



## Det kan du da sagtens selv finde ud af

### - om moderne, professionel service

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

En dag i forsommeren gik jeg ind i en stor telebutik for at købe et produkt. Lad os kalde forretningen Nordisk Tele. Produktet er i prisklassen 4.000 kr., så det er ikke et ligegyldigt produkt. Jeg trak et nummer og ventede. Efter nogen tid fik jeg kontakt med en kvindelig ekspedient, der var tydeligt stresset. Jeg frembragte mit ærinde. Hun tog varen, lad os kalde den en Nokka 2000, ned af hyl- den og stod med pakken i hånden. Så forsøgte hun ved hjælp af en række argumenter, der bestod af produktbeskrivelser, bogstaver og tal, at overbevise mig om, at jeg skulle vente og købe noget andet, fordi... og så fulgte nogle argumen- ter om teknologier, produkter osv. Jeg prøvede at stille et spørgsmål, som gjorde hende usikker. Jeg formastede mig til at stille spørgsmålet: Kan du få denne Nokka 2000 til at fungere, inden jeg forlar- der forretningen, så jeg herefter kan bruge den? Det er da ikke et urimeligt spørgsmål.

Efterhånden som jeg stillede dette spørgsmål flere gange og dermed tilkendegav, at jeg ikke ville vente og købe noget andet, blev hendes blik til- svarende mere flakkende. Hun forsøgte en sidste gang og stillede noget nærmest himmelsk i udsigt, der ville få alt andet til at ligne skrammel. Da jeg ikke var indstillet på det, opgav hun, og bad en anden yngre mandlig ekspedient om at overtage ekspeditionen. Det var første scene.

Anden scene var, at den mandlige ekspedient åbnede pakken, og ud kom en Nokka 2000. Det var lige præcis sådan én, jeg gerne ville betale den fyrstelige pris af kr. 4000 for. Den havde indtil nu været skjult, hvilket i sig selv er tankevækkende i en salgssituatioin. Jeg repeterede nu mit øn-

ske, og han pakkede yderligere op, og ud kom en brugsanvisning. Det var én af den slags, du mu- ligvis kender? En enkelt duplikeret A4 side skrevet med små typer og med ca. 40 linier, dvs. 40 in- struktioner. Nu gjorde ekspedienten et hasarderet forsøg på at slippe af med mig, idet han sagde: Du skal bare, når du kommer hjem, gennemgå disse enkle anvisninger, og så virker det! Det kan du sagtens selv finde ud af!

Nu var jeg imidlertid klogere end som så – bl.a. klog af skade. Så jeg kunne let forestille mig selv derhjemme med en elendig brugsanvisning: dårli- ge, upræcise og mere eller mindre uforståelige instruktioner, og jeg var sikker på, at hvis jeg for- lod forretningen, uden at apparatet virkede, så ville jeg aldrig selv få det igang. Så jeg insisterede og sagde, at hvis jeg skulle købe apparatet, så var det en forudsætning, at de, i forretningen, hjælp mig. Ellers ville jeg ikke købe det. Her indføjede ekspedienten et meget klart budskab – det kaldes vist en company policy: Man plejede ikke i forret- ningen at bruge tid på den slags, det kunne man simpelthen ikke. Det lå uden for, hvad man kunne gøre. Det måtte jeg forstå. Javel! Det forstod jeg udmærket, men et sådant argument kan jeg ikke tage alvorligt. Man går jo heller ikke ind og køber en bil i en pakke, og så må man iøvrigt selv om man kan få skidtet til at køre.

Ekspedienten havde imidlertid så meget køb- mandsskab i sig, at han indså, at det ville være forretningsmæssigt uklogt at gå glip af en handel blot for at undgå at få en dum Nokka 2000 til at virke. Så han trådte et par skridt til siden, og så begyndte en komedie, der varede mere end én måned. Jeg minder dig om, kære læser, at det var den komedie, der nu begyndte, som ekspedienten ville have lokket mig til at gennemføre derhjemme på egen hånd!

Jeg havde forklaret, hvad jeg gerne ville have, at apparatet skulle kunne, og jeg havde desuden fortalt, at jeg tidligere havde haft en tilsvarende ældre model, og at den havde virket. Der var altså i virkeligheden ikke tale om noget nyt. Han var fattet, men havde ikke arbejdet med ret mange punkter i brugsanvisningen, før han begyndte at svede og blive meget koncentreret. Han kunne ikke! Han ringede. Han prøvede. Nu, sagde han pludselig, nærmest som et lille overraskelsesangreb, nu skulle den være i orden. Jeg kunne på ordet skulle høre, at det ikke passede. Så jeg stillede et par spørgsmål og bad ham vise noget konkret. Det kunne han ikke. Det var hans sidste forsøg på at slippe af med mig. Det lykkedes ikke. Men skurken prøvede alligevel!

