

# Sådan håndteres variation i serviceydelsen

Af Søren Bechmann • [www.servicedesigninstitute.com](http://www.servicedesigninstitute.com)

## Serviceydelser kan aldrig være ens

Variation i serviceydelsen er så central en omstændighed – med såvel store udfordringer som muligheder – at der er behov for at folde variation yderligere ud.

Når kunder er direkte involveret i produktionen og afviklingen af en serviceydelse, kan en konsekvens være, at kunderne i sig selv er årsag til en betydelig variation i serviceydelsen. De kan medvirke til, at afviklingen af ydelsen på den ene eller anden måde ikke bliver, som virksomheden havde planlagt det og tænkt sig. At serviceydelsen f.eks. tager længere tid at afvikle end planlagt. Eller at den ikke får det forløb eller den kvalitet, som det oprindeligt var målet.

På handelshøjskolen lærer studerende at variation er en faktor, der ikke kan forenes med kvalitet. Og at variation derfor er et onde, der så vidt muligt skal udryddes straks. Og at kunsten derfor er, at styre variationen, så virksomheden får tilfredse kunder, samtidig med at virksomheden minimerer forbruget af tid, personale og ressourcer i det hele taget. (George, 2003)

I servicesammenhænge kan udfordringen være mere spidsfindig. For det kan vise sig at være decideret uhensigtsmæssigt, hvis der ukritisk fokuseres på at udrydde kundeskabt variation og stræbe efter standardiserede og ufleksible ydelser. Blandt andet fordi variation i realiteten kan være et udtryk for kvalitet: kunder kan og vil et stykke hen ad vejen vurdere og dømme kvaliteten af en serviceoplevelse ud fra, hhv. hvor meget variation de er årsag til, hhv. hvor meget variation organisationen er i stand til at imødekomme. Det kan være udtryk for kvalitet, hvis en virksomhed er i stand til at levere varianter af en serviceydelse i samme takt, som kunderne efterspørger varianterne.

Køkkenet på den strømlinede burgerbar med den overskuelige menu kan muligvis håndtere, at en kunde ønsker en burger uden agurk. Men derudover er der grænser for fleksibiliteten. Derimod kan restaurant-køkkenet på et eksklusivt hotel være sat op til at efterkomme hotelgæsternes særlige ønsker – og endda endda døgnet rundt.

Desuden er det alt andet lige ikke muligt at undgå variation i forbindelse med serviceleverancer. For mens produktionsvirksomheden som regel har stor kontrol over produktionsprocessen – herunder ressourcer, omkostninger, kvalitet og proces – står servicevirksomheden over for en betydelig udfordring i og med at kunderne ofte selv indgår i og bidrager til produktionsprocessen. Og kunderne har følelser, de kan være lunefulde og så er de i øvrigt ofte temmelig ligeglade med virksomhedens målsætninger om profit og effektivitet.

Der findes flere forskellige måder at håndtere effekten af den kundeskabte variation på. Og det er i den forbindelse værd at bemærke, at den mest indlysende løsning ikke nødvendigvis eller altid er den bedste. Men ved at anvende en systematisk proces til at afdække problemet og konsekvenserne, er det efterfølgende muligt at designe og finjustere virksomhedens ”indgriben” og aktiviteter. Således at det både bliver muligt at tage højde for og på den ene eller anden måde håndtere kundeskabt variation, samtidig med at man oven i købet kan styrke serviceydelsens konkurrencedygtighed.

Men det betyder så i øvrigt ikke, at det afholder kunderne fra at beklage sig, hvis de oplever variation eller mangel på konsistens i ydelsen. Det kan være årsag til klager, hvis en virksomhed ikke er i stand til at levere en serviceydelse, der til forveksling ligner den, en kunde oplevede sidst. Eller hvis kundens ønsker til ændringer af en serviceydelse ikke kan imødekommes hurtigt, let og smertefrit.

## **Forskellige typer kundeskabt variation**

Håndtering af kundeskabt variation starter med, at det afdækkes, hvilken type variation, der er tale om. (Frei, 2006) Og der er generelt tale om fem forskellige.

### ***Variation i ankomst***

Den første type kundeskabt variation er oplagt: En virksomhed kan ikke forvente, at kunder ønsker at en serviceydelse alene skal leveres på tidspunkter, som passer virksomheden. Kunderne kan efterspørge en serviceydelse på forskellige, måske tilfældige tidspunkter – og når det passer kunderne.

Men det ville selvfølgelig være en stor fordel i dagligvarehandelen, hvis kunderne kunne tilpasse deres indkøbsmønster og -vaner således, at kassedamerne altid havde noget at lave og der ikke opstod lange køer ved kasseapparaterne.

Det vil også være en stor fordel, hvis motorvejsrestauranter kunne forudse, hvornår der ruller busser ind med sultne fodboldfans.

Og det ville være en uhyre praktisk og effektivt, hvis behovet for assistance på en skadestue var jævnt fordelt over døgnet, ugen, måneden, året.

Men sådan er verden ikke. Og derfor opstår der behov for at håndtere variation i ankomst.

Den klassiske håndtering er, at organisationen kræver, at kunderne bestiller tid og laver forudgående aftaler. På den måde vil det være muligt for virksomheden at planlægge og tilrettelægge ressourceforbrug i forhold til, hvornår, hvor mange og for den sags skyld hvilke kunder, der ønsker at købe serviceydelsen. Det er muligt og relevant for en frisør, en tandlæge og en automekaniker. Men det giver ikke mening i alle sammenhænge.

For mange steder kan kunderne ikke forudse tidspunktet for deres behov for en serviceydelse. Andre steder vil de ikke forudse eller planlægge tidspunktet.

