ha köpt något som han inte haft råd med men vill inte skylla sitt missnöje på detta.

En lång kö, dålig policy, underbemanning eller bytesregler som uppmanar till konflikt kan spä på kundens missnöje.

### Konsten att hantera klagomål

Du undviker mycket missnöje genom att snabbt och korrekt hantera kundens klagomål. Kunder lovordar en leverantör som kan vända en negativ situation till något positivt – till exempel åtgärda ett funktionsfel hos produkten. Att ta hand om missnöje handlar om att

- 1) be om ursäkt.
- 2) ta reda på vad som har hänt.
- 3) erbjuda en lösning (som helst ska kännas unik).
- 4) erbjuda kompensation (men aldrig som första åtgärd).
- 5) följa upp, både med kund och internt, så att det inte inträffar igen.
- 6) informera kunden om vilka förbättringar som har genomförts.

Innan du föreslår någon som helst lösning måste du ta hand om kundens känslor. Lyssna, ställ frågor, uttryck med egna ord det som kunden berättar, sympatisera och tacka för att kunden tagit sig tid. Låt kunden känna att det är en människa hon möter, inte ett regelverk.

Efter att du har kommit på samma våglängd som kunden kan ni tillsammans ta itu med att lösa problemet. På samma gång kan du rädda ett relationskapital som annars kanske hade gått förlorat. Uppgiften blir att skapa förståelse och vända missnöjet, för att sedan komma fram till en lösning som båda parter är nöjda med.

### Var tacksam för klagande kunder

Det finns kunder i de flesta branscher som går in genom företagets dörrar och ut igen med löfte om att aldrig återvända. Företaget har inte tagit den minsta notis om dem. Genom att sprida negativ reklam kan dessa kunder förstöra både befintliga och framtida affärer. Så var tacksam för de klagomål som du får reda på. Bara varannan privatkund som är missnöjd klagar. För företagskunder är siffran ännu lägre, bara var fjärde kund klagar. När kunden ger sig till känna med sitt missnöje bör du agera snabbt.

Klagomål är ett naturligt inslag i alla affärsverksamheter. Det är inte alltid lätt att ge kunden det som förväntas. Har den klagande kunden

alltid rätt? Nej, det är inte säkert. För den som har kundkontakten känns det många gånger fel att säga till kunden att denne har rätt när man »vet« att hon har fel. När man hört många klagomål kan det vara frestande att gå emot kunden för att stolt bevisa att kunden har fel, fel, fel! Handlingen är ofta impulsiv och skadar både säljaren och företaget. Utgångspunkten bör i stället vara att hellre fria än fälla.

Några grundläggande riktlinjer att arbeta efter när ni hanterar klagomål:

- Informera alla anställda om den policy som gäller.
- Ge anställda befogenheter att snabbt fatta beslut.
- Ge anställda befogenheter att avvika från viktiga principer.
- Utbilda personalen i produktkännedom och kundtillfredsställelse.
- Se till att de anställda är medvetna om kundernas förväntningar.
- Engagera personalavdelning och mellanchefer.

Att kalla ett arbete med att nå service i mästarclass för ett 'projekt' är en fallgrop. Ett projekt har ju som bekant ett slut, men det har inte strävan för att nå bästa service! Arbetet ska pågå hela tiden, varje dag.

## Se ditt företag med kundens ögon

►► När det talas om service tänker man ofta på »sanningens ögonblick« – det fysiska mötet mellan kund och företag. Men kundperspektivet måste genomsyra alla delar av företaget.

Kundens liv måste upptäckas, levas och tas med i ingenjörernas ritningar, i kvalitetsansvarigas processkartor, i dataavdelningens flödesscheman, i marknadsavdelningens kampanjplanering, till säljarnas nästa kick-off och inte minst till nästa ledningsgruppsmöte. Varför inte bjuda in en kund som får tala om hur det är att vara kund hos er?

Är kunder villiga att betala för service? En undersökning av vad som påverkar restauranggästernas kvalitetsuppfattning visade att personalens uppträdande och restaurangens rykte är viktigt. Lokalens utseende spelar också en stor roll. Mat och dryck, den huvudsakliga produkten, nämndes inte bland de viktigaste faktorerna!

