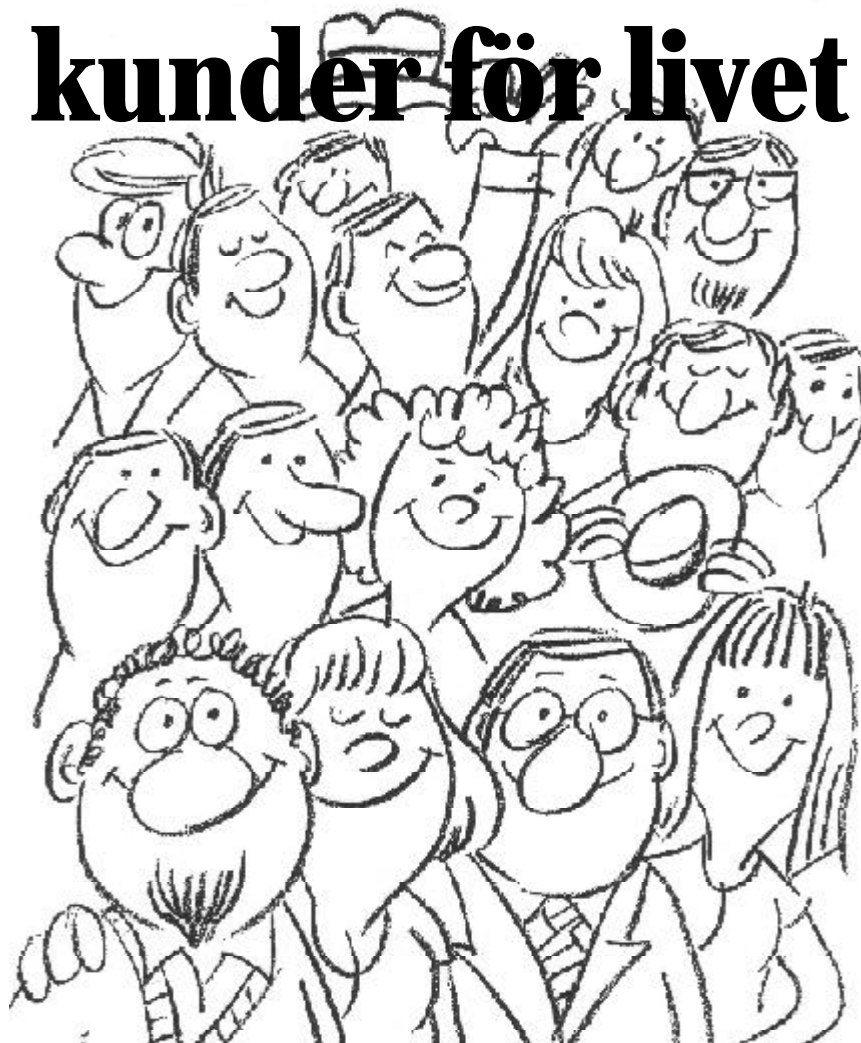

Från missnöje till trogna kunder för livet



- hur du tar hand om missnöjda kunder

Av: Kenth Åkerman

Från missnöje till trogna kunder för livet

- hur du tar hand om missnöjda kunder

Dina kunder, oavsett vilken bransch du verkar inom, blir alltmer medvetna, både om sina juridiska rättigheter, såväl som om sina rättigheter som kund. "Kunden är kung" och "kunden har alltid rätt" sägs det ofta, vilket vi alla vet inte alltid är hela sanningen. Ändå är det vissa kunder som tar detta som sin devis - i alla lägen! Sett ur företagets eller servicegivarens perspektiv är verkligheten inte alltid densamma som kunden vill se den. I dessa lägen ställs ännu större krav på allas vår förmåga att inta kundperspektiet, leva upp till och överträffa denne kunds förväntningar. Uppgiften blir att skapa förståelse och dialog med kunden, vända missnöjet samt komma fram till en lösning som båda parter känner är tillfredsställande. Allt för att lösa kundens upplevda problem och i möjligaste mån på ett sätt att en vinna-vinna situation uppstår. Erfarenheten säger också att ett väl bemött missnöje eller klagomål leder till en trognare kund.

