

# Vad skapar nöjda kunder – en intervjustudie

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling  
Göteborg, 15 december 2015

# Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	3
1.1	Bakgrund .....	3
1.2	Syfte .....	3
1.3	Genomförande .....	3
2.	<b>Projektets resultat</b> .....	4
2.1	Gör det enkelt för kunden .....	4
2.2	Ledningen efterfrågar kundnöjdhet .....	4
2.3	Ger ett tydligt erbjudande .....	5
2.4	Ser till helheten.....	5
2.5	Berättar historier som stödjer kundfokus .....	6
2.6	Letar efter svaret hos sig själva.....	6
2.7	Ansvar ges och tas.....	7
3.	<b>Slutsatser och diskussion</b> .....	8
3.1	Områden vi studerat .....	8
3.2	Klagomålshantering .....	8
3.3	Ledarskap .....	8
3.4	Medarbetarskapet .....	9
3.5	Slutsats - Sju arbetsätt.....	10

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde för dem som den finns till för – kunderna. De externa och interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar ska vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet.

För att förstå hur kunder upplever verksamheten inom en rad olika branscher genomför SKI – Svenskt Kvalitetsindex årligen intervjuer med omkring 300.000 kunder. Utifrån dessa undersökningar presenteras branschrapporter där samhället och de enskilda verksamheterna kan ta del av hur nöjda vi är som kunder med bankerna, telekombolagen, försäkringsbolagen, samhällsservicen med mera.

Med hjälp av studierna kan Svenskt Kvalitetsindex inte bara följa utvecklingen i det svenska samhället utifrån ett kundperspektiv, utan även identifiera och presentera vad som driver kundnöjdheten från kundens perspektiv inom olika företag och branscher. Vad är viktigt för kunden och vad är mindre viktigt? Hur viktig är exempelvis produktkvaliteten och hur viktig är priset?

Något som däremot inte kan utläsas i rapporter är vad de organisationer som är framgångsrika gör. Vilka arbetssätt har de organisationer som är framgångsrika? Vad har de gemensamt och vad skiljer dem från de som inte presterar lika bra? Det är fokus för den här rapporten som bygger på en intervjuundersökning med 33 verksamheter som SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling genomfört på uppdrag av Svenskt Kvalitetsindex.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att identifiera och beskriva arbetssätt som kännetecknar organisationer som har nöjda kunder, enligt Svenskt Kvalitetsindex kundundersökningar. Vad gör de organisationer som har nöjda kunder? Vad är gemensamt hos organisationer med högt kundindex?

## 1.3 Genomförande

Företag och offentliga verksamheter sorterades i tre kategorier (låg, mellan och hög) utifrån deras kundnöjdhet. Intervjuer genomfördes i de allra flesta fall på plats hos organisationen med en eller två personer från ledningsgruppen, under ca en och en halv timme. Intervjuer genomfördes med drygt tio organisationer inom varje kategori; låg, mellan och hög kundnöjdhet. Intervjuerna spelades in och transkriberades. I samband med analysen av materialet har vissa kompletterande samtal genomförts med några av organisationer för att bekräfta underlaget.

## 2. Projektets resultat

Projektets resultat presenteras nedan som sju påståenden som framgångsrika organisationer gör. De mönster som beskrivs handlar framförallt om vad de framgångsrika verksamheterna gör, men vi har valt att i den efterkommande diskussionen också lyfta fram områden som vi letat efter, men inte funnit.

### 2.1 Gör det enkelt för kunden

”Kunden kan inte veta allt, vi måste hjälpa”

Det första mönstret som framträder, och som är väldigt starkt hos de organisationer som ligger i topp när det gäller kundnöjdhet, är fokus på att förenkla för kunden i alla led. Det är ett påstående som vid en första betraktelse kanske upplevs banalt, men om vi funderar på vad vi som kunder möts av från många organisationer borde detta sannolikt prioriteras mycket högre av många verksamheter.

