

Når du bager småkager, hvornår ved du så, at de er bagt? Er det, når røgalarmen går i soveværelset på første sal, eller går du ned og tjekker småkagerne i ovnen med regelmæssige mellemrum? Stillet op på den måde er svaret indlysende. Men ikke desto mindre drives mange virksomheder efter det, man kan kalde røgalarmprincippet. Det vil sige, at man bruger røgalarmen som indikator for, om alt er, som det skal være. I virksomheder hedder røgalarmer blot nøgletal, månedsbalance og årsregnskab. Man tager "temperaturen" i det sidste led af kæden. Overskud og vækst er sidste trin på en længere trappe, men ønsker man at influere det øverste trin (overskud), skal man i virkeligheden starte i bunden af trappen. Dette princip hedder på engelsk "The Service Profit Chain" (på dansk: service værdikæden). Det er en veldokumenteret teori og model for de sammenhænge, der fører til ekstraordinære resultater for service i servicevirksomheder.

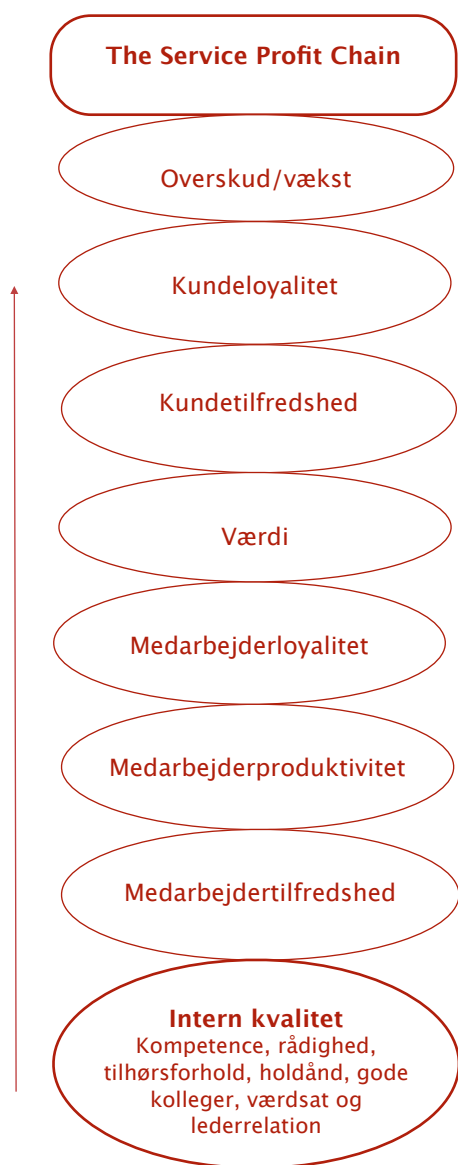
## Introduktion til Service værdikæden

Teorien om The Service Profit Chain (service værdikæden) er udviklet af en gruppe forskere fra Harvard University i midten af 1990'erne<sup>1</sup> og går kort fortalt ud på, at profit og vækst i bund og grund afhænger af virksomhedens interne kvalitet og værdiskabelse for egne medarbejdere. Det vil sige, at tilfredse og loyale medarbejdere skaber tilfredse og loyale kunder. Forskerne har påvist, at der er en klokkeklar årsagskæde – en trinvis proces – som fører til vækst og ekstraordinære resultater. Hele filosofien bag service værdikæden kan illustreres som i modellen herunder: Vejen til det bedste resultat starter med at skabe den bedst mulige interne kvalitet, som primært opnås ved godt lederskab.

---

<sup>1</sup> The Service Profit Chain – How Leading Companies Link Profit and Growth To Loyalty, Satisfaction and Value J. Heskett, W. E. Sasser & L.A. Schleisnger, Free Press.

Fra toppen ser årsagskæden sådan ud:



### Overskud og vækst

For de fleste virksomheder er formålet at skabe overskud og vækst.

### Kundeloyalitet

Servicevirksomheder med overskud og vækst er kendetegnet ved at have mange loyale kunder.

### Kundetilfredshed

Loyale kunder er et resultat af tilfredse kunder.

### Værdi

Tilfredshed er et resultat af virksomhedens evne til at skabe værdi - for kunden.

### Medarbejderloyalitet

Værdi i en virksomhed bliver primært skabt af loyale medarbejdere.

### Medarbejderproduktivitet

Tilfredse og loyale medarbejdere er klart nok mere produktive.

### Medarbejdertilfredshed

Medarbejderloyalitet er drevet af medarbejdertilfredshed.

### Intern kvalitet

Tilfredshed er drevet af en række parametre, der kan opsummeres under begrebet 'intern kvalitet'.

