

Enestående service stiller krav om dynamisk innovation

Ansvar for forandringer er et vilkår for langt de fleste ledere i dag. Men hvordan skal du kommunikere med dine medarbejdere om forandringerne? Og understøtter din adfærd de talte ord?

Af Dan Andersen, partner og konsulent i Conmoto

I vore dage har kunder høje – og stigende – forventninger til at opleve en individuel og enestående grad af pleje og service. Derfor er det en nødvendighed, at virksomheder og offentlige institutioner er på unikt niveau med serviceydelser og kontinuerligt ”opfinder” nye og anderledes måder at tilfredsstille de enkelte kunder på.

Man må indrette sin organisation, så der er plads til stadig dynamisk innovation. Den enkelte medarbejder må være en ”innovationsmaskine” i dagligdagen og i kundekontakten.

Dette og fastholdelsen af enestående service kan kun gennemføres, hvis de nødvendige medarbejderressourcer og de rigtige rammer er til stede.

Rank Xerox målte, at deres meget tilfredse kunder købte seks gange mere end deres tilfredse kunder. TV2 har i 2009 undersøgt, hvordan danskerne oplever serviceniveauet i danske butikker. Undersøgelsen afslører, at kun 45 % af sjællænderne er af den opfattelse, at de får god eller rigtig god service i butikkerne. Er man bosat vest for Storebælt, oplever lidt flere den gode service, nemlig 62 %. En amerikansk undersøgelse fra 2009 viste, at 90 % af de kunder, der følte sig dårligt behandlet, aldrig ville handle i samme butik igen. En anden undersøgelse blandt kunder, der ikke vil handle i en given butik igen, viste, at 14 % forlader en forretning pga. utilfredshed med produktet – resten pga. manglende service¹.

Det handler ikke kun om at have de flotteste produkter, de smarteste butikker eller hjemmesider. Innovation er ikke en mekanisk proces, den er menneskedrevet.

Udtrykt af branding-verdensmesteren Walt Disney lyder dette sådan: “Du kan fantasere dig til, skabe, designe og bygge det mest vidunderlige sted på jorden ... men det kræver mennesker, hvis det skal blive til virkelighed”.

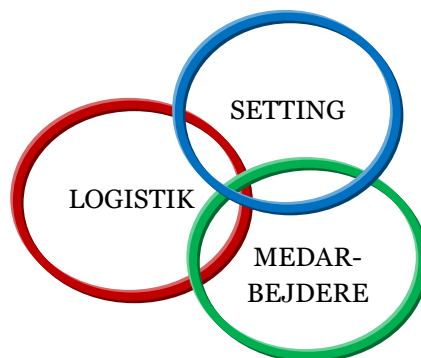
Innovation udspringer fra et dybt kendskab til kunden og klare rammer inden for hvilke, den kan foregå. Når det er på plads, kan de enkelte medarbejdere

¹ Alle undersøgelser refereret i numre af Harvard Business Review.

udfolde deres viden og kreativitet på daglige innovationer inden for deres arbejdsområder.

Rammerne er vigtige, da de fastholder kreativiteten inden for den fælles virkelighed. Det handler om at være innovativ og ikke om at være urealistisk fantasifuld.

Rammerne indeholder tre elementer, som alle tager afsæt i og er udviklet for at skabe den bedst mulige nærhed og kontakt til de enkelte kunder.



De tre elementer er:

1. **"Setting"**. Det er "scenen", hvor kundekontakten foregår. Det vil for mange betyde butikken. Alt, hvad der befinder sig på "scenen", skal *understøtte* den vedtagne strategi og netop det, der gør denne virksomhed til noget særligt. Der må ikke være noget, der stikker i øjnene eller er ude af takt med det strategiske særpræg. Er det de rigtige farver, opstilling, stemning, produkter, vej gennem butikken, lys og lyd, der kendetegner butikkens image?

Kun det, der er en del af det valgte image, kan være i butikken. Alt andet forvirrer og skaber rod. Det er fundamentalt nødvendigt for medarbejderne at vide, hvad der er blåstemplet særpræg, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert, for at de dagligt kan handle selvstændigt og være innovative og understøtte imaget.

I Walt Disney parken Hollywood Studios har medarbejderne fundet på at smide konfetti ud over tilskuerne til aftenens sidste forestilling sekundet, hvor musikken standser og showet begynder. Dette illuderer på 'magisk' vis tryllestøv og, at noget helt særligt nu begynder.

Alt, hvad der foregår på "scenen", er butikernes og medarbejdernes ansvar – også det de ikke har indflydelse på! Vejret, kundernes humør, grim emballage, skattetryk, elendige overskrifter i dagspressen osv. Det er i hvert fald medarbejdernes ansvar at sørge for, at kunden får en god oplevelse, så længe han/hun befinder sig inden for butikens "setting". En lang række af innovationer kan her udspringe af indlevelse og empati.

