

## LYRECO - LÖSNINGAR FÖR ARBETSPLATSER I 100 ÅR

Lyreco är en ledande leverantör av produkter och tjänster för arbetsplatser - från kontorsmaterial, möbler och IT-utrustning till hygien, säkerhet, catering och trycklösningar. Koncernen är ledande i Europa och världens tredje största distributör inom sitt område, med rötter tillbaka till 1926. I Sverige har Lyreco huvudkontor i Borås, över 600 medarbetare och ett stort lager i Växjö.



### Kundinsikterna blev startskottet för tydligare ägarskap och nöjdare kunder

När ett ärende vandrar mellan flera personer är risken stor att kunden själv får hålla ihop trådarna. Det var precis den signalen Lyreco fångade upp i sina kundundersökningar - och valde att snabbt agera på.



Tidigare hanterades kundservicemailed gemensamt. Alla hjälptes åt med inkommande ärenden, vilket på många sätt byggde på en stark vilja att lösa kundens frågor. Men arbetssättet hade också en baksida.

När flera personer var inne i samma ärende blev det svårare att ta fullt ägarskap, hålla ihop dialogen och lösa frågan redan i första kontakten.

### Utgångsläget - ett arbetssätt som inte längre räckte till

Kundservicen byggde på en gemensam vilja att hjälpa till, men arbetssättet gjorde det svårt att hålla ihop hela ärendet. Med fler personer involverade blev ansvarsfördelningen otydlig och risken ökade att viktig information tappades längs vägen.

För kunderna kunde det innebära längre mejltrådar och fler upprepningar. För teamet innebar det frustration när någon behövde ta över ett ärende som redan borde ha varit löst.

Det blev tydligt att Lyreco behövde ett arbetssätt där någon ägde ärendet hela vägen.

### Vändpunkten - kundernas feedback satte fingret på problemet

Det viktiga var att insikten inte byggde på en känsla. Den byggde på kundernas egna svar.

I stället för att diskutera vad man trodde var problemet kunde teamet samlas kring vad kunderna faktiskt berättade. Det gav både riktning och trygghet i förändringsarbetet.

Målet blev tydligt: att öka kundnöjdheten genom att skapa ett arbetssätt där varje ärende har en tydlig ägare från start till mål.

### Förändringen - tydligt ägarskap från start till mål

Lyreco gjorde därför förändringar i både arbetssätt och system. Casen styrdes om så att de i större utsträckning hamnade hos samma person som tidigare haft kontakt med kunden. På så sätt blev det lättare att hålla ihop dialogen och ta ansvar för hela ärendet.

Det nya arbetssättet ställde också större krav på ledarna. Vid frånvaro behövde de säkerställa att inga ärenden blev liggande och att kunden fortfarande fick återkoppling.



Det handlade alltså inte bara om en teknisk förändring. Det var ett nytt sätt att tänka och arbeta: från att hjälpas åt i inkorgen till att ta ansvar för hela kundens väg till lösning.

Samtidigt var det viktigt att inte tumma på kvaliteten. För Lyreco handlade förändringen inte om att göra saker snabbare på bekostnad av upplevelsen, utan om att skapa en tydligare och bättre hantering.

### Utmaningen - att få ett nytt arbetssätt att sätta sig

Den största utmaningen låg inte i systemet. Den låg i vardagen. Att förändra ett invariant arbetssätt kräver tid.

Det kräver att människor gör på ett nytt sätt även när tempot är högt och gamla vanor ligger nära till hands. Samtidigt fanns det en stark drivkraft i teamet.

Förändringen var efterlängtd, vilket gjorde det lättare att få med sig organisationen. Det fanns en gemensam bild av varför arbetssättet behövde ändras och den bilden kom från kunderna själva.



### Resultatet - tydligare ansvar och bättre kundupplevelse

Efter implementeringen syntes effekterna både i kunddialogen och i vardagen för teamet. Ärenden blev lättare att följa, ansvarsfördelningen tydligare och dialogen med kunden mer sammanhållen.

De löpande kundundersökningarna fortsatte över tid och resultaten visade tydliga förbättringar inom de områden som följdes upp. Det bekräftade att utvecklingsarbetet gav effekt och att Lyreco var på rätt väg.