I alla serviceyrken har man många möten med sina kunder. Har du själv funderat över hur många kunder du möter varje dag, varje vecka? "Det är i de 10 000 möjligheterna, de enskilda ögonblick då en medarbetare avgör vad som händer med vårt relationskapital, som hela affärsfilosofin börjar."¹ Så resonerar Maria Lilja, som ledare i affärsresekoncernen American Express/Nyman Schultz, över varje dags verksamhet och medarbetarnas möten med företagets kunder. Tiotusen gånger varje dag ska kunden vara nöjd med vad han eller hon erhåller! I de flesta företag funkar merparten av alla möten med kunden tillfredsställande; inget att direkt klaga på, men heller inget att speciellt glädjas åt. Lilja avslutar sitt resonemang "... det är när kunden upplever att det lönar sig att ha den här kontakten, när han eller hon tycker sig få ett mervärde, som vårt kapital förräntas."

Rätt från början!

Kunden har önskemål och förväntningar på dina produkter, ditt företag och den service som ges. Infrias inte dessa kan man välja att stanna kvar, säga det till företaget eller bara gå någon annanstans. Du har fått ett missnöje eller klagomål, som om det inte åtgärdas direkt kommer kosta företaget alltmer ju längre tiden går.

Önskemål ↗ Missnöje
↗ Klagomål ↗ Reklamation

De flesta företag har ett stort "dolt missnöje" som man sällan eller aldrig riktigt tar tag i. Det finns kunder i de flesta branscher och företag som går in genom företagets dörrar och ut igen med löfte om att aldrig återvända. Företaget har inte tagit den minsta notis. Detta gäller även i högsta grad handlande kunder, som av någon anledning blivit missnöjda och väljer annan leverantör. Strategiskt är det av största vikt att fånga upp missnöjet för att undvika att kunden bara lämnar oss utan att ge oss en andra chans. Går det vidare till reklamation och juridiska diskussioner kommer du garanterat att tappa både pengar och förtroende hos kunden. Det handlar alltså till stor del om att göra rätt från början!

Om kunden ger sig tillkänna med sitt missnöje bör du agera snabbt för att ta hand om denna "återställare". En missnöjd kund som inte hanteras blir antingen ganska snart en före detta kund eller resulterar i ett klagomål och kanske en reklamation. Ju tidigare du löser kundens problem, desto större förtroendekapital har du kvar hos denne. Ju tidigare du löser kundens problem, desto lägre kostnader har ditt företag för hanteringen. I vissa fall kan det vara bättre att "ge kun-

den mer" redan i ett tidigare stadium för att undvika att kunden kommer tillbaka för vidare åtgärder. Du sparar i dessa lägen resurser, både i form av tid och pengar. Du kommer sannolikt också ha kvar ett relationskapital hos kunden, som annars kanske inte hade gått att rädda.

Orsaker till missnöje

Orsaken till kundens missnöje kan uppstå på flera håll både inom och utanför företagets kontroll. Lika fullt är det din uppgift att ta hand om och vända kundens missnöje. När du står framför henne, har den upprörda kunden i telefon eller erhåller ett välformulerat brev med hot om rättsliga åtgärder om ni inte agerar i frågan. Det kan handla om tillverkningsfel, dålig kvalitet, feldesignade komponenter, leveranser som inte kommit och missnöje vid bemötande².

Lär dig att se de bakomliggande faktorer

Faktorer som är viktiga för kundens förväntningar och som spelar roll för hur väl du bemöter och tar hand om kundens missnöje:

- kundens behov
- personliga situation
- yttre omständigheter
- kundens personlighet
- förutfattade meningar

Kundens behov

Inför ett möte med en missnöjd kund bör du göra klart vilka behov och preferenser kunden har. Det största skälet till missbelåtenhet är att du missförstått kundens behov. I detta sammanhang är det viktigt att påpeka att kundens behov och preferenser inte är de samma som dina egna, inte ens de samma som tidigare kunders.