Det er ikke muligt at forudse, hvornår man har brug for en tur på skadestuen eller hvornår man har brug for support fordi en computer eller telefon ikke virker. Der er naturligvis ingen kunder i dagligvarehandelen eller hos McDonalds, der ville acceptere, at de skulle bestille tid for at købe en liter mælk eller en Big Mac. Det er muligt, at man på et hotel skal bestille bord, hvis man vil spise i restauranten om aftenen. Men der er ingen der forventer, at man skal gøre noget tilsvarende, når det drejer sig om morgenmaden. Og en børnefamilie venter og ser, hvordan vejret er lørdag morgen før de beslutter sig for, om dagen udflugt skal gå til Tivoli fordi solen skinner. Eller i Randers Regnskov fordi det regner. Men fordi man ikke kan bestille tid i alle sammenhænge, betyder det ikke, at man ikke kan gøre noget andet.

Man kan f.eks. håndtere ventetid – herunder beslutte sig for, hvordan kunder skal stå i kø og hvad der eventuelt skal ske, mens de står i kø.

På danske skadestuer er reglen generelt den, at man skal ringe til skadestuen før man henvender sig personligt. Sundhedspersonale vurderer derefter i telefonen, hvor akut skaden er og kan samtidig give patienten et estimat for, hvornår en læge har tid til at se på skaden. Det sker ud fra, hvor alvorlig skaden er og hvor mange andre, der i forvejen venter på at komme til. I stedet for at

sidde i et venteværelse, kan patienten vente hjemme og først tage på skadestuen til det tidspunkt, hvor en læge har tid.

Nogle hoteller orienterer gæsterne om, hvornår der er særligt pres morgenmadsrestauranten. Så kan gæsterne selv vælge, om de vil navigere uden om de mest travle perioder eller om de vil acceptere, at de skal stå i kø for at få müsli. I dagligvarehandelen bliver der brugt forskellige former for selvbetjeningsløsninger eller såkaldte kvik-kasser til at udjævne køerne. Og i McDonalds har man suppleret den traditionelle bestillingsproces ved skrankerne med skærme, hvor man interaktivt kan bestille og betale.

Konsekvensen af den kundeskabte ankomstvariation er ineffektivitet. For de fleste virksomheder vil der altid forekomme perioder med en høj eller lav aktivitet og dermed efterspørgsel efter en ydelse. Virksomhedens evne til at navigere og håndtere forskelle i ankomst kan i nogle sammenhænge være afgørende for, om kunder vælger til eller vælger fra. Hvis de har et valg.

### ***Variation i efterspørgsel***

En anden form for variation opstår, når kunder ønsker sig noget andet, end det som virksomheden tilbyder. Det kan dække alt fra, at en kunde har ønsker om småændringer til virksomhedens standardløsning – til at kunden ønsker sig noget markant andet end det, som virksomheden umiddelbart havde planlagt eller måske overhovedet er i stand til at producere.

Det er en form for kundeskabt variation, som kan skabe betydelige udfordringer for alle virksomheder. Fra restauranter, hvor en gæst ikke vil have champignon på sin pizza, over at gæsten vil have brune basmati ris i stedet for kogte kartofler til konsulenthuset, hvor hver eneste kunde repræsenterer en særlig udfordring og har deres egen strategi. Men i princippet også patienter med en dobbelt-diagnose...

Nogle kunder betragter det nærmest som en sport at udfordre virksomheden. Menukort eller f.eks. prislister opfattes af nogle gæster som oplæg til diskussion og forhandling. Selvom f.eks. lavprisrestauranter baserer deres billige tilbud på standardløsninger, der ikke er indrettet til forandringer. Eller variation. For hvis særlige ønsker fra kunden også skal efterkommes, kan det betyde, at grundlaget for den bagvedliggende kalkulation, der netop har muliggjort den lave pris, skrider.

## ***Variation i forudsætninger og evner***

Variation kan også bestå i, at en virksomhed skal forholde sig til, at kunder kan have forskellige evner og forudsætninger for at medvirke i afviklingen af en serviceydelse.

Uanset om denne type kundevariation opstår ud af forskelle i viden, fysiske muligheder, alder, kognitive færdigheder eller erfaring, er der ofte kunder, der nemt og enkelt kan glide ind i afviklingen af ydelsen. Mens andre nærmest i bogstaveligste forstand skal holdes i hånden.

Den kunde, der for første gang vil bestille en kop kaffe hos Starbucks, kan måske være lidt usikker, famlende og dermed tidskrævende. Fordi kunden ikke har kendskab til, hvilke muligheder der findes og måske samtidig har svært ved at få overblik over det. Hvorimod kunden der kommer forbi hver eneste morgen, er erfaren og ved, hvad han vil have. Måske bruger kunden ligefrem den samme effektive terminologi som Starbucks egne medarbejdere, hvilket gør afviklingen af serviceydelsen endnu mere effektiv og hurtig. Variation i forudsætninger og evner har den største effekt og de største konsekvenser i forbindelse med serviceydelser, hvor kunden er meget involveret i afviklingen.

Rengøring, hvor en rengøringsvirksomhed ankommer om natten eller tidligt om morgenen til en adresse, gør rent og forlader stedet igen, kræver alt andet lige ikke, at kunden er direkte involveret i afviklingen af ydelsen. Derfor spiller kundernes evner og forudsætninger ikke nogen rolle i forbindelse med virksomhedens mulighed for at levere en ydelse effektivt eller af en vis kvalitet.

Hvorimod det på en skadestue er centralt, måske endda i bogstaveligste forstand et spørgsmål om liv og død, at en patient er i stand til at gøre som sygeplejerskerne og lægerne beder om, svare på spørgsmål, beskrive symptomer etc. Patientens rolle i denne forbindelse er vigtig og kan have en stor effekt i forhold til kvaliteten af den behandling, patienten vil modtage.

## **Starbucks håndterer variation**

Kaffekæden Starbucks åbner i gennemsnit seks nye butikker om dagen og har mere end 10.000 kaffebarer i 39 lande. I Danmark åbnede den første i 2007 og i 2018 var der 19 kaffebarer.

