

Kutte eller investere ?¹

Tor W. Andreassen

Handelshøyskolen BI

Introduksjon

Dot-com-boblen, "asia-syke", 11. sept., terrorisme, krigstrussel, Enron og WorldCom er alle ingredienser i en økonomisk turbulent tid. Kombinasjonen av en sviktende etterspørsel og fallende aksjemarked gjør at ledere er kommet under et betydelig press. I et oppslag av 17. juni i år hevder CNNMoney at kundeservice er det første området som kommer under sparekniven når ledere skal bedre lønnsomheten. Jeg vil hevde at mens man kan manipulere bunnlinjen på kort sikt kan man ikke løpe fra topplinjen på lang sikt! La meg utdype hva jeg mener.

Er produktivitet viktig?

Når lønnsomheten og aksjonærverdiene skal bedres har ledere i prinsippet to alternativer, redusere kostnadene eller øke inntektene. Til tross for at aksjeanalytikere verdsetter markedsinvesteringer høyere enn kostnadskutt synes paradoksalt nok kostnadskutt å være det foretrukne alternativet. Når ropet om lønnsomhet høres fra styrerommet er redusert bemanningen det eneste en leder kan gripe til på kort sikt. Kostnadene synker og produktiviteten stiger. Med fremveksten av en serviceøkonomi er det mye som tyder på at det industrielle perspektivet som ligger i produktivetsbegrepet er utilstrekkelig og i mange tilfeller ødeleggende for tjenesteytende virksomheter. Som kjent produseres og konsumeres tjenester simultant gjennom et sett av interaksjoner mellom ansatt og kunde eller teknologi og kunde. På denne måten spiller kunden en medprodusent rolle i form av tid, innsats og mental innsats. Vi kan med andre ord snakke om to sider av produktivitet: produktivitet for firmaet og produktivitet for kunden. Det er når disse to sammenfaller at vi kan snakke om virkelig produktivitet. Hva hjelper det at bedriftens produktivitet stiger på kundens bekostning? Virkelig produktivetsforbedring oppnås for begge når servicekvalitet ikke er redusert. For tjenesteytende virksomheter er det i prinsippet fem alternativer eller metoder for å øke produktiviteten:

- 1 Frontpersonalet arbeider hardere, lenger og/eller mer rasjonelt for samme lønn.
- 2 Øke volumet i serviceleveransen ved å redusere kvalitetskravet.
- 3 Industrialisering av tjenester (standardiser og masseproduser).
- 4 Redusere eller overflødiggjøre en tjeneste gjennom produktutvikling.
- 5 Utforming og utvikling av en mer effektiv tjeneste.

¹ Trykket i Ukeavisen 8. november 2002

I jakten på økt produktivitet ligger trusselen om redusert kundetilfredshet. Nasjonalsangen kan ikke synges fortere uten at dette går utover opplevd kvalitet.

Er kundetilfredshet viktig?

Å si at kundetilfredshet er viktig (ikke bare for kundene) er idag å slå inn åpne dører. Mange bedrifter har satset på kvalitet som viktig for kundetilfredshet. Men i kroner og ører, hvor viktig er en liten endring i kundetilfredsheten for aksjonærene? Amerikanske data omsatt til norske tyder på at for et firma med 100 millioner i aktiva vil en ett prosentpoengs endring i kundetilfredsheten på Norsk Kundebarometer bety omlag 3 millioner kroner i endret aksjonærverdi. Med andre ord et ikke-ubetydelig beløp for en liten endring. Gitt dette skulle en tro at ledere fokuserte kundetilfredshet. Dessverre viser data fra Norsk Kundebarometer at tilfredsheten med norske varer og tjenester har sunket med omlag 3 prosentpoeng i løpet av de siste tre årene og at forskjellen mellom den beste og dårligste bedriften øker (84 kontra 47, skala 0 til 100). Dette bildet forteller oss at ikke alle ledere har fått med seg betydningen av kundetilfredshet for bedriftens kunder og eiere. Videre viser de samme dataene at nærmere 80 prosent av de bedriftene som inngår i studien har kunder som er tilfredse, men likegyldige. Slik kan det ikke være i fremtiden.

Tenk etter! Når vi opplever en god eller en dårlig service er det som regel personen vi møtte – representanten for bedriften - som gjorde inntrykk. Møter vi den rette som hjelper oss gjennom kjøpets ulike faser på en behagelig og effektiv måte, ønsker vi å møte denne personen også neste gang. Kundeservice kan vi kort definere som alle aktiviteter bedriften gjør (og som kunden møter) *før, under og etter* kjøpet. Problemet med kundeservice er at det er ressurskrevende –man binder opp tid i møtet med kunden. Bedre kundeservice betyr ofte flere mennesker på gulvet eller på telefonen –noe som leder til høyere kostnader. På kort sikt er dette dårlige nyheter. Fremfor å kutte i blinde bør pressede ledere stille seg følgende tre spørsmål: Hva skjer med kundetilfredsheten dersom jeg kutter eller øker kundeservicen? Hva skjer med bedriftens relative attraktivitet i markedet dersom jeg kutter eller øker kundeservicen? Hva skjer med kundenes lojalitet til bedriften dersom jeg kutter eller øker kundeservice? En fersk studie av Andreassen og Olsen ved Handelshøyskolen BI gir svar på disse sentrale spørsmålene. For det første, det er klare sammenhenger mellom kundeservice, relativ attraktivitet og kunders lojalitetsbinding til bedriften. Det vil si: god kundeservice knytter eksisterende kunder nærmere til bedriften. For det andre, god kundeservice stimulerer vareprat og tilfører bedriften nye kunder til med minimale markedsføringskostnader. Det vil si: reduserte akvisisjonskostnader gir økt kunde