Kunderna förväntar sig en grundläggande service: Besökaren på snabbmatsrestaurangen vill inte hitta sladdriga pommes frites på sin stol, hotellgästen räknar med att sängen är snyggt bäddad med rena lakan.

Företag med god service

- har högre återköpsfrekvens än andra företag.
- får nya kunder genom positiv »mun-till-mun«-marknadsföring.
- ökar sina marknadsandelar mer än andra företag.
- har ett rykte som lockar och behåller duktiga medarbetare.
- har en lönsamhet och försäljning som är dubbelt så bra jämfört med företag som ger dålig service.

### Nyttan är inte alltid nyttig

Kunderna köper problemlösning eller behovstillsfredsställelse. Det viktiga är inte vad produkten *är* för kunden, utan vad den *gör* för kunden. Det kan röra sig om rationella behov som högre lönsamhet, effektivare miljöarbete eller sparad tid. Men det kan också vara mindre logiska skäl som behovet att vara en god medborgare genom att handla etiskt, bräcka grannen genom status eller handla miljövänligt genom att välja ett långsiktigt hållbart alternativ. Kan du erbjuda detta är kunderna ofta villiga att betala för det, om de har ekonomiska möjligheter. Priset på varorna och tjänsterna kommer då att baseras på kundnyttan i stället för på en produkt- eller produktionskalkyl. Det är ett synsätt som ofta ger företaget större intäkter och samtidigt för företaget närmare kunden och förbättrar relationen.

Vad är kundnytta? Det varierar från individ till individ. För dig och företaget gäller det att förstå vilka behov eller problem som kunden har. Det som är bra för kunden ger inte med nödvändighet en nöjd kund. Kundnyttan, i all dess »onyttighet«, måste vara det budskap du för fram. Samtidigt kommer dina kunder att vara inkonsekventa i sitt handlande och välja olika saker vid olika tillfällen. Ibland styr hjärnan, ibland hjärtat och emellanåt magen.

Flera studier pekar på att uppfattningen om företagets medarbetare är nyckeln till kundens kvalitetsuppfattning. Personalens kompetens, motivation och engagemang är avgörande för kundens upplevelse. Då handlar det både om servicegivarens kunskap och förmåga och om viljan att hjälpa kunderna. Servicegivaren ska vara omsorgsfullt uppmärksam. Vänlighet och förmågan att skapa och upprätthålla relationer värderas högre än fackkunnande. Mätningar visar att privatpersoner förblir trogna ett företag tack vare en god relation (cirka 25 procent) och närhet/tillgänglighet (cirka 18 procent), först därefter kommer tjänsten och priset. För företagskunderna är relationsfrågan ännu viktigare.

Det övergripande målet för alla medarbetare i organisationen, oavsett vad man arbetar med, är att skapa ambassadörer, kunder som talar gott om dig och ditt företag – varje dag.

## Bry dig om din kund

▷▷ Kundpassion är att hela tiden sträva efter att tillgodose och överträffa kundens förväntningar på vad du ska göra och hur du gör det. Det är först om du lyckas med det som kunden blir nöjd.

Kunden har alltid förväntningar på ditt företag och dina produkter, förväntningar som är högst individuella.

Är det första gången kunden gör affärer med er är det särskilt viktigt att förväntningarna infrias. Under en långsiktig relation kan kunden acceptera en tillfällig svacka, om kunden vet att det är en engångsföreteelse.

Det finns egentligen bara två sätt att överträffa förväntningar. Det enklaste är att ge mer. Att hantera klagomål väl är ett annat sätt. Att överträffa förväntningarna i ett kritiskt läge gör ett starkt intryck på kunden, men i den situationen måste du ofta ge ännu lite mer.

### Förståelse är A och O

Att vara kundpassionerad handlar inte om att du alltid måste älska dina kunder lidelsefullt och hela tiden ge dem favörer. Att ha förståelse för kunden och känna kundempati är viktigt för att kunna vara kundpassionerad på rätt sätt, annars blir passionen kanske både missriktad och påträngande. Det finns många olika sätt att lyssna på kunden. Fokusgrupper, enkäter, kundpaneler och individuella kundsamtal är några.