En del af Starbucks' koncept omfatter, at kunder har mulighed for at vælge mellem et stort udvalg af drikkevarer, der i øvrigt ikke alene omfatter kaffe, som findes i flere forskellige størrelser, smagsvarianter, tilberedningsformer etc. Så

man kan f.eks. bestille en “Moccachino, iced venti no-water americano” eller en “Double tall nonfat extra hot cappuccino”.

For at sikre sig, at bestillinger bliver ekspederet korrekt og effektivt, bliver Starbucks’ ekspedienter trænet i at viderebringe ordrer på en bestemt måde og i en ganske bestemt rækkefølge. Men det kunne blive endnu mere effektivt, hvis kunderne selv bestiller deres kaffe på den samme måde. Og det forsøger Starbucks derfor at lære kunderne.

Derfor udleveres der (især i udlandet) en lille folder til kunderne – *“Make It Your Drink – Guide to Starbucks Beverages”*. Det er en guide eller en instruktion til, hvordan man bestiller kaffe hos Starbucks. Desuden gentager ekspedienten kundernes ordre, så kunden kan høre den. Ikke som kunden afleverede ordren, men på den ”korrekte” måde i den rigtige rækkefølge. Starbucks siger selv, at tonen tilstræbes at være ”venligt irettesættende”, hvilket betyder, at de fleste faste kunder forsøger at undgå irettesættelsen ved at aflevere ordren på præcis den måde, der understøtter Starbucks’ serviceproces. Det betyder ikke, at serviceoplevelsen forringes. Nærmest tværtimod. For nogle kunder udvikler det sig mest af alt til en sport at anvende Starbucks-terminologien. Når det lykkes, er det en lille sejr, der kan fejres.

Starbucks-løsningen kan være en relevant og elegant måde at få kunden til at hjælpe med til at effektivisere serviceprocessen på. Samtidig med at muligheden for kundeskabt variation på den ene side reduceres. Men uden at kvaliteten på den anden side forringes. (Frei, 2006) Dog er det selvfølgelig en central forudsætning, at Starbucks-personalet formår, at klare den balancegang det er, at aflevere den ”venlige irettesættelse” uden at kunden netop føler sig irettesat.

Hos sandwichkæden Subway bestemmer kunden selv, hvad der skal i sandwichen. Her benytter man sig principielt af den samme teknik. Subway har instrueret medarbejderne i at opbygge en sandwich på en ganske bestemt måde og i en bestemt rækkefølge. På den måde ved de kunder, der vender tilbage til Subway, hvad der skal ske og de kan derfor være lidt forberedte på, hvordan sandwichen bliver lavet. Kunden får dermed præcis den ønskede sandwich. Samtidig med at processen bliver mere effektiv. (Lindstrøm, 2010)

Omvendt kan man måske indvende, at hvis en virksomhed opbygger denne form for processer, som bliver komplicerede for kunderne at spille en rolle i, kan det i yderste konsekvens få kunderne til at fravælge virksomheden. For eksempel fordi kunderne risikerer at udstille deres uvidenhed, manglende

forudsætninger og tøven for såvel personalet, som andre kunder der venter bagved i køen.

### ***Variation i kundeindsats***

Når kunder skal spille en rolle i serviceinteraktionen mellem virksomhed og kunde, er det som udgangspunkt op til kunden, hvor meget de medvirker og hvor meget energi de lægger for dagen. Virksomheden kan naturligvis lægge op til og opfordre til et vist aktivitetsniveau; i nogle sammenhænge kan det fra virksomhedens side endog være et krav, at kunden leverer en bestemt indsats.

Men virksomheden kan ikke i alle sammenhænge tage for givet, at kunden leverer en “optimal indsats”. For eksempel kan indehaveren af en virksomhed vælge at tilrettelægge arbejdet for virksomhedens revisor så smertefrit som muligt. Men det kan også være, at virksomhedens bilag overdrages i fire store plasticposer. En kunde, der har købt ind i et Bilka-varehus stiller måske omhyggeligt sin indkøbsvogn på plads igen, når indkøbet er overstået. Men det kan også være, at indkøbsvognen efterlades et eller andet tilfældigt sted på parkeringspladsen. Og at der i øvrigt efterlades affald i den.

Denne form for variation kan have konsekvenser i forhold til virksomhedens muligheder for at levere den planlagte serviceydelse. Både i forhold til den overordnede kvalitet af serviceydelsen, men også i forhold til de omkostninger, som virksomheden evt. påføres. Omkostninger som virksomheden evt. vil have dækket af kunden. For det er ikke altid sikkert, at kunden véd, hvad der forventes af hende og hvilken rolle, hun skal spille. Eller måske véd kunden ganske enkelt ikke, hvilke konsekvenser det har, hvis hun ikke lever op til rollen; for eksempel i forhold til økonomi.

### ***Variation i præferencer***

Kunder har varierende opfattelse af, hvad god service er og hvad det vil sige, at blive godt behandlet i servicesammenhænge. Det hænger naturligvis sammen med at kunderne er forskellige og at de har forskellige forventninger, ønsker og behov.

Nogle kunder sætter pris på, at en ekspedient i en forretning straks kontakter dem, når de kommer ind i forretningen og tilbyder dem assistance. Andre vil have lov til at kigge sig om i fred og ro og uden at blive forstyrret.

Nogle kunder trives med et stort udvalg af varer. Andre foretrækker nærmest, at en ekspedient vælger for dem.



Og nogle kunder vil have detaljerede forklaringer om, hvorfor ting er som de er. Andre har rigeligt i en mere generel forklaring “med den brede pensel”.

Der er med andre ord tale om helt personlige præferencer. Men de omfatter lige så høj grad af uforudsigelighed som andre former for variation. Og det kan på mange måder medvirke til, at det er vanskeligt for en virksomhed at håndtere kunderne og dermed skabe en ensartet serviceydelse.