Alle Walt Disney parkens medarbejdere har et favorit sted at stå ved parader, at spise frokost eller at sidde og hvile sig. Når de møder familier med trætte eller sørgmodige børn, fortæller medarbejderne om stedet på en særlig fortrolig måde, så gæsterne føler, at det er en lille hemmelighed delt kun med dem.

Flere enestående servicevirksomheder har ikke fokus på det almindeligt vedtagne "sandhedens øjeblik". De har fokus et andet sted. De mener, det vigtigste øjeblik er, når kunden forlader butikken. Hvad tænker, føler og siger kunden, når han/hun forlader butikken? Har han/hun fået netop den oplevelse, der bringer loyalitet, genkøb og ambassadørinitiativer (dvs. anbefaling og henvisning butikkerne til andre). Hvis det ikke er tilfældet, så har medarbejderen fejlet! Her har medarbejderne god mulighed for at tænke innovativ ud over formelen "Hav en god dag!"

Hvert eneste "farvel" til en kunde er en mulighed for at tænke empatisk innovativt.

- 2. Logistik.** Det er alle de processer, der bringer det frem, der skal sælges til kunden og sikrer, at kunden forlader butikken med det helt rigtige indtryk. Dette er dels håndgribelige varer (f.eks. de rigtige varer (størrelse, farve, kvalitet etc.), reklamerede varer og ekstra salgsprodukter) og dels medarbejderprocesser i forhold til kunder (f.eks. fastholdelse af tilfredse kunder, tackling af utilfredse kunder, ekstra salgssindsats og introduktion/træning af nye medarbejdere).

Enestående service opnås kun, når logistik skaber opfyldelse af kunders forventning og understøtter vedtagne image. Kampagner, hvor varer ikke findes, hylder uden varer, gamle prisskilte, levende reklameskærme uden billeder osv. er udtryk for en logistik, der ikke har orden i sine processer.

Jo mere logistik er i orden, jo mere kan medarbejdere agere innovative. Trygge og effektive processer kan frigive energi til at være kreativ i forhold til aktuelle kunder og skabe innovation i dagligdagen.

Nogle af forlystelserne i Walt Disney parkerne er så voldsomme, at man skal have en vis højde for at kunne deltage. Der er børn, der efter halve timer når frem og må afvises, da de er for lave. Medarbejderne

har fundet på at producere ”garantibeviser” til de små, hvor der står, at når de er vokset nok, kan de vise garantibeviset og komme ”first in line”. Sorg er blevet vendt til at være noget særligt.

- 3. Medarbejdere.** Det er dem, der skal skabe og opfylde kundernes behov og udfylde ”scenen” med de rigtige forestillinger. Der er rig mulighed for en medarbejder til at være innovativ gennem en arbejdsdag og skabe tiltag og handlinger, der gør kundeoplevelsen til noget særligt inden for rammerne af det blåstemplede image. Medarbejdere skal trænes og udvælges på en måde, så de udgør den forskel, der gør det muligt at differentiere butikken fra alle de andre konkurrenter. Der skelnes mellem at være ”on stage” og ”back stage”. Når medarbejderne er i butikken, ’ejer’ kunderne al medarbejderens opmærksomhed og alt andet må lægges bag. ”Back stage” kan medarbejderne agere, som de lyster – bande, beklage sig, være søvnige og uoplagte, men så snart medarbejderen træder ind på ”scenen” (butikken), gælder reglen ”smil du er på”. Det er ”on stage”, innovationen skal blomstre, og ”back stage” hvor den udvikles sammen med kolleger.

Træning og udvikling i butikker må knyttes til muligheder for at forbedre bundlinjen i den enkelte butik.

Bundlinjen forbedres kun gennem tilfredse kunder. Tilfredse kunder skabes gennem stadig innovation, der har fokus på de stadig udviklende behov og krav, medarbejderne møder i dagligdagen. Dette lykkes kun, hvis medarbejderne kan koncentrere sig om hver enkelt kunde og ikke skal bruge unødigt tid på at forklare en mislykket ”setting”, kæmpe mod en ineffektiv logistik eller dække over egen manglende uddannelse.

Alle Disneys medarbejdere ved, at sikkerhed kommer før alt andet, som effektivitet, høflighed og ”show”. Derfor kan de, når gamle personer kommer i kørestol eller med krykker, standse alt og give plads. Det gør de med stor opmærksomhed for at her er en chance for at vise noget særligt.

I det hele taget trænes medarbejderne i at ”optræde” sammen med gæsterne i stedet for at servicere dem.

Husk den lavpraktiske innovation

Innovation kan handle om store initiativer på et overordnet plan eller i begavet bemandede udviklingsafdelinger; men det handler også om gennem innovative initiativer at give hver kunde i butikken en enestående serviceoplevelse, som kunden husker!

Denne form for innovation kan få en stedmoderlig behandling, da den er lavpraktisk, ikke omgærdet med den store videnskab eller særlig omkostningskrævende; men det kan blive dyrt at overse eller glemme den.

Dagens kunder vil have særbehandling, ellers finder de andre steder at handle, og så kan nok så fine innovative produkter få lov at ligge og ”stråle” på hylder i kundetomme butikker.