Flera verksamheter betonar vikten av att fokusera på kundens processer eller flöden. Hur ser kundens resa ut genom organisationen? Vad möts hen av när det gäller både erbjudande, fakturor och kundservice? Är det enkelt att förstå? Fokus är på kundens processer eller flöden snarare än de egna interna rutinerna.

Fokus ligger också på ta fram och erbjuda produkter som är enkla att förstå, snarare än att ge många valmöjligheter. Flera organisationer pratar om att begränsa sina produkter och bara erbjuda ett eller ett fåtal alternativ. Det kan handla om att till exempel bara erbjuda en ränta, ett lån eller ett abonnemang.

Det berättas vidare om en genuin vilja att hjälpa kunden att välja produkt. Kunden kan inte klara av eller veta allt som de som utför tjänsten erbjuder. Därför behöver kunden hjälp att utifrån kundens behov göra kloka val.

### 2.2 Ledningen efterfrågar kundnöjdhet

”Nöjda kunder är det enda som säger något om framtiden”

Ett andra mönster där det finns tydliga skillnader mellan grupperingarna är på vilket sätt kundnöjdheten efterfrågas. Alla verksamheter som vi har intervjuat är utvalda för att de genomför kundmätningar, men skillnader finns i efterfrågan av resultaten.

Hos de framgångsrika verksamheterna finns en större efterfrågan och fokus på kundnöjdhet. Ledningen hos en riktigt framgångsrik organisation är väldigt tydlig med att ingen medarbetare mäts på vinst eller lönsamhet oavsett om man är medarbetare eller sitter i ledningsgruppen. En annan pratar om att det inte går att ha en incitamentsstruktur för lönsamhet – det skulle förstöra kundfokus.

Det finns framgångsrika organisationer som pratar om balansen mellan ekonomistyrning och kundnöjdhet. Ibland behöver interna krav komma före och

kortsiktigt, och då får kanske kundnöjdheten stå tillbaka, men långsiktigt fokus måste alltid vara på kundnöjdhet. Ytterligare en framgångsrik organisation betonar att det inte går att belöna medarbetare utifrån omsättning och vinst utan att även kundnöjdhet måste finnas med för att organisationen inte ska missa framtidsfokus.

En annan framgångsrik verksamhet betonar hur du aldrig kan skapa en bra långsiktig affär om du inte har nöjda kunder hela vägen. Långsiktig lönsamhet behöver därför prioriteras framför kortsiktig vinst.

## 2.3 Ger ett tydligt erbjudande

”Vi bakar inte in saker och ting, vi är öppna med hur saker är”

Ett tredje mönster som vi kan se hos de i topp var att fokusera på att ge ett tydligt erbjudande, att inte luras och att inte vara kortsiktig.

Att vara tydlig med tjänsten eller varan kan innebära att inte erbjuda en bindningstid som ingen riktigt vet hur länge kunden ska betala. Fokus är istället på ärlighet och uppriktighet. Det kan handla om öppenhet med hur hög räntan är eller vad aviavgiften kostar. Det kan också handla om en tydlighet med att det som gäller här, gäller för alla kunder, exempelvis att räntan är samma för alla kunder.

Det verkar finnas ett större mod hos de organisationer som har större kundnöjdhet att lita på att produkterna eller tjänsterna de erbjuder är tillräckligt bra.

## 2.4 Ser till helheten

”Kundservicebranschen är tokig... ju fler folk om kontaktar oss desto mer ökar man bara tillgängligheten...istället för att ta tag i kärnan, vad är problemen”

För det fjärde mönstret har vi dykt lite djupare i materialet och då ser vi en hel del skillnader mellan de olika grupperingarna och där framgångsrika verksamheter beskriver en större helhetssyn i sin förklaring av resultaten.

De organisationer som har lägst resultat i mätningarna fokuserar på mer ytliga faktorer, såsom bra kundservice och hantera gränssnittet mot kunden effektivt. Det kan jämföras med de organisationer som har bäst resultat som har en bredare förklaringsmodell för att förklara deras kundnöjdhet.