Några viktiga punkter för god kundvård:

- Håll vad du lovar!
- Var tillgänglig!
- Svara på brev!
- Svara på e-post!
- Ligg steget före kunden i din kommunikation!

Säljsamtalet är en betydelsefull del av servicen. Inled med att fånga kundens intresse och få igång en dialog. Ta reda på vad kunden egentligen vill ha. Fråga, fråga, fråga – och lyssna! Då får du också reda på hur du kan hjälpa kunden på bästa sätt. Kom ihåg att sälja kundnytta. Kunden är inte intresserad av vilka egenskaper produkten har, utan av nyttan och glädjen den kan ge kunden. Ett bra säljsamtal hjälper kunden genom köpet, på så vis infriar du kundens förväntningar.

Det lilla extra (DLX) är ett begrepp som är bekant för många. Tyvärr blir det ofta ett spel för gallerierna. Chokladbiten på hotellkudden har sällan högsta prioritet för kunden, men kan lätt bli viktig med tiden. Den ökar ofta bara kostnaderna. Efter att ha fått DLX några gånger förväntar sig kunden chokladen, och om du då tar bort den lever du inte upp till förväntningarna.

**Lova i underkant, håll i överkant!**

**Du kommer aldrig att bli kritiserad för att du gör för mycket för en kund.** Nordstrom Inc

**Kunden är inte beroende av oss, vi är beroende av kunden.**

**»Ta hand om de anställda, de tar hand om kunderna.«  
J Willard Marriot**

Tänk på att miljön spelar en viktig roll för helhetsintrycket. Var noga med detaljerna: namnskyltar, enhetlig klädsel och en ren och fräsch omgivning påverkar bilden av företaget.

Telefonen är ett utmärkt hjälpmedel, men vad som sägs och med vilken röst är viktigt, det är inte alla som lämpar sig för att bemöta kunderna i telefonsamtal.

Tänk också på att telefonen är varje företags skyltfönster, det finns inga ursäkter för en telefon som ringer utan att någon svarar.

## Medarbetarna som gör skillnad

**»Medarbetare som bemöter kunderna på ett bra sätt är guld värda. De förtjänar all uppbackning de kan få. Följ devisen att behandla dina medarbetare lika väl som de ska behandla gästerna.**

Det är roligt att möta människor och se kunder komma tillbaka. Man ska känna stor tacksamhet varje gång som kunden väljer att göra det.

De två viktigaste ambitionerna i kundmötet ska vara att bemöta kunden professionellt och att ge kunden en känsla av tillfredsställelse efter varje kontakt med företaget.

De medarbetare som tar väl hand om kunderna ska belönas och få uppskattning. Ta reda på vad de anser vara belöningar, det är i högsta grad olika för olika personer! Beröm ska ges regelbundet, vara ärligt, göras personligt, ibland ges offentligt och göras specifikt. Kritik, däremot, ska undvikas eller användas sparsamt. Den ska vara konstruktiv, ges enskilt, vara rättvis, innehålla konkreta exempel och ges utan upprördhet.

Medarbetare som får ta ansvar får använda sitt eget goda omdöme. Det betyder också att de ser de kommersiella möjligheterna som kan finnas dolda i företaget. Lärande i arbetet stimulerar till bättre prestationer, samtidigt som arbetet upplevs som roligare.

En riktigt duktig servicegivare är en utåtriktad person med förmåga att uttrycka sig och bjuda på sig själv. Kunskap om det egna jaget, självkänedom, självkänsla och självförtroende är grundläggande för att vara en god servicegivare. Känedom om produkter man säljer och nyttan de ger till kunden är också viktigt, men det räcker inte med att ha kunskapen, man måste dessutom kunna förmedla den till kunden.

### Det finns alltid mer att lära

Att vara serviceproffs kräver livslång träning – träning att lära sig leda sig själv, leda andra och ta hand om och leda kunden. Om du kommer

till slutsatsen att du vet allting du behöver veta och är så bra du kan bli, upphör du också att vara professionell.