Personliga situation

Kundens personliga situation är ytterligare en ingrediens i förväntningarna. Problem hemma, stress på jobbet eller ekonomiska bekymmer kan ligga bakom ett missnöje eller klagomål. Kunden kan helt enkelt ha köpt något som man inte haft råd till, men vill inte "skylla" sitt missnöje på detta.

Yttre omständigheter

En stressad kund med klagomål som möts av en lång kö tenderar till att blir mer missnöjd och kanske också ändrar sitt agerande när man möter servicegivaren. Kunden kanske inte hade råd att köpa det som hon egentligen vill ha från början, vilket också späder på missnöjet. Andra yttre faktorer som spelar roll är dåliga policier eller bytesregler som uppmanar till konflikt. För många kunder på "fel" tid, system som inte fungerar och underbemannning är fler orsaker som spår på kundens missnöje.

Kundens personlighet

Kundens personlighet, grundläggande attityd och beteende spelar också en stor roll i klagomålsögonblicket. Har man en positiv eller negativ inställning? I vilken utsträckning påverkar din egna attityd och beteende kundens? Dra inga förhastade slutsatser i mötet med kunden. Det grundläggande misstaget som många servicegivare gör är att se alla kunder som man ser sig själv. Vilket inte alltid är en bra måttstock, framförallt inte i en situation när något gått fel. Som bekant krävs det två för att dansa tango!

Förutfattade meningar

"Du talar inte till en annan människa, utan till dina egna förutfattade meningar om denna person". Innan kunden och du träffats har ni båda förutfattade meningar om varandra. Kunden har också förutfattade meningar om ditt företag, dess produkter och sätt att hantera klagomål. Du som servicegivare kan redan ha bestämt dig för att kunden har fel, att hon bara lurar dig eller att hon inte ska få någon kompensation. De vanligaste förutfattade meningarna är skapade genom vår tidigare erfarenhet. Alltså döm inte hunden efter håren!

Konflikt eller inte?

Är summan av ovanstående faktorer negativa eller positiva? Negativa förväntningar tillsammans med ett avvaktande eller negativt bemötande från företagets sida grundar för en närstående konflikt. Är istället bemötandet positivt behöver inte den fortsatta kontakten vara konfliktfylld.

Konflikter startar i förväntningar som inte infriats. Ditt bemötande bestämmer därefter om det kommer bli en konflikt eller inte. Det finns i grunden tre olika sätt som vi människor väljer att förhålla oss till konflikten.

1. Du kan satsa på att lösa den
2. Du kan satsa på att vinna den
3. Du kan springa ifrån den

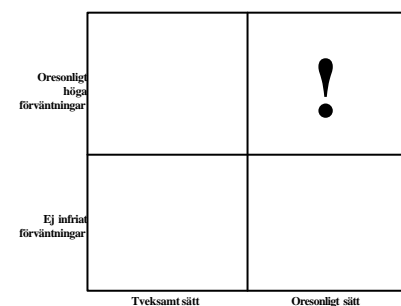
Kundens inställning kan vara att "få rätt" eller "vinna", vilken är din? Angreppsättet för dig som servicegivare bör istället vara; är klagomålet giltigt eller ogiltigt? Ser du klagomålet som "giltigt" eller "ogiltigt" då är det mindre risk att hamna i diskussion om vem som har rätt eller fel. Kunden har inte alltid rätt, är inte alltid kung - men det som framförs ska alltid ses som "giltigt" och tas på allvar, oavsett om det kommer muntligt eller skriftligt. Ditt uppdrag är att se hur

du kan lösa kundens problem. Den helt avgörande huvudfrågan blir: Vill du vinna konflikten eller avsluta den?

