

Varför har service blivit dyrare – www.vanguard-consult.se

I juli förra sändes ett radio program på den engelska kanal 4 med titeln "Varför har service blivit dyrare?". Jag skulle vilja säga att jag blev inspirerad av programmets titel men dess innehåll gjorde mig besviken – det var bara "mer av samma sak" marknadsfört av personer som inte såg längre än sina egna intressen. Det gjorde att jag kände mig tvungen att skriva, då programmet exemplifierade en föråldrad diskussion. När en diskussion närmade sig en lösning på serviceproblemet, förkastades detta snarare än att utforskas – en naturlig konsekvens av att utgå ifrån fel synsätt.

Programmet innehöll den vanliga panelen: en kundservicekonsult, en strategikonsult, en framtidstänkare, en företrädare från ett institut för kundservice samt människor som arbetar inom serviceorganisationer. Ingen ifrågasatte varför kundservice som sådan kunde motivera skapandet av ett institut; antagandet om att kundservice går att likställa med industri var underförstått. Om vi ställde frågan, skulle vi kanske finna, att ett koncept där vi har ett institut för varje funktion(kundservice i detta fall) kan leda oss in på fel spår. Ett institut skulle oundvikligen tillgodose de behov som uppfattades av dess medlemmar och dessa medlemmar utformar sina problem från fel synvinkel - jag skall återkomma till denna fråga när vi diskuterar callcenter.

För att börja från början: Problemet är att ju mer företag spenderar på service, desto mindre nöjda blir kunderna. Det finns ett gap mellan förväntningar och leverans. Det stora problemet hos callcenter fabriker och de utbredda frustrationerna hos tonvalstelefonkunder grundar sig inte på, tycks det, deras oförmåga att leverera lösningar.

Vad spenderar företagen sina pengar på? Callcenter fabriker – byggnader och teknik - samt utbildning av deras personal. Callcenterena levererar inte enligt förväntningarna. I många fall som jag har studerat har det planerade antalet callcenter eller den planerade personalstyrkan överskridits. Chefer är skyldiga att skapa en större kapacitet eftersom volymen på samtalen alltid överskrider förväntningarna och de vet inte varför. Varför spenderar då chefer pengar på att utbilda sin personal i att ge god service? Därför att de tror att de är människorna som står för skillnaden mellan bra och dålig service. De har fel.

Företrädaren för kundservice institutet hävdade att om människorna hade befogenheter och ansvar, då skulle kunderna få bra service. Utan detta skulle kunden bli missnöjd. Följaktligen blir argumentet: vi måste utbilda vår personal. Han hävdade att högsta ledningen behöver investera i utbildning för att utveckla medarbetarnas attityd. Han sa även att investeringen är betydande i form tid och kostnader och att man bör nog räkna med tre till fyra år för att göra ett företag till en god service organisation. Han uppmanar chefer att förstå att "förändring tar tid". Cheferna bör å andra sidan ifrågasätta värdet av investeringen. Varför ska det ta så lång tid att göra något så enkelt? Gör vi fel saker?

Kundservicekonsulten stödde utbildningsargumentet. Inget tvivel om att han tjänar stora summor pengar på att träna folk i kundservice, attityder och beteenden. När resultatet är sämre än väntat, uppmantrar han sina klienter att upprepa samma sak igen. I sanning är problemet systemet – inget mått av utbildning i kundservice, attityder och beteenden kan förändra det faktum att kvaliteten på den service som levereras till kunderna styrs av systemet – hur arbetet styrs och utformas. Detta är ledningens ansvar.

Strategikonsulten uppmanade cheferna att vara försiktiga vid rekrytering. Det är viktigt att hitta människor som kan ta ansvar och lösa kundernas problem. Råd som dessa resulterar i att chefer börjar använda sig av dyra urvalstester vid rekrytering. Som den kände Dr. Deming konstaterade: alla som har den minsta kunskap om teorin om variation skulle direkt sluta med användningen av urvalstester. Vad menade han? Helt enkelt att resultatet hos människor styrs mer av det system de befinner sig i, än deras individuella attribut.