At kunder er forskellige peger naturligvis på, at en virksomhed skal være god til at aflæse kunderne. Så de ikke kommer med detaljerede forklaringer til kunden, der foretrækker den korte udgave. Og omvendt. Det kan være uhyre svært, hvis der er kort tid til at aflæse en kunde. Er der mere tid i kundekontakten og er varer relationen længere, kan det på den anden side f.eks. løses ved at bruge forskellige former for CRM systemer og opsamle viden om kunderne.

Nogle hoteller bruger forholdsvis store ressourcer på at opsamle viden om gæsterne inkl. viden om gæsternes præferencer. Den kan spænde fra at hotellet noterer sig, at gæsten ankommer fra et bestemt land til at gæsten giver udtryk for forskellige præferencer i forhold til antal hovedpuder eller en foretrukken plads i restauranten. Ved at opsamle denne viden og gøre den tilgængelig for samtlige medarbejdere, er det muligt at give kunden en tilpasset, individuel service. Samtidig med at man ikke baserer denne form for erfaringsbaseret service på, at medarbejderne hver især skal huske på kundernes præferencer og adfærd fra sidst. Hotelbranchen er en branche, hvor der nogen steder kan være en betydelig medarbejderomsætningshastighed. Det kan hotellet sætte sig ud over ved at indsamle og opbevare viden om gæsterne centralt.

### ***Forløb i kundeskabt variation***

Man kan betragte de fem former for kundeskabt variation som et forløb. Fordi de reflekterer den proces, som en serviceydelse gennemløber: Kunden ankommer til virksomheden, kunden efterspørger en serviceydelse, kunden spiller en rolle i afviklingen af serviceydelsen afhængig af forudsætninger og indstilling og kunden vurderer serviceydelsen med udgangspunkt i personlige, subjektive præferencer — se figur x.

I det forløb bliver livet nemmere for en virksomhed, jo mindre variation kunderne er årsag til. Fordi omfattende kundeskabt variation kan have væsentlige konsekvenser for både kvaliteten af serviceydelsen, den effektivitet serviceydelsen afvikles med og for de omkostninger, der er forbundet med



serviceydelsen. Og bliver der skabt variation i alle fem faser, giver det sig selv, at den akkumulerede variation kan blive betydelig og have væsentlige konsekvenser for såvel kunde som virksomhed.

Mange problemer og operationelle udfordringer med en serviceydelse kan henføres til netop kundeskabt variation. Og det er vigtigt at inddele de forskellige typer kundeskabt variationer i grupper eller klasser. For ønsker en virksomhed at gøre noget ved variationen, skal der først og fremmest tages hensyn til, hvilken type variation, der er problemet.

Hvis problemet er, at kunden ikke vil tage del i en serviceydelse, skal der en anden indsats til, end hvis problemet er, at kunden i realiteten gerne vil, men simpelthen mangler forudsætninger for at deltage i afviklingen.

I øvrigt kan man også forestille sig en sjette type variation: På samme måde som der kan være tale om variation i ankomst, kan der i nogle sammenhænge også være eksempler på kundeskabt variation i afslutninger. En koncertgæst kan gå før sidste nummer er spillet. Nogle restaurantgæster bliver siddende længe og optager et bord selvom desserten for længst er spist. En patient hos en fysioterapeut afbryder et planlagt forløb før tid og kommer ikke til alle behandlingerne.

Nogle restauranter er f.eks. begyndt at gøre opmærksom på, at en bordbestilling har en bagkant. På den måde signaleres meget konkret, men måske ikke specielt godt, at gæsterne forventes at forlade restauranten på et bestemt tidspunkt.

## **Afvejning mellem tilpasning og reduktion**

Uanset hvordan kunden skaber variation opstår der operationelle udfordringer, hvor virksomheden må vælge om den skal indrette sig efter variationen, forsøge at håndtere den eller tilpasse sig.

De virksomheder, der fokuserer på serviceoplevelser af høj kvalitet, vil ofte forsøge at imødekomme kundernes ønsker og på den måde tilpasse sig. Omvendt vil virksomheder, der fokuserer på en enkel struktur og enkle processer — hvilket typisk også er ensbetydende med fokus på at holde omkostninger nede — ofte arbejde på at reducere kundeskabt variation.

Der er på den måde åbenlyst tale om to tilgange, der både er meget forskellige og som står i et vist modsætningsforhold til hinanden.

Et klassisk eksempel findes i restaurant verdenen. Når en restaurant sammensætter et menukort, er det et eksempel på, hvordan en virksomhed

forsøger at håndtere variation. For med menukortet skabes visse begrænsninger på et område, hvor der ellers kunne være et ubegrænset antal retter, råvarer, tilberedningsformer og muligheder for tilbehør. Menukortet skaber rammerne for, at restauranten kan levere et antal måltider af en vis, ensartet kvalitet til rimelige priser.

Nogle kunder har imidlertid svært ved at acceptere for mange begrænsninger. For nogle kunder er muligheden for at få indflydelse på måltidet — tilberedning, ingredienser eller tilbehør — en del af en god restaurantoplevelse. Så når en restaurant begrænser mulighederne, medfører det ganske vist mindre komplekse processer og mulighed for, at restauranten kan arbejde effektivt og omkostningsbevidst. Men det betyder også, at servicekvaliteten i en vis udstrækning begrænses.

Virksomheder, der reducerer deres kunders valgmuligheder og ikke (eller kun i begrænset omfang) tilpasser sig kundernes behov for variation, tiltrækker sædvanligvis kunder, der prioriterer lave priser. Og det er kunder som af samme grund er villige til at gå på kompromis med servicekvaliteten. Det kan f.eks. være den gruppe kunder, som flyver med lavprisselskaber (og accepterer at de skal betale ekstra for bagage eller forplejning ombord), som køber ind i discountforretninger (og accepterer at udvalget er begrænset, omgivelserne uinspirerende og personalet er ungt og ufaglært) eller rejser på ferie uden for sæsonen (og accepterer at der er risiko for at vejret er dårligere og at der er færre muligheder for aktiviteter på destinationen). Denne gruppe kunder reducerer deres valgmuligheder, accepterer at ønsker om variation ikke kan efterkommes og indretter sig efter virksomhedens effektive processer, omkostningsbevidsthed og tilbud. Også selvom konsekvensen er en dårligere serviceoplevelse.