livstidsverdi og dermed økt aksjonærverdi. Istedenfor å kutte kan man alternativt investere seg ut av problemet. Men kan vi kutte kostnadene og øke kundeservicen samtidig? Selv om spørsmålet virker utopisk er svaret forbausende enkelt –Gi kundene incentiver til å overta deler av tjenesteproduksjonen.

Teknologi som har betydning for kundene kan deles inn i to typer: selvbetjeningsteknologi og muliggjøringsteknologi. Mens selvbetjeningsteknologi gjør det mulig for kundene å produsere tjenesten selv uten hjelp av ansatte gjør muliggjøringsteknologien de ansatte mer slagkraftig i møtet med kunden. Men for at kunder og ansatte skal ta i bruk den nye teknologien må det være klare incentiver for begge grupper til å gjøre det. Fra forskningen vet vi at fire forhold må være avklart for at teknologien skal bli benyttet; 1) at den er lett å bruke, 2) at den er sikker i drift, 3) at den er moro å bruke, og 4) at den oppleves som nyttig å bruke. Studier viser at for firmaer som lykkes i å få kundene til å bruke teknologien og dermed får dem til å produsere tjenesten selv, sparer betydelige beløp. Ikke bare det. Fordi kundene opplever at teknologien er lett å lære, er moro å bruke og at man får gjort ting når det passer en selv, stiger kundenes tilfredshet og lojalitet.

Ulike lederstiler.

Veien til lønnsomhet skjer ved å balansere kostnader og inntekter på kort og lang sikt. Kortsiktige bunnlinjeeffekter kan ødelegge for langsiktige topplinjeeffekter. Jeg vil hevde at ledere som velger å kutte fremfor å investere har et annerledes syn på verdiskapning enn ledere som velger å investere fremfor å kutte. Den første typen ledere er opptatt av kostnadskontroll. Veien til lønnsomhet og aksjonærverdier går gjennom reduksjon i produktkostnadene (standardisering, produktivitet, presse underleverandører) og reduksjon i arbeidskostnadene (nedbemanning, minimal lønningsøkning, automatisering, ansatte er en kostnad). Kortsiktig lønnsomhet oppnås gjennom volum og aggressivt nysalg. Fokus er på transaksjon- og produktlønnsomhet. I Norge har for eksempel flyselskapet SAS og Telenor tilpasset seg markedet ved å kutte kostnader og si opp medarbeidere. Aksjekursene har siden 2000 falt med omlag 50 prosent for begge to.

Den andre typen ledere er opptatt av inntektsvekst. Veien til lønnsomhet og aksjonærverdier går gjennom fokus på service (skreddersøm, tilfredshet og gjenkjøp, leverandører som kunder) og arbeidsstyrken (medarbeider tilfredshet, internt serviceklima, overskuddsdeling, trening og opplæring). Langsiktig lønnsomhet oppnås ved å utvikle et merkenavn som tiltrekker de rette kundene og gjennom service og kvalitet beholder de lønnsomme kundene over tid. Fokus er på relasjon og kundelønnsomhet. Mens Toyota Norge har vunnet

kundetilfredshets prisen tre ganger har Southwest Airlines vært det eneste lønnsomme flyselskapet hvert år gjennom det siste ti-året. Felles for begge selskapene er at ledelsen fokuserer tilfredshet for kunder og ansatte.

Idag er det ikke nok bare å drive effektivt. Man må også ha tilfredse kunder – noe de aller fleste bedriftene har. Effektivitet og kundetilfredshet er dermed ikke noe konkurransefortrinn lengre! Man må gjøre noe mer - man må henrykke kundene ved å levere fremragende tjenester på en effektiv måte. Gjennom økt tilfredshet vil bedriften ikke bare få økt lojalitet, men også økt positiv vareprat. Økt lojalitet og tilgang på nye kunder gjennom vareprat er ekstremt lønnsomt. Data fra de amerikanske kundetilfredshets indeksen viser at bedrifter som fra 1994 til 1999 hadde meget tilfredse kunder skapte 20 milliarder USD i merverdier for aksjonærene enn de bedriftene som hadde de minst tilfredse kundene.

Jeg har i denne artikkelen argumentert for en kombinasjon av å kutte og investere ved å benytte teknologi på en kundesmart måte. På denne måten kan ledere redusere kostnadene, øke kundeservicen og opplevd kvalitet samtidig. Målet har vært å påvirke de ortodokse produktivets-troende til å se at aksjonærverdier for tjenesteytende virksomheter skapes når bedriftens og kundenes produktivitet øker samtidig - uten at kvalitet eller service reduseres. Uansett hva man gjør, er det en sannhet som gjelder: er det ikke godt for kundene er det ikke godt for aksjonærene!