## Loyale Kunder

Når et marked har for meget af alt – og det er situationen for de fleste serviceudbydere i dag – så bliver det købers marked. Ny medieteknologi har gjort det nemt at komme til orde i form af markedsføringsbudskaber af den ene eller den anden art, men det er i stigende grad svært at blive hørt. Virksomhederne forsøger ihærdigt at overbevise os om, at lige netop deres produkt er bedre end alle de andre. Men det budskab har vi hørt så mange gange nu, at vi lukker af for støjen. Vi holder os til det, vi kender, og som vi ved fungerer. Eller hvis vi vover os ud i nye oplevelser, så søger vi gerne et råd fra nogen, vi kender godt og spørger: Kender du et godt hotel i Barcelona, eller hvad er din yndlingsrestaurant i Paris? Det er dermed 'word of mouth', der bliver altafgørende for kundens beslutningsproces. I den forbindelse er loyale kunder væsentligt mere tilbøjelige til at fortælle andre om deres loyalitet end kunder, der blot er tilfredse. Begeistrede kunder fortæller andre om deres oplevelser og skaber ambassadører for virksomheden.

De bliver loyale kunder, og de kommer igen og igen. At tiltrække nye kunder er derfor ikke længere et spørgsmål om at lave mere larm end alle de andre, men at begejstrede brugere fortæller andre om deres oplevelse. Det medfører et skift i fokus fra at være 'larmende' i jagten på kunder til at udvikle lidenskabelige ambassadører.

## Tilfredse kunder

Der er to ting omkring tilfredshed, der er vigtige at holde sig for øje. En kunde, der er tilfreds, er ikke automatisk en loyal kunde. Det er kun *super* tilfredse kunder, der bliver loyale. Derfor er "tilfreds" ikke godt nok i en verden med for meget af alt. Dernæst er den barske sandhed, at det, der sidste år var fantastisk, jo blot er det forventede niveau i år. Kundens forventninger flytter sig hele tiden. Hvis vi skal fastholde loyaliteten, skal vi blive stadig bedre og bedre



*Ifølge Frederick Reichheld<sup>2</sup> sker der forbausende lidt med kundens loyalitetsgrad fra rigtig utilfreds til tilfreds. Det er først, når vi kommer fra tilfreds til begejstret, at loyalitetsgraden stiger markant. Heraf kan man også udlede, at man har meget større effekt af at gøre tilfredse kunder til begejstrede kunder end at omvende meget utilfredse kunder til rimeligt tilfredse kunder.*

Så hvordan kommer man fra tilfredse kunder til begejstrede kunder? Det gør man ved at skabe værdi for kunden, og værdi har næsten altid en emotionel komponent, der gør en oplevelse specielt mindeværdig for kunden.

<sup>2</sup> Frederick Reichheld er en amerikansk forfatter og forretningsstrateg, der beskæftiger sig med loyalitet og tilfredshed og har skrevet flere bøger om emnet, bl.a.: Loyalty Rules (2001), The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth (2006) m.m.

## Værdi

Den primære faktor af kundetilfredshed er værdi – at kunden har fået mere for xx kr., end kunden selv synes, det er værd. Tilfredshed er derfor et dybt personligt anliggende og helt forskelligt fra person til person. Heri ligger én af nøglerne til at forstå, hvorfor medarbejderloyalitet bliver så vigtigt. Hvis to produkter stort set kan det samme og koster det samme, bliver det, der gør forskellen, en emotionel komponent. Beder man en person om detaljeret at beskrive en fantastisk serviceoplevelse, er det sjældent guldvandhaner, 48'tommer B&O fladskærme eller Børge Mogensen sofaerne, der bliver nævnt. Det er typisk noget emotionelt: Der blev gjort noget ekstra. De fandt en sjov løsning til mit barn, eller vi fik særlig opmærksomhed/omtanke/hensyn osv. Nøglen til at skabe værdi, ud over blot almindelig tilfredshed, er altså evnen til at knytte en emotionel forbindelse med kunden og skabe emotionelle *wow* oplevelser. Derfor burde det også være indlysende, at en servicemedarbejder, der er ked af at komme på arbejde, har væsentligt sværere ved at knytte en emotionel forbindelse til sin kunde end den medarbejder, der kommer på jobbet med armene over hovedet og en indstilling til, at det her bliver en dejlig dag. Værdi kan i servicevirksomheder sættes på en brøkstreg:

**Værdi** =  $\frac{\text{Resultat} + \text{Proces}}{\text{Pris} + \text{Egen indsats}}$

**Værdi** (green)

**Resultat** (blue): Kundegruppe/produkt: Hvad er det primære resultat de søger - har vi forstået det?

**Proces** (red): Tid, Kompetence, Pålidelighed, Empati, Synligt bevis

**Pris** (brown): \$

**Egen indsats** (orange): E

På hvilken måde kan vi gøre det nemmere for dem?