Hvilke tilpasningsstrategier der er anvendelige, afhænger blandt andet af, hvilken branche og hvilke typer kundeskabt variation, der er tale om. Men ofte kan en tilpasningsstrategi bestå i, at erfarne servicemedarbejdere anvendes til at kompensere kunden. For eksempel i de tilfælde, hvor kunder har forskellige opfattelser af, hvordan en serviceydelse skal leveres og hvor der er høj variation i den subjektive præference. Her kan erfarne medarbejdere anvendes til at spotte de ”vanskelige” kunder, hvorefter medarbejderen på det nærmeste mandsopdækker kunden og på stedet tilpasser ydelsen, så kunden tilfredsstilles og ikke selv begynder at foretage ændringer i ydelsen.

For virksomheden er der naturligvis ekstra omkostninger forbundet med at ansætte, træne og fastholde medarbejdere, som måske primært skal arbejde med at kompensere kunder, der er årsag til variation. For i forbindelse med de

flESTE tilpasningsstrategier er det alene virksomheden som må bære omkostningerne. Derfor hænger tilpasningsstrategier som regel også sammen med virksomhedens evne til at overtale kunden til at betale for tilpasningen af serviceydelsen. Generelt er det primært virksomheder, der i forvejen leverer serviceydelser af høj kvalitet, der er i stand til på denne måde at overtale kunderne til at betale mere. De virksomheder, der leverer en lavere kvalitet, fokuserer som regel på reduktion i stedet for tilpasning. Et konkret eksempel kan være, at man på fine restauranter kan få sin bøf stegt på flere forskellige måder, mens man på en burgerbar som regel må tage til takke med en bøf som er "standard-stegt".

Men variationshåndtering behøver ikke være en afvejning mellem omkostninger og kvalitet. Nogle virksomheder er i stand til at håndtere og imødekomme kundeønsker om variation uden at ødelægge hverken kvaliteten af serviceydelsen eller den effektive produktionsproces.

"Reduktion uden kvalitetsforringelse" kan f.eks. opnås gennem segmentering - se figur x. Det vil sige, at virksomheden vælger ikke at imødekomme kundernes ønsker om variation — men vel at mærke uden, at det har signifikante konsekvenser for kvalitetsoplevelsen af serviceydelsen.

Et eksempel finder man i private uddannelsesinstitutioner, der er nervøse for, at der er for stor spredning i elevernes forudsætninger for at gennemføre en uddannelse. Spredningen kan betyde, at der skal tages specielle hensyn til visse grupper elever med den konsekvens, at kvaliteten forringes for andre grupper. En mulighed er, at uddannelsesinstitutionen stiller krav om, at eleverne skal bestå en optagelsesprøve med et resultat inden for et givet spektrum.

Variation i subjektive præferencer kan tilsvarende håndteres gennem segmentering. Virksomheder kan udvælge en kundegruppe, der deler særlige præferencer eller opfattelser af, hvordan en given serviceydelse skal afvikles. Der kan muligvis forekomme visse udfordringer i forhold til at afdække præference- og opfattelsesfællesskabet — og i nogle tilfælde er segmenterne muligvis heller ikke store nok til, at forretningen ers rentabel. Ikke desto mindre findes der muligheder for at håndtere variationen på denne måde.

Segmenteringen kan betyde, at virksomhederne finder nicher, som eliminerer problemet med variation. Fordi nicherne består af kunder, hvor det ikke er nødvendigt for virksomheden at kræve, at de skal tilpasse sig, eller at serviceydelsen skal tilpasses yderligere til dem. Samtidig kan nichen betyde, at virksomheden har opnået en ekstra konkurrencemæssig fordel ved simpelthen

at tilbyde noget særligt til en særlig målgruppe – som der ikke er andre virksomheder, der på tilsvarende vis interesserer sig for.

”Lavomkostnings-tilpasning” – jævnfør figur x – betyder, at virksomheden indretter sig efter kundernes ønske om variation. Men at den gør det, uden at de bliver påført ekstraordinært store omkostninger.

Denne form for tilpasning opnås ofte ved, at virksomhederne overtaler eller tvinger kunderne til selvbetjening. (Frei, 2006) Og muligvis gør det på en måde, hvor der fokuseres på, at selvbetjening ”i virkeligheden” er et udtryk for tilpasning til kundeefterspørgsel. Denne strategi er især effektiv i forbindelse med høj variation inden for ankomst og efterspørgsel; begge typer variation medvirker til at komplicere medarbejderstyring for virksomheden. Det giver sig selv, at hvis der indføres selvbetjening, skal kunden selv udføre en stor del af arbejdet i forbindelse med serviceydelsen. Derfor bliver timing af arbejdskraft aldrig et problem. Når kunderne betjener sig selv, kan virksomheden både tillade og håndtere, at serviceydelsen varierer i takt med kundernes (selvbetjenings-) evner og indsats. Desuden kontrollerer kunden i vid udstrækning selv serviceomgivelserne. Hvilket er et eksempel på, at virksomheden, i det mindste delvis, kan tilpasse sig kundernes ønsker om variation i forhold til subjektive præferencer.

Et eksempel er online-auktionshuse, der alene stiller et koncept og en it-infrastruktur til rådighed for kunderne. Så godt som alle opgaver i forbindelse med køb og salg varetages af kunderne selv. Ikke af auktionshusets medarbejdere.