De som har hög kundnöjdhet har arbetssätt där kundmätningar och kundsynpunkter tränger djupare in i organisationen. Som förklaring till kundnöjdheten betonar de exempelvis medarbetares kompetens, hur de använder kunddata för att utveckla hela organisationen och hur de arbetar med tydlighet i kunderbjudandet. Det skulle kunna tolkas som att organisationer med högre kundnöjdhet har en högre kvalitetsmognad och en större helhetssyn.

En framgångsrik organisation beskriver hur tokig synen på kundservice eller kundtjänst är på många ställen. Det kan exemplifieras med tanken att om kunderna ringer mycket så uppstår ett högt tryck på kundtjänst och organisationer behöver kanske öka antalet medarbetare. Om kundtjänst ses som en kostnad försöker de i en omogen organisation minska kostnaderna genom exempelvis styra mot kortare samtal eller lägga ut kundtjänsten på annan operatör (outsourca). Om kundtjänsten istället ses som en kärnfunktion för organisationen, vilket uttrycks av en del framgångsrika organisationer, används funktionen för att förstå kundbehoven. Samtalen kartläggs för att bättre förstå kundernas behov och kartläggningarna ligger sedan till grund för förbättringsarbete.

## 2.5 Berättar historier som stödjer kundfokus

”Om mjölken var slut handlade vi hos konkurrenten för att kunderna skulle få vad de efterfrågade.”

De framgångsrika organisationerna uttrycker som tidigare beskrivits en större helhetssyn när de funderar på vad som gör dem framgångsrika. De beskriver samarbete mellan ledare och medarbetare, hur de arbetar med att utveckla processerna samt hur de tar vara på kunskapen som de får av kunderna.

De beskriver också detaljer för vad de gör som verkar återupprepas i organisationen, en slags återkommande historier för att visa på vad som är viktigt och vilka värderingar de vill stå för.

För att sätta fokus på kunden och kundens behov berättas historier. Ett exempel var hur man agerade om leverantörerna inte kunde leverera mjölken som behövdes, då gick de till konkurrenten för handla för att sedan sälja vidare utan vinst. Det handlade om att se till att kunderna alltid kunde få vad de vill ha.

En annan ledare berättar om hur de aldrig vill införa nya produkter om det inte blir en ”wow-effekt” hos kunderna. Kunderna ska säga ”äntligen” om de kommer med en ny produkt. Det handlar inte om att följa lönsamheten och tänka var de kan tjäna pengar. Det handlar istället om att ställa sig frågan vad kan vi ge kunderna som kunderna saknar eller behöver.

## 2.6 Letar efter svaret hos sig själva

”Ju längre norrut man kommer, desto nöjdare kunder får man”

Framgångsrika organisationerna letar efter svaret hos sig själva. Som ett direkt svar på frågan om varför de har fått det här resultat letar de framgångsrika organisationerna efter svaret hos sig själva. De funderar över vad de gör och hur de arbetar. De reflekterar över det arbete som gjorts med verksamhetens processer och hur de tar tillvara på kunskaperna.

Flera framgångsrika organisationer berättar att de har starka värderingar inom bolaget, att de har en god kundförståelse och att de har produkter de tror på.

De mindre framgångsrika organisationerna har en tendens att leta efter förklaringar på andra yttre områden. Det må vara en mänsklig reaktion, men trots allt kan det ifrågasättas om det leder till förbättrade resultat. En del förklaringar som ges handlar om att andra företag har en starkare image, men där finns också förklaringar om att norrlänningar är mer nöjda eller om de kan lite på enkätsvaren och vilka förutsättningar som finns att svara.

Det påminner om historien där läraren som kommer till rektorn för att prata om en elev som misslyckats med provet och hur hen är orolig för hur eleven ska ta budskapet. Den kloke rektorn är däremot mer orolig för hur läraren känner sig som har misslyckats med sitt uppdrag. Framgångsrika organisationer och personer fokuserar på det de kan påverka och ser sin roll i sammanhanget.