Strategikonsulten föreslog att företag skulle välja ett tjänstesegment och därefter utforma den tjänst eller den service de ämnar tillhandahålla. I en jämförelse av British Airways och Easyjet,

hävdade han att båda två siktade in sig på ”olika segment på marknaden”. Det förvånar mig. Som en kund till båda kan jag inte förstå detta; båda har valt samma marknad – människor som vill resa någonstans. Den service jag får som kund spelar roll vilket flygbolag jag än flyger med, och den kretsar kring bekvämligheten och kostnaden för att flyga med dem; om vi flyger och kommer fram på utsatt tid; hur personalen behandlar mig i allmänhet och hur organisationen beter sig när någonting går fel. Jag måste också säga att jag har erfarenhet av båda organisationer när det går fel.

Liksom företrädaren från institutet, trodde framtidsstänkaren att förändring tar tid och att service måste utvecklas och byggas genom investeringar. Han påpekade med rätta att en överanvändning av termen ”kund” skapar förvirring. Människor som åker tåg är passagerare, människor som går till sjukhus är patienter. Att behandla någon av grupperna som kunder leder cheferna från organisationens syfte.

När programmet vände sig till en lokal myndighet inträffade något fantastiskt. Den lokala myndigheten hade hittat en märkvärdig idé: de skulle besvara kundernas frågor vid tidpunkten för transaktionen. Om någon ringde upp med en fråga skulle denna bli besvarad, eller sänd vidare till en person som kunde ta hand om den och ringa upp kunden. Wow!

Hur bemötte panelen detta? Genom att berätta hur farligt det var! När allt kommer omkring, var argumentet att; det kunde höja kundernas förväntningar. De missade poängen. Poängen är mycket enkel – kostnaderna för service är alla förknippade med att göra fel. De höga kostnader som drabbar callcenter har att göra med faktum att de hanterar ett stort antal samtal som jag skulle kalla ”onödig efterfrågan” – samtal orsakade av att inte göra något eller att inte göra något rätt för kunden. Detta är orsaken till att organisationer bygger mer callcenter eller rekryterar mer personal till sina callcenter – de riktiga kostnaderna är orsakade av oförmågan att förstå arbetets natur. Oroväckande har många företag lagt ut sitt callcenter på ett annat företag, de betalar för att den som levererar callcenter tjänsten ska hantera deras ”onödiga efterfrågan”. För att använda en Japansk term, leverantören av deras callcenter äter deras ”muda”(slöseri), och de får betalat för det.

Den riktiga kostnaden är förknippad med interaktiva ”dator” tjänster t.ex. kunder som hoppar av därför att de inte hittar den sak de var ute efter. Eller de kunder som trycker på fel siffra i talsvaret(dumma människor), eftersom de inte uttrycker sina problem på samma sätt som företaget gör.

Jag slår vad om att den lokala myndigheten skulle kunna lära dessa konsulter en sak eller två. Kostnaden för en tjänst reduceras bara om du får det fungera på rätt sätt. Du kan ta bort de största kostnaderna – slöseri. Enkelt, men bortom räckhåll för de flesta chefer. För chefer behandlar deras serviceorganisationer som fabriker och de tror att ”människorna är problemet”. Sett utifrån detta perspektiv verkar det vettigt att investera i ”personalprogram” för att få anställda att göra mer”. Detta är felaktigt. Det är hur arbetet har blivit utformat styrt och lett som är problemet och det är ledningens ansvar. Kostnader för service ökar på grund av det sätt chefer tänker och arbetar. När chefer förändrar sitt sätt att se på utformning, styrning och ledning av arbetet sker förändringen snabbt. Servicen förbättras och kostnaderna sjunker.

Service kostar mer därför att chefer utformar serviceorganisationer efter ”föreskrifter” – ledningen bestämmer vad de anställda ska göra för kunderna, upprättat förfaranden, procedurer och liknande. Ledningens föreskrifter förankras i organisationen genom praktiska åtgärder – chefer mäter de anställdas produktion. Ett bättre sätt att utforma, leda och styra den service som levereras är utifrån och in istället för uppifrån och ned. Att göra på detta sätt är att utforma organisationen efter den efterfrågan som ställs mot den. Denna idé utvecklades först inom tillverkning i världsklass och ligger till grund för den otroliga framgången med Toyota Production System. I serviceorganisationer, där inget tillverkas, kan betydande förbättringar i resultatet ske snabbt. Det kräver bara att chefer är beredda att förändra sitt sätt att tänka.