Et problem kan dog være, at nogle virksomheder har vænnet kunderne til, at der er medarbejdere, der gør arbejdet for dem. Hvis denne type virksomheder skal lykkes med lavomkostnings-tilpasning er de nødt til at overtale kunderne til at gøre arbejdet selv. Denne form for ”overtalelse” kræver som regel både en rigtig god forklaring og en eller anden form for compensation. Hvis kunden skal acceptere, at kunden fremover selv skal udføre et stykke arbejde, som virksomheden tidligere har gjort, forventer kunden enten, at kvaliteten af ydelsen nu bliver højere (hvilket i denne sammenhæng sjældent er en direkte konsekvens) eller, at ydelsen bliver billigere, sker hurtigere, er mere skræddersyet etc.

## Variationshåndtering i praksis

Det bliver lettere for de fleste virksomheder at håndtere serviceydelser og -processer, når de har forståelse for, hvilke typer variation kunderne kan

udsætte virksomhederne for. Og forståelse for de forskellige muligheder for tilpasning eller reduktion. Historisk er der en del eksempler på, at hver eneste af de strategiske muligheder er anvendt af succesfulde virksomheder.

It-virksomheden Dell oplevede på et tidspunkt stor variation i deres kunders ankomst og efterspørgsel. (Frei, 2006) Det skete i forbindelse med, at Dell udvidede deres sortiment med high-end servere henvendt til det professionelle marked. Dell var klar over, at en af konsekvenserne ville blive, at de professionelle kunder ville stille krav om en fleksibel og hurtig service. Dell skulle være i stand til at tilfredsstille kundernes krav døgnet rundt og på tværs af en række forskellige fejlmuligheder. Som ny på markedet kunne Dell enten vælge at etablere en dyr serviceorganisation som stod til rådighed hele tiden, men uden garanti for at blive brugt (tilpasning i forhold til kundevariation). På den anden side kunne man opnå en højere forudsigelighed og udnyttelsesgrad ved, f.eks., at bede kunderne om at bestille tid (reduktion af variation). Dell forstod, at den eneste mulighed, set fra kundeperspektivet, var tilpasning. Så opgaven var at finde en måde, hvorpå Dell kunne isolere sig fra effekterne af variation uden at gå på kompromis med kundernes serviceoplevelse.

Løsningen blev at outsource serviceopgaven til en underleverandør, der i forvejen var i markedet og havde erfaring med tilsvarende opgaver. Underleverandøren havde organiseret deres processer til netop at håndtere denne type serviceopgaver. De var på den måde væsentligt bedre rustede til at håndtere kundevariation end Dell selv ville have været. Konsekvensen af den form for outsourcing er jo så, at en del af kundekontakten netop overdrages til underleverandøren, for at Dell kan spare penge. Det kan selvfølgelig få alvorlige konsekvenser for Dells relation til kunderne. .

Det var Dell bevidst om og virksomheden har af samme grund fokuseret ekstraordinært på at holde en tæt kontakt til kunderne. Og på at være i dialog med kunderne om deres ønsker og behov; herunder en dialog med kunderne om deres erfaringer og oplevelser med netop underleverandøren. På den måde blev underleverandørens rolle i realiteten reduceret. Resultat blev, at Dell opnåede en omkostningstilpasning i forhold til den variation, som kunderne forlangte.

Et andet eksempel på håndtering af kunders manglende vilje til at "gøre som virksomheden ønsker", er den tidligere toprestaurant, der beslutter sig for, at man ikke længere vil have normalt åbent for gæster, der kan komme ind fra gaden eller bestille bord til to. Restauranten har nu valgt alene at have åbent for grupper på mindst 10 gæster. Indehaveren traf denne beslutning som en konsekvens af finanskrisen — der kom færre og mere omkostningsbevidste

gæster i restauranten. I stedet har man valgt at bruge kræfterne på grupper, der reserverer plads. Hvilket gør det meget nemmere at levere en høj og konstant kvalitet. Fordi man så kan planlægge indkøb og vagtplaner på en helt anden måde, end tilfældet er i en a la carte-restaurant, hvor man ikke ved, om der en aften kommer 10 eller 50 gæster. (Pauli, 2009)

Nogle virksomheder må bruge ressourcer på en del af processen, som det var meningen, kunden selv skulle udføre. Det sker når kunder, der har evnerne og forudsætningerne, alligevel ikke leverer den ønskede indsats i forbindelse med serviceafviklingen. Her vælger de fleste virksomheder den klassiske tilpasning til situationen. Det vil sige, at de sætter deres egne medarbejdere til at udføre den del af arbejdet, der ellers var tiltænkt "den dovne kunde". Konsekvensen er naturligvis øgede omkostninger.

Nogle virksomheder prøver imidlertid at overtale kunderne til en lidt større indsats. Men omfattende studier har afsløret, at der generelt findes to måder, hvorpå man kan medvirke til ændringer af adfærd: henholdsvis instrumentale og normative metoder. (Frei, 2006)

Instrumentale metoder bygger på belønning eller straf – eller den klassiske sondring mellem pisk eller gulerod. Normative metoder bygger derimod mere på "moral" og appel til samvittighed, skam eller bebrejdelse. Den sidste metode har blandt andet noget at gøre med at få kunder til at returnere indkøbsvogne eller samle affald op, selvom ingen kigger.