Han opgav og tilkaldte en tredje ekspedient. Scene nr. 3. Denne ekspedient foretog nye telefonopkald. Han virkede ret sikker. Du skal blot have et ekstra abonnement på... og så en teknisk betegnelse og nogle tal. Det koster kun nogle få hundrede kroner pr. kvartal. Men det var nødvendigt, fordi... og så igen nogle uforståelige argumenter, som man havde forklaret ham i Nordisk Tele Mobil, som han i mellemtiden havde ringet til. OK, det må jeg tage med, men jeg vil gøre dig opmærksom på, sagde jeg så upassende, at det ikke var nødvendigt at tegne dette ekstra abonnement, da jeg havde den tidligere model. Denne oplysning passede ham ikke, og da han ikke kunne forholde sig til den, valgte han at overhøre den, og jeg valgte, for ikke at få mere grus i maskineriet end højst nødvendigt, at tie.

Nu var der gået halvanden time. På det tidspunkt forstod jeg meget vel, hvorfor man i Nordisk Tele havde den politik ikke at hjælpe kunderne med at få det, som man solgte, til at fungere! Det kunne jeg let se fornuften i. Men nu var jeg nødt til at gå, fordi jeg havde en aftale. Jeg aftalte med ekspedient nr. 3, at han skulle ringe, når han havde fundet ud af det. Han ringede imidlertid aldrig. Jeg prøvede at ringe til ham, men i Nordisk Tele, der bl.a. er eksperter i moderne kommunikation, har man indrettet sig så snedigt, at det nærmest er umuligt at komme i telefonisk kontakt med en ekspedient. Jeg tror, det er lettere at komme i kontakt med Forsvarschefen end med en ekspedient i Nordisk Tele. Så jeg blev hver gang bremset og fik at vide, at jeg kunne lægge en besked, og så ville man maile til ham, og så ville han ringe tilbage. Ellers ville en anden nok ringe tilbage. Men ingen ringede.

Derfor gik jeg endnu engang ind i forretningen med de fantastiske tilbud, løsninger på alle mulige problemer, rabatter, særlige konceptløsninger og et kæmpe vareudbud. Trak et nummer. Scene nr. 4. Vente. Hvem mon man nu skulle til at forklare det hele endnu engang? Jeg fik kontakt med ekspedient nr. 4. En ung mand. Han virkede interesseret i mit problem. Forstod ikke ret meget, så han kunne ikke gøre andet end at love, at han ville gå videre med sagen – og ringe. Han var den første ærlige og også den mest inkompetente medarbejder, jeg mødte, men han indrømmede det dog blankt, og bad, da han kunne se, at jeg var både utålmodig og en anelse vred, mindeligt om min forståelse for, at han da trods alt gjorde, hvad der var ham muligt. Det måtte jeg indtil videre tage hans ord for, at han gjorde.

På dette tidspunkt indtrådte den første begivenhed, hvor jeg gerne ville have benyttet apparatet.

Jeg skulle ud at rejse. Men det skulle altså ikke være mig forundt at medbringe ét af Nordisk Tele's uundværlige, moderne og totalt konkurrencedygtige produkter. I den anledning talte jeg med en kollega. Jeg forklarede ham, at jeg gerne ville kunne læse og afsende e-mails, når jeg skulle ud at rejse. Nå, jamen, det er da såre simpelt, sagde han. Du bruger bare din bærbare eller også går du ind på en Internet-café, og så går du bare ind på Webmail, og så... Nu skal jeg lige vise dig det! Det tog ikke ét minut, og så var jeg instrueret i, hvordan jeg dels kunne have benyttet apparatet, Nokka 2000, på en meget enklere måde, end den, som de og jeg hidtil havde troet var den eneste mulige, men jeg var tillige instrueret på en sådan måde, at jeg indså, at jeg kunne spare de 4000 kr og læse og afsende mails på andre måder.