Missnöjda kunder och oresonliga kunder

Våra kunders förväntningar på ditt företag vid första mötet är högst individuella. Även när kundens förväntningar inte infriats och hon öppet visar sitt missnöje skiljer sig förväntningarna åt. Det är sällan med glädje som kunden tar förnyad kontakt när något gått fel och man tvingas att ta både tid och resurser i anspråk för att få det som man ursprungligen betalat för. Förväntningarna hos kunden vid ett missnöje eller klagomål kan vara positiva, negativa och i vissa fall t om oresonliga.³ Att du möts av missnöjda kunder är ingen konstigt, dock kan du ibland mötas av oresonliga kunder.

Oresonliga kunder har helt



och är helt omedgörliga i sina krav på tillrättläggande. Om de dessutom har ett oresonligt, för att inte säga tjurskalligt sätt har du sannolikt mött den svåraste av alla kunder. Figuren ovan visar på fyra olika kategorier av klagande kunder. Kunder där förväntningar ej infriats och kunder som har alltför höga förväntningar, dessutom kan de i sin personlighet eller sätt vara tveksamma eller oresonliga, t om obstinata. Som tur är möter de flesta inte kunder med kombinationen, oresonligt höga förväntningar och oresonligt sätt, speciellt ofta.

LUSTFULL – en enkel tumregel

För att bättre kunna möta ovanstående kunder och kontrollera dina egna känslor kan du göra följande. Tänk dig in i en kund-situation och ställ dig frågan: Vad gör mig riktigt upprörd, ledsen eller arg? Skriv ned svaret. Bredvid skriver du varför du tror att just detta retar upp dig. Övningen är inte helt enkel – men du kommer få en ökad insikt om dig själv och ditt eget agerande när du möter en klagande kund.

Hur tar du då hand om missnöje och klagomål? Som tidigare konstaterats är det oftast inga större problem, om du och kunden ser positivt på uppgiften och har positiva förväntningar. Emellanåt ställs högre krav på "konfliktlösning", men även här är det parternas förväntningar och bemötandet som sätter nivån. I mångt och mycket handlar det alltså om förståelse för din egen personlighet och beteende, kundens personlighet och beteende, samt din förmåga att lösa problemet.

Känslorna först...

Innan du föreslår någon som helst lösning eller går till handling måste du ta hand om kundens känslor. Lyssna, ställ frågor, uttryck med egna ord det som kunden berättat, sympatisera och tacka för att kunden tagit sig tid och gjort företaget uppmärksammat på bristerna. Låt kunden känna att det är en människa hon möter, inte ett regelverk. Möter du kunden fysiskt, försök att ta kunden "av scen" eller åtminstone lite åt sidan. Inga andra kunder blir gladare över att höra er konversation. Det visar samtidigt att du tar kundens missnöje på allvar.

Lyssna

Lyssna på kunden. Ge kunden uppmärksamhet, lyssna aktivt på vad som sägs. Tänk på att ta ögonkontakt med kunden och se till ditt övriga kroppsspråk. Vad säger du egentligen? Inta kundens perspektiv och uppmuntra till att prata vidare. "Vill du vara snäll och hjälpa mig att förstå vad som händer..." "Var snäll och berätta lite mer..." Få kunden att berätta om vad som inte varit bra. Ställa öppna frågor; Vad? Hur? Varför? Det vanligaste misstaget som är att servicegivarens svar kommer för snabbt.

Uttryck

Uttryck med egna ord det som kunden berättat för dig. Ursäkta misstaget och fråga; "Hur menar du? Har jag förstått dig rätt? Har jag fått alla detaljer?" Allt för att se att du uppfattat kunden rätt. Förtydliga informationen "Vad menar du med..." Kan du ge mig ett exempel på..." Fortfarande handlar det inte om det är "rätt eller fel", utan bara att du förstått kundens problem.

Sympatisera

Sympatisera med kunden. "Det var tråkigt att höra..." "Du verkar... Är det rätt uppfattat?" När kunden tagit kontakt med ditt företag och ger en andra chans måste du vara ödmjuk och visa respekt. "Jag vet att du är upprörd, men tillsammans ska vi finna en lösning..."