En jämn prestationsnivå är ett gott kännetecken på de professionella. De arbetar efter devisen ”the show must go on”. Men ibland måste servicegivaren kliva av scenen för att orka med. Väl bakom kulisserna har man möjlighet att låta känslorna komma ut, varva ner och koppla av innan det är dags för nästa scen.

Företag med en kundpassionerad kultur lägger stor vikt vid utbildning i kundservice. Även de bästa servicegivarna konstaterar ofta ödmjukt att det alltid finns mer att lära. Utbildning och utveckling ska vara kopplade till företagets affärsplan. Beroende på hur serviceintensiv företagets verksamhet är, kan alla medarbetare behöva en utvecklingsdag inom service både en och två gånger om året. De som regelbundet arbetar med kundservice och kundbemötande bör ha individuella utvecklingsplaner för serviceträningen. Som ledare måste du fokusera på vad som är viktigt och förklara varför. En titt i backspegeln ger en bakgrund och analys, som i sin tur leder fram till nuläget eller nollpunktsanalysen; var står vi i dag?

För att kunna frigöra kraft och få en person att släppa taget om gamla vanor, tidigare erfarenheter och invanda beteenden krävs kunskap. Med fast hand får man arbeta bort det gamla beteendet och mäta och belöna de nya arbets-sätten. Delaktighet i beslut och ansvar kopplat till befogenheter bidrar till att varje medarbetare vill göra rätt saker. Som medarbetare måste man ha en förståelse för målen och själv kunna påverka resultatet.

### Den viktiga ledaren

Emellanåt innebär arbetet med kundservice ett rutinarbete som sätter ledarens coachande roll på prov. Förmåga att motivera i det dagliga slitet är en viktig egenskap. Ledarens förmåga att förmedla företagets vision och strategier är också betydelsefull. Ledaren måste leva de rätta budskapen, dag ut och dag in. Att vara ledare handlar i hög utsträckning om att ställa krav. Det måste vara tydligt för alla medarbetare vad som förväntas av dem. Människor vill ta ansvar för sitt arbete och sitt liv. Det måste vara högt i tak, men med tydliga mål. Företaget som ger fullt ansvar och säger sig ha förtroende för sina medarbetare men samtidigt sätter upp kameror i personalutrymmena för att övervaka svinn, förmedlar bara misstroende.

Coachning är ett kraftfullt verktyg om man arbetar med det på rätt sätt. Och man behöver inte vara chef för att coacha någon. Det är till och med tillåtet att coacha sin ledare. Varifrån får annars chefen belöning och uppsmuntran?

Coacha i både med- och motgång. Och kom ihåg att fira framgångar. Sätt fokus på de saker som har förbättrats, även om de inte är fullkomliga. Belöna förbättringar även om de är små, i stället för att klaga på fel och brister.

### Rätta till felen

Att kunden inte får den produkt eller service som har utlovats får aldrig skyllas på någon annan i organisationen. Det är ingens fel eftersom alla är delaktiga i det som sker.

Det är ofta summan av flera små misstag som orsakar kundens missnöje och klagomål. Att fel uppstår är inget konstigt, att man däremot inte löser kundens problem eller vidtar åtgärder för att inte samma sak ska upprepas är högst märkvärdigt.

## Mät rätt saker!

▷▷ Vad kostar det att höja servicenivån i företaget? Lönar det sig? Och hur mäter man det? Utöver de ekonomiska nyckeltalen finns det några värden som är bra att hålla ögonen på.

En genomtänkt satsning på kundservice ger roligare jobb och mer motiverade medarbetare, som i sin tur ger nöjdare kunder och glada ägare. Men många av kriterierna för god service går inte att bedöma kvantitativt.

En förändring av kulturen gör man inte i en handvändning. Det är en lång process där personalens och företagets värderingar ska jämkas samman. Attityder ska förstärkas och förändras, i dess kölvatten kommer arbetet med att förändra beteenden. Dessa i sin tur får inte bero på dagsformen, utan ska i stället bli väl inrutade vanor. Först då kan man ge kunden den förväntade upplevelsen varje gång – en kultur har skapats som kunden är delaktig i.