## 2.7 Ansvar ges och tas

”Vi släpper inte ärendet”

En berättelse som återkommer hos flertalet av de framgångsrika ledarna när de beskriver framgångsfaktor kring medarbetarna är ansvarsfrågan. Ledarna beskriver hur medarbetare är duktiga på att ta ansvar, men också att de arbetar aktivt som ledare för att skapa detta ansvarstagande.

Ledarna beskriver till exempel att alla har ett gemensamt ansvar för helheten, men också att varje medarbetare tar ett individuellt ansvar. Det beskrivs exempelvis hur medarbetare får möjlighet att förstå helheten genom att studera vad som sker inom andra avdelningar, hur de får chans att studera hela processen och därigenom få en tydligare bild av kundernas behov.

Det handlar också om att se till att verkligen lösa problemet, att inte släppa taget om ett ärende om det inte är löst.

## 3. Slutsatser och diskussion

### 3.1 Områden vi studerat

Intervjuerna genomfördes med en öppen ansats där ledarna som intervjuades fick berätta om verksamhetens styrkor och förbättringsområden. Ledarna fick också ge sin förklaring till varför verksamheten hade fått just sin nivå på kundnöjdhet. Vi som genomförde intervjuerna ställde fördjupande frågor för att öka förståelsen av svaren och de arbetssätt som beskrevs. Intervjuerna genomfördes av medarbetare på SIQ och vi är präglade av våra kunskaper om kvalitetsutveckling och SIQs modell, vilket säkerligen påverkade de samtal som fördes.

### 3.2 Klagomålshantering

Vi har under analysen av de transkriberade intervjuerna studerat en del andra områden som inte lyfts upp som påståenden under kapitlet ”Projektets resultat”. Ett område som lyfts fram inom kvalitetsteorin som en defensiv marknadsstrategi<sup>1</sup> och framgångsfaktor är en systematisk hantering av klagomål.

Systematisk klagomålshantering och en systematik i att ta vara på kundsynpunkter var ett område som vi trodde att vi skulle kunna se mer av hos de som organisationer som hade nöjda kunder. Det visade sig dock att även de flesta i toppen lyfte fram detta som ett förbättringsområde. En väl fungerande process för att hantera kundklagomål verkar saknas hos de flesta verksamheter.

Det fanns exempel på ledare som hade arbetat väldigt systematiskt utifrån att först förstå kundbehovet och sedan åtgärda problemen, men vi tolkade att detta arbete vara starkt knutet till individen och inte ett arbetssätt som organisationen tillämpade.

Det finns samtidigt givetvis exempel och historier om hur man hanterat enskilda missnöjda kunder, men beskrivningar av systematiska arbetssätt saknades för att hantera dessa klagomål.

Tanken att det inte finns någon bättre kund än en omvänd kund fanns där, men verksamheterna verkade överlag inte ha funnit en metod som de var nöjda med för att systematiskt ta vara på denna kunskap.

### 3.3 Ledarskap

När vi träffade ledarna från de framgångsrika organisationerna har vi också överväldigats av entusiasmen de spred till oss. Entusiasm har ibland varit svår att förhålla sig till. När vi har studerat materialet har denna del av ledarskapet varit

---

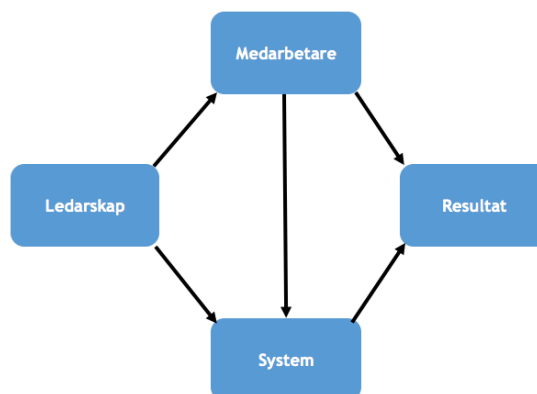
<sup>1</sup> A Model for Customer Complaint Management Claes Fornell; Birger Wernerfelt Marketing Science , Vol. 7, No. 3. (Summer, 1988), pp. 287-298



svårt att utläsa från de transkriberade intervjuerna. Vi har upplevt att ledarskapet skiljer sig åt, men kan inte identifiera skillnaderna ur det skriftliga underlaget.