På hvilken måde kan vi involvere dem, så det bliver mere spændende?

## Produktive medarbejdere

Værdien er et direkte resultat af produktive medarbejdere. Her skal produktivitet ikke ses i forhold til hvor mange duppeditter, man kan producere på en time. Medarbejderens produktivitet i servicesammenhæng har noget at gøre med, i hvor høj grad medarbejderen forstår sit produkt, og i hvor høj han/hun forstår at oversætte kundens ønsker og behov til løsninger inden for de rammer. Produktive medarbejdere har både højt produktkendskab og højt kundekendskab. Derfor er medarbejdere, der har været længe i virksomheden, som regel meget mere “produktive” end en helt ny medarbejder. Det er altså ikke ligegyldigt, om vi har en svingdørskultur på gulvniveau.

## Loyale medarbejdere

For at kunne skabe den nødvendige begejstring hos kunden i form af den emotionelle oplevelse, er man som nævnt selv nødt til at være begejstret og være i stand til at møde kunden emotionelt. Det forudsætter, at medarbejderne i virksomheden er begejstrede for deres arbejde for at have det nødvendige overskud til kunderne. For hvis man ikke er specielt glad for sit arbejde, kan det være meget svært at overbevise kunderne om det fantastiske ved virksomheden. Loyale medarbejdere skal her både ses i den betydning, at de bliver længe, dvs. de får opbygget en stor viden om kunder, processer og virksomhedens servicekultur. Men det er også loyal i den betydning, at medarbejderens indstilling over for virksomheden er, at man passer på omkostninger, gør noget ekstra for kunden osv. Det er en form for loyalitet, der smitter direkte af på bundlinien (slukker man f.eks. lyset på lagret, når man går fredag eftermiddag, eller lader man det brænde til mandag og tænker: “Who cares?”). Det modsatte af en loyal medarbejder er den medarbejder, der svarer gæsten: “Don’t ask me, I just work here...”

## Tilfredse medarbejdere

Hvad driver en høj medarbejderloyalitet? Det gør logisk nok en høj grad af medarbejdertilfredshed. Men på samme måde, som kundeloyalitet drives af begejstring mere end blot tilfredshed, så drives medarbejderloyalitet på samme måde af begejstring og ikke blot af tilfredshed. Medarbejdertilfredshed er forholdsvis nemt at opnå. At opnå medarbejderens begejstring er derimod en meget sværere og meget mere kompleks opgave. I service værdikæden drives medarbejderbegejstring af begrebet “intern kvalitet”, som igen dækker over en række delelementer, der alle skal være til stede for at sikre tilfredse medarbejdere.

## Intern kvalitet

Intern kvalitet sikrer motivationen hos medarbejderne. Her er det vigtigt at understrege, at motivation både har noget med jobkontekst og jobindhold at gøre. Jobkonteksten er de ydre rammer – så som personalegoder, lønforhold, fysiske rammer m.m. Og det udgør faktisk ikke det væsentligste, når vi taler om motivation. Konteksten er snarere det, der sikrer, at medarbejderen ikke bliver demotiveret. Det siger sig selv, at hvis man har utilfredsstillende fysiske rammer, så kan man ikke gøre sig håb om at fastholde de bedste medarbejdere. Det er imidlertid jobindholdet, der er den afgørende faktor for motivation og medarbejdertilfredshed: For motivation opstår først i det øjeblik, vi bidrager med noget, som giver mening for os. Selvstændig beslutningskompetence, anerkendelse fra kolleger og ikke mindst

ledelsen, ansvar, tillid og mulighed for faglig udvikling, er blandt de vigtigste topscorere, der giver tilfredse og motiverede medarbejdere.<sup>3</sup> Det, der typisk frustrerer de rigtig gode servicemedarbejdere mest, er, når deres kompetencebegrænsninger er skruet sammen på en sådan måde, at de ikke er i stand til at yde den service, de mener, kunden bør have i en given situation.