### Tydliga mål att arbeta mot

Ledare måste arbeta fram en gemensam vision med starkt kundperspektiv, gemensamma värderingar och kärnvärden som sätter fokus på kundhjältarna och kundpassionen. Det anger spelplanen för alla medarbetare. Med tydliga mål, både hårda och mjuka, får företaget också något konkret att mäta och belöna insatserna efter.

Ledare för företag som har lyckats har några saker gemensamt. De fastställer och formulerar noggrant verksamhetens grundläggande inställning. De slår fast vad man ska fokusera på. De tar fram några viktiga, strategiska mål och ser till att dessa når ut till alla i organisationen. De kopplar mätningar till målen. De belönar förbättringar enligt ett givet system. De utvärderar

personligen medarbetarnas arbetsinsatser för att försäkra sig om att de uppställda målen har uppnåtts. De anser att företagets största fiende inte är en konkurrent. »Vi har mött fienden, och den är vi själva.«

Att nå service i mästarklass kan ta tid, målen måste vara satta för flera år framöver. Därför måste det också finnas uppnåeliga delmål. På teamnivå kanske det till och med behövs mål för vad man ska göra i morgon.

Vad är det man ska mäta för att ta fram målen? Det finns fyra huvudgrupper av nyckeltal.

#### ▷ Ekonomiska nyckeltal

Hit räknas de traditionella nyckeltalen som omsättning, lönsamhet, försäljningsökning och marginaler.

#### ▷ Kundknutna nyckeltal

- Livstidsvärde: Vad är det genomsnittliga värdet på en kund? Är pris- och leveransvillkoren lika för alla kunder? Hur länge stannar kunderna hos företaget och skiljer sig detta mellan olika kunder, till exempel beroende på geografi och rekryteringskanal?

- Kundvärde: Finns det kunder som står för en stor volym av försäljningen?

- Kundlönsamhet: Vilket räkningsbidrag ger kundens totala inköp? Hur mycket tid kräver kontakterna och hur mycket tid läggs på missnöje och reklamationer?

- Kundkapital: Vilka är kunderna i dag och hur ser de ut? Hur stor andel är riktigt lönsamma och är det dessa kunder som prioriteras högst? Vilka kunder är mest intressanta i framtiden?

- Kundomsättning: Hur många nya kunder får företaget in? Hur många gamla kunder återkommer? Hur många går någon annanstans, och varför?

- Kundlojalitet: Hur länge har företaget kvar sina kunder? Hur ofta har företaget kontakt med kunderna? Finns det ett samband mellan långvariga kundrelationer och andelen återköp?

- Kundnöjdhet: Hur nöjda är kunderna och hur säkra är ni på svaren (har rätt frågor ställts)? Hur många direkta kundkontakter har företagets medarbetare varje dag? Finns det ett samband mellan hur nöjda kundernas är och deras lojalitet? Finns det kritiska ögonblick i kundkontakten och hur kan dessa i så fall förutses?

Den slutgiltiga nyckeln till fler kunder är ambassadörerna. En ambassadör är en person som via mun-till-mun-marknadsföring gör reklam för företaget. Oftast är denna person själv en återkommande kund, nöjd eller mycket nöjd – och framför allt talar hon mycket gott om dig och företaget. Ambassadören är din viktigaste kund och kan om relationen vårdas bli en av dina bästa säljare!

**Viktigast är att kunden alltid står i centrum; bemötandet är 90 procent av affären.**

**Kunderna röstar varje dag, med fötterna. Blir de inte nöjda går de någon annanstans.**

**Företag vars service värderas högt har sannolikt god anpassningsförmåga och förmåga till lärande.**

**Kunder hatar att inte bli sedda.**

▷ Serviceknutna nyckeltal

Serviceknutna nyckeltal mäter mestadels kvalitativa aspekter och svarar ofta på frågan "Vad tycker du om...?". Mätningar kan göras dagligen eller mera sällan. Det viktiga är att följa förändringen över tid. Ett par frågor bör ge en sammanfattande bild, som blir det övergripande nyckeltal du styr efter. Frågorna kan röra kundens upplevelse av service, punktlighet, bemötande, väntetider och renlighet.