Ingen av de intervjuade ledarna från de framgångsrika organisationerna trycker på ledarskapet och dess betydelse, utan betonar istället medarbetarna. De berättar om hur de arbetar med kundprocesser och strukturer och hur de satsar på medarbetarna. Kanske är det just det som gör dem till framgångsrika ledare?

Enligt nedanstående analysmodell som SIQ använt i tidigare studier kan ett framgångsrikt och hållbart ledarskap för att skapa resultat ses som en mix mellan att engagera medarbetarna och skapa ändamålsenliga strukturer och processer. I intervjuerna betonar ledare från alla tre nivåer av kundnöjdhet både faktorer som rör direkt ledarskap genom medarbetare och faktorer som handlar om strukturer och processer, det vill säga att vi kan inte utläsa några skillnader mellan verksamheterna med olika kundnöjdhet.



### 3.4 Medarbetarskapet

En annan faktor som många ledare inom verksamheter med både hög och lägre kundnöjdhet betonar är medarbetaren och bemötandet av medarbetaren. Kanske inte förvånande, men ändå en faktor som är aktuell med tanke på den debatt som florerat i medierna kring medarbetarundersökningens vara eller icke vara. Frågan som ställdes på sin spets var om medarbetarnöjdhet och medarbetarengagemang var en faktor som skiljde organisationerna åt.

Tillit, trivsel och stolthet bland medarbetare brukar lyftas fram som viktiga framgångsfaktorer för organisationer och vi letade efter skillnader i svaren kring hur man såg på medarbetarengagemang, men vi kunde dock inte hitta några tydliga skillnader.

Det ska noteras att vår jämförelse gjordes av de svar som respondenterna, ledarna, gav och inte av faktiska resultat och kopplingar mellan kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet. Vi kan eller vill därför inte säga att kopplingar mellan medarbetarengagemang och kundtillfredsställelse saknas. Det är snarare så att samtliga ledare vi pratade med betonade vikten av medarbetares engagemang, oavsett om man hade förmågan att skapa nöjda kunder. Övertygelsen att tar vi hand om medarbetarna så tar de hand om kunderna delades av alltså av respondenterna, men kunde alltså inte ensamt förklara kundnöjdheten.

### 3.5 Slutsats - Sju arbetssätt

Utifrån de verksamheter vi har intervjuat kan vi dra följande slutsatser för andra organisationer att lära av. Framgångsrika organisationer, definierat som organisationer som har nöjda kunder visar i hög grad följande arbetssätt:

1. De arbetar medvetet för att göra det enkelt för kunden med såväl valet och innehållet av själva tjänsten/varan. De arbetar även för att förenkla de möten kunden gör med organisationen genom fakturor, hemsidor etc.
2. De har en ledningen som efterfrågar kundnöjdhet och betonar kundens betydelse för organisationens långsiktiga framgång.
3. De ger ett tydligt erbjudande och försöker inte låsa fast kunden eller dölja produktens innehåll. De litar i högre grad på att produkten är tillräckligt bra.
4. De ser till helheten av vad som förklarar kundnöjdheten och reflekterar då över både medarbetes kompetens och hur de använder kunddata för att utveckla verksamheten.
5. De har ledare som berättar historier som stödjer kundfokus för att på så sätt stödja kundorienteringen.
6. De letar efter svaret på varför kunderna tycker som de tycker hos sig själva och vad de gör inom verksamheten.
7. De fördelar och ger ansvar på ett sätt som gör att medarbetarna tar ansvar genom att bland annat låta medarbetarna studera vad kunden upplever och uttala att vi släpper inga ärenden förrän de är lösta.