Da jeg kom hjem, var der gået 6 uger, siden min første kontakt til Nordisk Tele. Jeg havde overbevist mig selv om, at jeg slet ikke ville købe en Nokka 2000, men så en dag ringede telefonen. Det er John! John? Ja, John fra Nordisk Tele. Javel. De husker? Ja! Nu var vi pludselig blevet De's. Så er der noget galt. Jeg har nu undersøgt sagen til bunds, og jeg kan meddele, at der ingen teknisk løsning er på problemet! Det kan simpelt hen ikke lade sig gøre! Alt det, vi havde forsøgt, og som du husker, at jeg sagtens selv kunne have ordnet derhjemme på nogle minutter – intet af det kunne overhovedet lade sig gøre! Men det kunne lade sig gøre for 2 år siden! Jeg sagde så, at jeg var blevet gjort opmærksom på denne anden og enklere mulighed med webmailen. Hvortil han Gud hjælpe mig svarede: Ja, den har jeg godt hørt om! Men realiteten er: Den information, han vendte tilbage til mig med efter ugers arbejde, er og var både forkert og mangelfuld. Det er inkompetence, så det er til at forstå.

Jeg var nu 5 gange gået ind i en såkaldt professionel forretning. Havde prøvet at ringe adskillige gange. 5 gange havde jeg taget et nummer og ventet. Været i kontakt med fire ekspedienter, som er placeret i front, dér, hvor kunderne kommer med forventninger, skabt bl.a. af virksomhedens egne ofte vildt overdrevne og opskruede reklamer. Ved at placere medarbejderne der står Nordisk Tele inde for deres kompetencer til at håndtere virksomhedens produkter. Alle fire dumpe. Det er en meget alvorlig situation for en såkaldt professionel organisation.

Dette eksempel er på nogle punkter lidt specielt. Det er alle praktiske eksempler, fordi mennesker og kunder aldrig er ens. Eksemplet er på mange måder uhyggeligt afslørende og illustrativt. Rundt omkring på hundreder og atter hundreder af virk-

somheders udviklingsafdelinger verden over sidder der topkvalificerede forskere, designere, ingeniører og udvikler nye fysiske og konceptuelle produkter. Det er alt det, som forretninger, banker, forsikringselskaber, konsulentvirksomheder m.m., er fyldt med. Nokka 2000 er et sådant eksempel. I forretninger har man ansat tusindvis af mennesker, der i virkeligheden ofte er ladt i stikken. For hvordan skal de kunne finde ud af alt dette? Hvordan skal de kunne matche de almindelige kunder, som mig, der ikke er særlig kompetente på disse felter, men alligevel har klare forventninger, for ikke at tale om de stadig flere kunder, der selv har betydelige kompetencer? Og hvordan skal de kunne matche alle disse topkvalificerede produktudviklere? Disse tusindvis af ekspedienter er ofte fortabt, og derfor reagerer de f.eks., som den første ekspedient gjorde: Forsøger at komme ud af en ubehagelig ekspedition så hurtigt som muligt ved at udskyde, ved ikke at ekspedere, ved at få stoppet en ubehagelig proces, eller i anden omgang ved at sende sorteper videre i systemet.

Det kunne have været en bank, et forsikringselskab, mange andre forretninger, hvor man som køber er overladt til ekspedientens såkaldte ekspertise, som ofte ikke er, og ikke kan være andet, end overfladiske, stikordsagtige, klichéagtige fornemmelser af dybere problemer, muligheder, teknologier, risici etc., der skjuler sig i forsikringen, lånet, apparatet, produktet, ydelsen. Dette er ikke en oplevelse, som jeg er alene om. Sådanne oplevelser er almindelige. Mange virksomheder og forretninger stod sig ved at vågne op og tage deres service, medarbejderudvikling, kompetenceforståelse, kompetencemåling, kompetenceudvikling op til alvorlig overvejelse. I centrum af dette er bl.a. begrebet: Service. Hvad er service? Hvorledes skal vi arbejde med serviceudvikling? Hvad kunne have været gjort anderledes her? Med hensyn til ledelse, træning, bemanding, arbejdsdeling, orientering af kunderne, forretningslokalerne indretning etc.? Hvad kunne producenten have gjort anderledes? Hvad kunne jeg have gjort anderledes?

Man taler om tillid og loyalitet i forholdet sælger-køber. Loyale købere og forbrugere. Min tillid til dette selskab er ringe. Begrebet loyalitet kommer slet ikke på tale. Jeg er fløjtende ligeglad med dette selskab. Og det med mig. Denne virksomhed er, ligesom så mange andre, optaget af at blive større og af mange, mange andre ting end at pleje det enkle, ultimative fundament for enhver god forretning, nemlig den enkelte kunde.

Note: Dette er ikke en helt rimelig fremstilling, for der var ærligt talt én ting, der virkede perfekt: Det var det system, der udskriver regninger til kunderne. Næsten inden jeg var kommet hjem fra forretningen den tredje gang, lå der en faktura fra Nordisk Tele Mobil på det særlige abonnement, som jeg skulle oprette!