▷ Medarbetarknutna nyckeltal

Att mäta klimatet bland medarbetarna blir allt vanligare. Målet är ofta att få reda på vad som behöver förbättras internt. Här handlar det till exempel om att fråga hur väl medarbetarna känner till mål och strategier, hur de upplever ledarskapet och om de känner att de får stöd och uppmuntran.

**Vad ska man mäta?**

Innan man mäter bör man fråga sig: Vad ska mätningarna ge? Det absolut viktigaste är att fokusera på mätningar som är mest relevanta för företaget och verksamheten. I övrigt att få veta allt om kunderna och samtidigt få det statistiskt säkerställt, är det lätt att missa målet. Mät inte allt. Kanske handlar det om fem centrala kundnycklar som hela tiden följs och sedan kommuniceras internt som en del i ledningsrapporteringen, vid avdelningsmöten och även i årsredovisningen.

Försök att först förstå kunderna. Att själv inta kundperspektivet kan vara tillräckligt för att starta resan. Är kunderna få behöver man inte göra någon enkät, det är lättare att prata med var och en. Är kunderna flera går det kanske att dela in dem i grupper. Många missar att mäta vad som gör kunden nöjd. Att ha lojala och trogna kunder är inte detsamma som att de är nöjda. För att förstå skillnaderna måste man börja lyssna på kunderna och inta ett starkare kundperspektiv.

Gör inte undersökningar för ofta, förbättringar måste hinna genomföras. Använd rätt typ av frågor så att slutsatser kan dras, annars vet du inte vad som ska göras. Använd inte skalor som inte säger något. Ett genomsnitt på 3,2 gör ingen gladare! Ta med lika många positiva som negativa svarsalternativ.

Gå ut med resultatet snabbt efter att undersökningen är gjord. Detta gäller inte minst olika typer av medarbetarenkäter. Ett vanligt irritationsmoment är att resultaten och åtgärderna dröjer alldeles för länge.

Frågor att diskutera i företaget:

- Vad betyder ordet 'service' för medarbetarna på företaget?
- Vad anser de vara god service?
- Vad anser kunderna om företagets service?
- Vilka företag anses ge god service? Varför?
- Vilka företag anses ge dålig service? Varför?
- Vad vill vi att vårt företag ska vara känt för?
- Ingår service som en del av vårt produkt-erbjudande? Tar vi betalt för servicen?
- Vad prioriterar vi: Att utveckla kundrelationer och ge service eller att jaga nya kunder? Beror det på var i företaget man arbetar?
- Har företaget en strategi för att förbättra kundservicen?
- Vilka är de kritiska punkterna då kunden värderar servicen högst?
- Finns det fler företag som är kända för samma sak som vårt företag? Om de är i samma bransch, hur ska vi särskilja oss?
- Vilket är företagets mest krävande och komplexa kundproblem? Idag? Framöver?
- Hur ser kunden på vårt företag och vems verklighet gäller, er eller kundens?
- Har kunderna möjlighet att påverka företaget, dess verksamheter och produkter? Hur?
- Vilken är företagets vision?
- Vilka värderingar genomsyrar företaget?
- Har vi en servicepolicy? Hur lyder den?
- Vilka förebilder har vi för vår service?
- Hur ofta tränas medarbetarna i kundservice?
- Hur kan det interna stödet förbättras?
- Har alla medarbetare befogenhet att lösa kundens problem?
- Belönar vi trogna kunder? Hur?
- Vet vi vilka kunder som är våra ambassadörer?
- Hur många av kunderna och medarbetarna skulle aktivt rekommendera vårt företag?
- Har företaget en policy för klagomål och reklamationer?
- Åtgärdas eventuella klagomål direkt?

**Servicekompassen** Framgångsfaktorer för service i mästarklass

© 2004 Författaren och Uppsala Publishing House AB

Utgiven av Konsultförlaget Uppsala Publishing House. Sammanfattad med förlagets tillstånd.

Kenth Åkerman arbetar som affärsutvecklare, konsult, coach och inspiratör i EffekTeam. Han har erfarenhet av service från bland annat bank-, rese- och restaurangbranschen.

Blir du intresserad av att läsa *Servicekompassen* i sin helhet kan du beställa den genom Kontentan.