En typisk instrumental metode – i forbindelse med for sen aflevering af bøger på et bibliotek eller lånte debiler – er bøder. Bøder betyder naturligvis at virksomheden får et økonomisk bidrag til at dække de eventuelle omkostninger, som kundeadfærden medfører. Problemet med bøderne er, at kunderne kan sætte lighedstegn mellem bøden og en ret til at aflevere senere. Bøder har med andre ord en beskeden effekt på kundeadfærden i nogle sammenhænge. En amerikansk børnehave besluttede sig f.eks. for at løse problemerne med forældre, der afhentede deres børn for sent, ved at indføre bøder. Problemet var blot, at nu blev børnene afhentet endnu senere. (Levitt & Dubner, 2006)

Normative metoder, som medvirker til, at kunderne ønsker at ændre adfærd, kan være meget mere effektive. Men de er så til gengæld meget sværere at håndtere. For hvorfor skulle en kunde bekymre sig om, at kundernes egen adfærd medfører irritation, problemer eller besvær for en anden kunde? Hvis normative metoder skal anvendes effektivt, skal virksomheden forstå at skabe et miljø, hvor kunderne har forståelse for de effekter deres egen adfærd har på andre kunder. Det er i vid udstrækning lykkedes for nogle af online-auktionshusene. Her er skabt et miljø, hvor køber og sælger er afhængige af

hinanden. Og hvor forskellige rating-systemer og offentligt tilgængelige overblik over den enkelte sælger eller købers historiske handler har en betydelig – og positiv – indflydelse på adfærden.

## **Håndtering af kundeadfærd**

Virksomheder har altså en selvstændig opgave i forhold til at forsøge at påvirke kunders adfærd. Det er ikke altid en opgave, der falder let for virksomhederne. Dels fordi det i sig selv kan være svært. Og dels fordi mange virksomheder ikke har særlig stor erfaring med dette område.

For de fleste hjælper en systematisk tilgang til processen og måske kan fremgangsmåden som den beskrives i de følgende fire afsnit være en hjælp – se figur x.

### ***Afdæk problemet***

De problemer, som uhensigtsmæssig og uplanlagt kundeadfærd kan medvirke til, strækker sig fra småproblemer med kunder, der ikke kommer til den aftalte tid, til kundeadfærd, der har omfattende konsekvenser for virksomhedens økonomi.

Første skridt er at afdække, hvad der er årsagen til den uhensigtsmæssige kundeadfærd. Hvis ikke adfærdsproblemet er præcist diagnosticeret, kan det være svært at iværksætte de rigtige initiativer.

De banker, der var først med at investere i forskellige elektroniske løsninger så deres kunder kunne stå for en del transaktioner selv, oplevede, at kunderne fortsat henvendte sig i skranken for at få personlig betjening. På trods af at kunderne i realiteten kunne have løst opgaven nemmere og hurtigere ved at betjene sig selv ved de opstillede pengeautomater. Nogle banker placerede derefter medarbejdere ved indgangsdøren til at tage imod kunderne og spørge til deres ærinde. Når det viste sig, at kunden kunne få dækket sine behov ved en pengeautomat, forsøgte medarbejderen at guide kunden til automaten med tilbud om instruktion og hjælp.

I et konkret tilfælde i en amerikansk bank, var konsekvensen, at banken i løbet af kort tid mistede kunder. Banken troede, at årsagen til, at kunderne ikke ville anvende pengeautomaterne, var variation i forudsætninger og evner. Men det viste sig at være variation i indsats; mange kunder kunne godt betjene sig selv, men de ønskede, ikke desto mindre, at blive betjent ved en skranke, hvor en medarbejder klarede arbejdet for dem. (Frei, 2006)



Man kan forebygge denne type fejldiagnoser ved mere grundigt at få afdækket, hvad kunderne gør lige nu. Hvorfor de gør som de gør og hvad der er problemet med den nuværende adfærd. Og virksomheden kan f.eks. også spørge sig selv, hvad der sker, hvis ikke adfærden ændres.

De fem forskellige typer variation kan løbes igennem: handler det f.eks. om kundernes forudsætninger, evner, indsats eller præferencer? Hvorefter virksomheden kan forsøge sig med at opstille antagelser inden for hver enkelt variation; hvilken antagelse giver mest henholdsvis mindst mening? Har virksomheden eventuelt særlige interesser i en af antagelserne: kan forretningsmodellen med fordel justeres, så der imødekommer kundernes adfærd og ønsker?

Endelig kan der lægges en plan for, hvordan antagelserne testes og hvem der skal stå for de nødvendige forandringsprocesser, hvis resultatet har betydningsfulde konsekvenser.

Hvis banken i eksemplet havde været igennem denne øvelse, kunne den formentlig have undgået fejldiagnosen og de efterfølgende konsekvenser. Ikke mindst, hvis banken havde testet hypotesen om, at kunderne ikke anvendte pengeautomaterne fordi de ikke vidste, hvordan de virkede.

Det sker ofte, at virksomheder træffer hurtige beslutninger om årsag og virkning uden for alvor at teste hypoteser og komme i bund med problemerne. Og det er også en fejl der forekommer ofte, når det drejer sig om at håndtere u hensigtsmæssig kundefærd. (Frei, 2006) Man kan ikke nødvendigvis ræsonnere sig frem til baggrunden for en bestemt type kundefærd. Men senere i bogen beskrives en række metoder, der kan anvendes til at skabe indsigt i kundefærd, -problemer, -ønsker og -behov. De kunne være anvendt til at afsløre den rette sammenhæng.

### ***Til fælles bedste***

Hvis der bliver stillet den rigtige diagnose, kan det være muligt for virksomheden at designe en rolle for kunderne, så der opstår værdi for begge parter.

I den forbindelse kan virksomheden f.eks. overveje, hvad kunderne får ud af at spille en rolle i forbindelse med afvikling af serviceydelsen – og om de er bedre stillet nu end tidligere. Og virksomheden kan overveje om de bedre stillet i denne sammenhæng end de ville være, hvis de i stedet havde valgt konkurrerende løsninger.

Det er et centralt spørgsmål, hvad virksomheden får ud af kundernes nye rolle. Og hvad der er den forventede effekt af kundernes nye adfærd i forhold til virksomhedens resultater.

Endelig er det ofte et åbent spørgsmål, om det er realistisk, at kunderne vil opføre sig, som virksomheden ønsker. Herunder hvilke forventninger og forudsætninger virksomheden har i forhold til kundernes motivation.