## Dream Team Processen

En måde at lave et hurtigt tjek på egen intern kvalitet er at tage en åben diskussion med sit lederteam ud fra følgende tjekliste – vi kalder det Dream Team Processen:

The Dream Team Process	Questions we need to ask ourselves
Omhyggelig udvælgelse af medarbejdere og kunder	Lægger vi vægt på værdier og holdninger i ansættelsen?
Topkvalitet i efteruddannelse og træning	Giver vi plads for videreuddannelse og træning BÅDE i relation til jobbet OG som personlig udvikling?  Er træning og videreudvikling en væsentlig kvalitet i jobbet?
Gode velgennemtænkte støttesystemer  Information  Faciliteter	Afspejler vores støtte-systemer kundebehovene?  Giver de os mulighed for at udbygge relationer til kunderne?
Tilstrækkelig frihed til at imødekomme kundens behov	Er det virkelig noget vi har, og ikke bare noget vi siger?  Har vi råderum nok til at kunne give kunden resultater?
Klare grænser for medarbejdere med hensyn til hvad man må, og hvad der kan forventes af en	Er der en klar forbindelse til vores servicemål?
Passende og hyppig anerkendelse for veludført arbejde	Er vi gode nok til at værdsætte hinanden?
Høj intern kvalitet og høj medarbejdertilfredshed	Måler vi medarbejdertilfredshed med jævne mellemrum? Gør vi det ofte nok?  Giver vi nok feedback på de målinger, når først de er lavet?  Oplever medarbejderne det som noget, der er med til at skabe positiv forandring?
Medarbejdere anbefaler nye medarbejdere	Opfordrer vi medarbejderne til at komme med jobkandidater  Giver vi førsteprioritet til kandidater, der er anbefalet af vores bedste medarbejdere?

<sup>3</sup> <http://www.arbejdsmiljoportalen.dk/graphics/Miljo-Nyt/PSYK-pakken-2005/psyk3.pdf>

## Service værdikæden i praksis

Nogle virksomheder har forstået service værdikæden rent intuitivt i mange år. Fx Southwest Airlines, der ikke har tabt penge et eneste år, siden de startede for 34 år siden. Det er verdensrekord, og der er ikke andre luftfartsselskaber i verden, der har gjort dem kunsten efter.

Teorien om service værdikæden er let at håndtere og forstå. Et godt eksempel er Monicals Pizza, USA. En efter amerikanske forhold mindre kæde af pizzeriaer, der har 53 enheder og ca. 1.000 ansatte. Kæden har eksisteret siden 1959. For nogle år siden følte grundlægger og virksomhedens ejer, at de var i en stagnationsfase, og han søgte personlig inspiration ved at tage et sommerkursus på Harvard University. Her stødte han på “The Service Profit Chain” filosofien og besluttede at gå 100 pct. ind for tankerne.

### Fire fokusområder/divisioner

Først startede han med at omorganisere hele virksomheden. Den klassiske opbygning omkring en stor operationel afdeling, der alene har ansvaret for driften i alle enhederne, og som støttes af stabsfunktioner som markedsføring, personale og økonomi, blev kasseret. I stedet oprettede de fire ligeværdige afdelinger eller divisioner i organisationen:

- Medarbejdertilfredshed
- Kundertilfredshed
- Vækst
- Profit

Hver division fik en ansvarlig teamleder (vicepræsident), der rapporterede til kædens indehaver og administrerende direktør. Hver division blev gjort resultatsansvarlig – dvs. medarbejdertilfredshed var lige pludselig ikke længere noget, der blev “taget temperatur på” hvert andet år af et udefra kommende konsulentfirma, men noget man havde fuld fokus på – på lige fod med overskud og vækst. En anden radikal konsekvens af at indføre “The Service Profit Chain” filosofien var, at Monicals ledelse besluttede at droppe 80 pct. af deres hidtidige mediabudget (reklame- og PR virksomhed) og overføre hele beløbet til forbedringer af intern kvalitet, bonusordninger osv. Fokus blev flyttet til kædens første led – intern kvalitet.

### Resultatet blev en betydelig vækst

Men hvad fik Monicals Pizza så ud af at skifte fokus? De to mest betydningsfulde resultater var dels et dramatisk fald i personaleudskiftningen og dels en vækst på 15 pct. årligt i omsætningen. Væksten stammer fortrinsvis fra øget kundeloyalitet i eksisterende forretninger, hvor salget typisk er øget med godt 11 pct. (resten af væksten stammer fra nye butikker).

Hvis man savner eksempler fra mere hjemlige himmelstrøg, er IRMA kæden det bedste eksempel på en virksomhed, der drives efter principperne i “The Service Profit Chain”. I sin bog “Kære Irma”<sup>4</sup> skriver Irma direktør, Alfred Josefsen: “At være en god arbejdsplads kan sandsynligvis hæftes sammen med gode resultater og høj kundetilfredshed. Undersøgelser tyder på, at der findes en sammenhæng, som får hver enkelt del til at understøtte de andre.”

---

<sup>4</sup> Josefsen, Alfred (2004), “Kære Irma - it's all about people”, Sebecca