Tacka

Tacka för att kunden gjort företaget uppmärksammat på bristerna. Kunden ska känna sig sedd och hörd.

...handling sedan!

Efter att du kommit på samma våglängd som kunden kan ni tillsammans ta itu med att lösa problemet. Bjud gärna in kunden till att finna och utveckla lösningar, ge förslag till vinna-vinna-lösning och glöm inte att hålla vad du lovat och följa upp till kunden. Klagomålshanteringen är inte klar förrän problemet åtgärdats, klagomålet följts upp och kunden kommer tillbaka. Och glöm inte att förmedla budskapet internt för förbättringar av rutiner, kvalitet, bemötande eller vad det nu var som orsakade kundens missnöje.

Finn lösningar

Finn lösningar på kundens problem. Försök eventuellt vinna lite tid genom att fråga kunden vad hon själv ser för lösning. Även om du kommer fram till en "standardlösning", låt kunden förstå att det är hennes problem som nu lösts på det föreslagna sättet. Om du inte kan ge svar direkt, ge besked om när svar kommer. Har kan du också eventuellt ta tillfället att informera kunden om din "verklighet". "Visste du att..."

Utveckla lösning

Utveckla lösningen på problemet med kunden. Förankra och skapa förtroende. "Vad skulle du göra..." "Vad anser du om..." "Jag kan hjälpa dig bättre om..." Ställer du krav på kunden, tänk på hur du säger det: "Vi skulle vilja att..." istället för "du måste"

Lös med vinna-vinna

Föreslå en lösning där båda parter vinner. Eftersträva ömsesidiga fördelar. Tala positivt om kunden och andra inblandade. Hamna aldrig i en "vi och dom" diskussion. Kunden kan ha viss förståelse för att någon annan/något annat orsakat problemet, men struntar egentligen i det. I många fall föreslås kunden en lösning som för tillfället gör kunden nöjd, men som ändå i sinom tid kommer få kunden att välja annan leverantör.

Lilla extra – följ upp!

Gå ett extra steg. Följ upp ärendet och se till så att alla löften hålls. Visa att du bryr dig!

Väl bemött klagomål trognare kund

Det handlar om att upprätthålla relationen med kunden, för att få fortsatt förtroende. Det har visat sig gång efter annan att ett väl skött missnöje, klagomål eller om reklamation betalar sig flera gånger om. Och kunden kommer i de flesta lägen vara dig och ditt företag än mer trogen. För det är säljaren, eller det företag du representerar som man är trogen till. Givetvis kan ditt företag, produkt eller varumärket stå för en mängd positiva värden, men det är den mänskliga relationen som sätts i främsta rummet. Kundrelationen är din! Ta väl hand om kunden, i både med och motgång. Lycka till i ditt arbete med att vända missnöjda kunder till trogna kunder för livet!

Kenth Åkerman

är affärsutvecklare och partner i konsultnätverket EffekTeam. Konsult och utbildare inom kundorientering, relationsmarknadsföring, CRM, kunddialog och service. Kenth är författare till boken "Kunden är ditt varumärke" (Liber Ekonomi 1999).

www.effekteam.se

kenth@effekteam.se

0320-92 180 0705-29 21 80

¹ Lilja, Maria, *Resultat. Löande ledarskap*, 1997, Ekerlids Förlag, Stockholm

² Coscia, Stephen, *Customer Service Over the Phone*, 1998, Telecom Books and Flatiron Publishing, New York

³ Belding, Shaun, *Dealing With the Customer from Hell*, 2000, Stoddard Publishing Co, New York

Övriga referenser:

- Van Slyke, Erik J, *Konfliktlösning på nytt sätt*, 2001, Egmont Richter AB

- Zemke, Ron, Bell, Chip R., *Knock Your Socks Off Service Recovery*, 2000, AMACOM