Problemerne med at skabe værdi for kunderne udspringer ofte af utestede og ubekræftede antagelser om kunders adfærd, holdninger og opfattelser. Man kan skabe værdi for kunderne på mange måder. Men en af dem er ikke at få kunden til at føle, at de nu er dårligere stillet, end de var før en forandring.

Problemerne med at skabe værdi for virksomheden er ofte, at indtægter og udgifter ikke hænger sammen. I produktionsvirksomheder er det som udgangspunkt muligt at lave kalkulationer på produktændringer mellem den forventede ekstra indtægt, som en ændring vil skabe og de omkostninger ændringen er årsag til. Sådant hænger tingene ikke nødvendigvis sammen i servicesammenhænge. Her kan det ofte sammenlignes med en buffet, hvor kunden betaler for en adgangsbillet. Hvorefter det kan være vanskeligt at forudse, hvor meget kunden spiser.

### ***Test og forbedring af løsningen***

Når det er vanskeligt at forudse kunders adfærd, er det brugbart at teste de forskellige metoder, der overvejes til at ændre kundernes adfærd, før man vælger en metode og implementerer den. Og test og prototyper kan anvendes til billigt at afsløre problemer. Men erfaringsmæssigt har det vist sig, at der test-teknisk begås mange fejl. (Frei, 2006)

En af de mest almindelige fejl er, at der etableres prototyper eller testmiljøer, der er markant anderledes end de virkelige miljøer. Måske anvendes medarbejdere, der er mere erfarne end gennemsnittet. Det kan også være, at virksomheden overser, at der er flere ressourcer til rådighed etc.

En anden fejl kan være, at der, mere eller mindre åbenlyst, er elementer i prototyper og testforløb, der tilskynder til et positivt resultat. Har de involverede f.eks. forretningsmæssige interesser i et godt eller bestemt resultat af et testforløb, kan det påvirke processen.

Og endelig begås ofte den fejl, at der ikke føres kontrol med prototyper. Hvis kunder i forlængelse af en prototype har en anden adfærd, end prototypen lagde op til, er det svært at vide, om der er noget galt med prototypen, eller om der er andre forhold, der gør sig gældende.

Det er som regel effektivt og relevante udvikle en prototype og at teste en løsning, hvis det er muligt at teste under realistiske omstændigheder. Hvis medarbejderne, kunderne og andre ressourcer kan sammenlignes med virksomhedens normale omgivelser og forhold. Hvis målsætningen er at lære så meget som muligt – og at det ikke blot er et spørgsmål om at demonstrere værdien af systemet. Hvis målsætningen er klar for både medarbejdere og virksomheden. Hvis det er afklaret, at der i prototypen ikke er deltagere, der har særlige interesser i et bestemt resultat. Og endelig er det som regel relevant at teste og prototype en løsning, hvis der både deltager kunder og medarbejdere i evalueringen. (Frei, 2006)

### ***Få kunderne til at gøre arbejdet***

For mange virksomheder er det en økonomisk udfordring at håndtere den variation, som heterogene kundegrupper er årsag til. Og det er tilsvarende en udfordring, at udvikle effektive metoder, der kan påvirke variationen.

Når nogle serviceydelser ikke fungerer, kan det blandt andet hænge sammen med, at kunderne ikke har overblik over serviceprocessen. De ved simpelthen ikke, hvad der sker og skal ske. Og de kan måske knap nok huske, hvad der er sket. Og det kan nok så vigtig også hænge sammen med, at kunderne ikke er klar over, hvad der forventes af dem og hvilken rolle de forventes at spille for at få den samlede ydelse og oplevelse til at hænge sammen.

Uanset om det drejer sig om at købe et hus, deltage i Roskilde Festivalen eller om at være pårørende til en alvorligt syg er der tale om en proces og et forløb, hvor såvel huskøberen som festivalgæsten og den pårørende skal udfylde en rolle. Og jo bedre rollen udfyldes, jo bedre forløber den samlede proces alt andet lige.

Håndtering af kundeskabt variation drejer sig derfor også om at designe og tilrettelægge kundernes rolle, så kunderne forstår, accepterer og træder kvalificeret ind i rollen.

Virksomheder og organisationer, der forstår og lærer at håndtere kundeskabt variation og i den sammenhæng er gode til at designe kundens rolle, har ofte fundet en mulig genvej til konkurrencemæssige fordele.

Denne håndtering handler blandt andet, men i høj grad, om kommunikation.

## Kilder

Frei, Frances: "Breaking the Trade-Off Between Efficiency and Service", Harvard Business Review, 2006.

George, Michael: "Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions", McGraw-Hill Education, 2003.

Lindstrøm, Martin: "Buyologi", Crown Pub, 2010.

Pauli, Kim: "Restaurant kun åben for grupper", Jyllands-Posten, 03.09.2009.

**Søren Bechmann** er en efterspurgt foredragsholder og rutineret facilitator, der rådgiver og inspirerer ledere og medarbejdere i såvel den private som den offentlige sektor. I Service Design Institute udviklede han et populært kursus i servicedesign – som også var Danmarks første. Han har skrevet "Med andre øjne – om service, design og servicedesign" sammen med Mette Mikkelsen. Bogen udkom på Hans Reitzels Forlag i 2019. Han er derudover forfatter til seks andre bøger – inkl. "Servicedesign" der er den første danske bog om servicedesign. "Service er marketing" blev i Berlingske kaldt "... en af de vigtigste ledelsesbøger, som er skrevet på dansk." Endelig blev "Kunderejsen" udgivet i 2016 af Service Design Institute.

**Service Design Institute** er først og fremmest en konsulentvirksomhed, men aktiviteterne omfatter også foredrag, facilitering af workshops, undervisning, kursusforløb og forlagsvirksomhed. I Service Design Institute er vi overbeviste om, at god service gør verden til et lidt bedre sted at være. Derfor hjælper vi private og offentlige organisationer med at designe attraktive, effektive og anderledes serviceydelser – på tværs af alle touchpoints.