För teamet skapade det ett lugnare arbetssätt med mindre frustration. För kunderna innebar det en tydligare väg fram till lösning och en bättre upplevelse i kontakten med Lyreco.

### Effekten på kundlojalitet

När kunden slipper upprepa sig, får tydligare återkoppling och möter någon som äger frågan hela vägen, påverkar det mer än bara det enskilda ärendet. Det bygger förtroende. För Lyreco blev ägarskapet därför en viktig del i arbetet med att stärka kundlojaliteten. Kunddialogen blev mer sammanhållen och upplevelsen mer personlig.

Parallellt fortsatte Lyreco att arbeta aktivt med closed loop-feedback. Genom att fånga upp signaler från kunderna, hantera alerts och följa upp enskilda ärenden kunde teamet säkerställa att viktig feedback inte föll mellan stolarna.

Det gjorde att kunderna inte bara fick sina ärenden lösta, utan också kände att deras synpunkter togs på allvar. Och det är ofta där lojalitet börjar byggas - i känslan av att bli lyssnad på.

#### *Råd till andra*

*Lita på datan och våga göra en förändring. Man måste inte göra som man alltid har gjort.*

Josefin Boman, Lyreco  
CC Training and Quality Manager



## Nyckeln till framgång

En viktig framgångsfaktor var att Lyreco vågade lita på kundinsikterna. Förändringen byggde inte på magkänsla eller antaganden. Den byggde på konkret feedback från kunderna. Det gjorde det lättare att se vad som behövde förändras och varför. Kundinsikterna blev ett stöd i besluten och ett sätt att skapa samsyn internt. Det gav förändringsarbetet både kraft och riktning.



## MarketDirections del i arbetet

MarketDirection har varit med från start och byggt upp Lyrecos NPS-program tillsammans med teamet. Arbetet har handlat om att skapa struktur, sätta rätt mätningar och se till att kundinsikterna faktiskt används i vardagen.

Grunden har varit att få en tydligare bild av kundupplevelsen - inte bara genom att mäta övergripande lojalitet, utan också genom att förstå vad som händer i olika delar av kundresan.

Därför sattes flera touchpointmätningar upp. De gjorde det möjligt att fånga upp kundernas upplevelser nära inpå en kontakt och se var det fanns behov av förbättring. Det gav Lyreco bättre förutsättningar att agera. I stället för att gissa var det brast kunde teamet se vad kunderna själva lyfte fram.

En viktig del i arbetet har också varit closed loop-processen. Genom att fånga upp alerts, följa upp feedback och agera i enskilda ärenden har Lyreco kunnat komma närmare kunderna och skapa snabbare återkoppling.

*MarketDirections roll har bland annat varit att:*

- sätta struktur för NPS- och touchpointmätningar
- säkerställa att rätt saker mäts vid rätt tillfälle
- stötta arbetet med closed loop och kundfeedback
- analysera och lyfta fram insikter som driver förändring
- fungera som strategiskt och operativt bollplank i hur insikterna kan omsättas i praktiken

Parallellt har fokus också legat på att skapa engagemang internt. Ett exempel är de så kallade wow-mailet, där positiv kundfeedback delas direkt med medarbetarna.

Wow-mailet har inte förändrat arbetssättet i sig, men de har blivit ett uppskattat inslag i vardagen. De förgyller dagen, skapar stolthet och påminner teamet om vilken skillnad ett bra kundmöte kan göra.

Genom att kombinera struktur, insikter, uppföljning och engagemang har Lyreco tagit viktiga steg mot ett ännu mer kundcentrerat arbetssätt.

Det har varit ett väldigt fint och givande samarbete. Vi på MarketDirection är både glada och stolta över att få vara med på Lyrecos resa. Stort tack till teamet på Lyreco för ett riktigt bra och roligt samarbete!



Har du frågor? Vill du veta mer? Varmt välkommen att höra av dig till Johan Laudon, [johan@marketdirection.se](mailto:johan@marketdirection.se), [www.marketdirection.se](http://www.marketdirection.se) | [info@marketdirection.se](mailto:info@marketdirection.se) | [LinkedIn](#)

