

World Class Service

Six Senses luksus hotelkæden som inspirationskilde til at skabe en unik kundeorienteret kultur

Klaus Lund & Partnere ApS
Bernstorff Slot
Jægersborg Alle 93
DK-2820 Gentofte

+45 70 26 29 99
kontakt@klauslund.dk
Besøg os på www.klauslund.dk

Af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere

Formålet med denne artikel er – igennem en konkret case baseret på den succesfulde Six Senses luksus resort hotelkæde – at inspirere topledelse til, hvordan man kan arbejde med sin virksomheds service- og kvalitetsoplevelser, herunder sætte fokus på hvad det er, som skaber en virkelig **kunde- og serviceorienteret kultur**.

Systematisk arbejde med kundeoplevelsen

Flere og flere virksomheder sætter endnu mere fokus på systematisk at arbejde med "kundeoplevelsen" i alle virksomhedens **Touch Points** som en del af den samlede **Customer Experience Management** strategi. Skal der nytænkning til i arbejdet med kundeoplevelserne, er det ikke nok, som mange gør, blot at se, om man kan få inspiration fra konkurrenterne i egen branche. Skal man være innovativ, så må inspirationen til at forbedre kundeoplevelser komme fra en kombination af, at man som virksomhed bliver rigtig, rigtig dygtig til at lytte til sine kunder, og at man samtidig henter inspiration fra andre brancher for derved at bryde den typiske "copy paste" udviklingstilgang. Da SAS for en del år siden skulle forbedre deres punktlighed, hentede de inspiration fra Formel 1, fordi: *"Hvorfor skulle man som luftfartsselskab bruge en hel time på at klare hele processen, fra et fly lander, til det kan flyve igen, når Formel 1 industrien kunne klare det på ganske få sekunder"*. Maersk Line henter også inspiration fra andre industrier, når man siger: *"At det i fremtiden skal være lige så nemt at bestille en container, som det i dag er at købe en bog på www.Amazon.com"*.

Six Senses er en "brand challenger"

Denne artikels tilgang er at sætte fokus på den inspiration og læring, der kan drages fra en industri, som er rigtig dygtig til at skabe en servicekultur med unikke kundeoplevelser, nemlig luksus resort hotelindustrien. Det er den kun 16 år gamle, men meget succesfulde **Six Senses** hotelkæde med 4000 ansatte, som er valgt ud, bl.a. fordi de med deres nytænkning er en **"brand challenger"** i deres industri.





"Six Senses hotelkæden har leveret svaret på luksus med substans efter finanskrisen. Væk med "bling bling" luksus og ind med den intelligente, underspillede luksus, der appellerer til alle sanser. Six Senses hotellerne har en "first mover" rolle på flere områder med fokus på innovativt design, et "barfods" koncept med kant, der giver stof til eftertanke for den travle forretningsmand, redefinerende af flere aspekter omkring hvordan man skaber excellente serviceoplevelser og alt sammen eksekveret i en bæredygtig (CSR) kontekst."



Bureauchef Lars Mathiasen, Nyhavn Rejser

Denne artikel og case study er blevet til på baggrund af interviews med Six Senses kædens stifter og CEO, den indiske Sonu Shivdasani, hans svenske kone Eva Shivdasani, som er kreativ direktør, samt deres managing director Bernhard Bohnenberger og 7 andre centrale ledere.



Six Senses kædens indisk fødte stifter og bestyrelsesformand Sonu Shivdasani sammen med artiklens forfatter

I det efterfølgende kan du bl.a. læse om:

- Six Senses kædens **SLOWLIFE** strategi, herunder "Intelligent Luxury"
- **"Sense Guardians"** – sanse observatører som ser på tingene med gæsternes øjne for hver "sans"
- **"NIBI"** konceptet – **New Ideas Better Ideas**
- En stærk servicekultur kommer indefra
- Utraditionelle spørgsmål i Six Senses kundetilfredshedsanalyser.

Afslutningsvis konkluderes de væsentligste learning points, som de fleste virksomheder efter min mening kan overføre og anvende fra Six Senses kæden.

Kort om historien bag Six Senses kæden

Historien bag Six Senses startede, da de 2 stiftere, Sonu og Eva Shivdasani, som begge har en meget stor passion for at holde ferie på Maldiverne, gerne ville bygge sig et sommerhus der. Men det kunne de ikke bare lige få lov til. Skulle de bygge, så skulle det være for at tiltrække turister. Det gav ideen til at bygge nogle eksklusive boliger. På den måde igangsattes i 1995 det, som sidenhen er blevet til Six Senses hotelkæden med 14 resorts, 30 Spa centre og i alt ca. 4000 medarbejdere. Denne opstart er også nøglen til at forstå en række af de ting, som har gjort Six Senses til den succesfulde "brand chal-

lenger”, som den er. Udgangspunktet var bl.a., at Sonu og Eva ville bygge et sommerhus til sig selv. Et sommerhus kommer man som regel ikke så meget ”bling bling” ind i, men meget gerne al den luksus som gør det til en yderst afslappende oplevelse at være der - væk fra hverdagens stress og jag. Derfor var udgangspunktet ikke at lade sig inspirere af nogle andre hotelkæder, men at skabe sin helt egen stil.



Soneva Fushi på Maldiverne var det første ”hotel” i Six Senses kæden i 1995 med i alt 42 luksusvillaer. Man ankommer til øen med en vandflyver. På det ene af ovenstående billeder ses Soneva Fushi ”Airport”.

Om årsagerne til, at Sonu og hans kone Eva har haft så stor succes med Six Senses kæden, siger han selv:

”Jeg tror, at årsagen til, at Six Senses kæden er blevet en succes, bl.a. er,

- at vi hele vejen igennem har været meget passionerede om alle detaljer – stort som småt.
- at vi har brudt nogle mure rundt omkring og kæmpet de kampe, som var nødvendige for at få skabt tingene præcis, som vi ville.
- at vi i udpræget grad har haft fokus på, at vi er i en service-industri, og derfor simpelthen bare må have de allerbedste medarbejdere.
- at vi meget tidligt formulerede vores ledestjerne ”SLOW LIFE” som en beskrivelse af vores ”koncept”, hvilket har gjort det meget lettere at kommunikere vores vision internt og eksternt.



Eva og Sonu Shivdasani

Six Senses mission

Overordnet set er Six Senses mission:

***"To create innovative and enlightening experiences
that rejuvenate our guests' love and SLOW LIFE."***

SLOW LIFE defineres som:

Sustainable – **L**ocal – **O**rganic – **W**holesome
Learning – **I**nspirering – **F**un – **E**xperiences

SLOW = Hvad er det, vi vil gøre?

LIFE = Hvordan gør vi det?

Six Senses vision

Six Senses vision er:

***"To be trend-setting and innovative while continuing
to refine a responsible leisure lifestyle."***

Sonu og den øvrige ledelse er alle meget optaget af at være på forkant med hele tiden at have fokus på, hvad det er, deres gæster vil have. De ser, at der foregår en stor forandring i deres markedssegment. Derfor arbejder man meget med begrebet "redefining luxury". "Luxury" begrebet er under forandring, siger Sonu, og i fremtiden vil "luxury" i langt højere grad være associeret med "privacy", "back to nature" og "responsible tourism" samt ekstrem personlig service. Så tilgangen til service er evnen til at kunne balancere "luxury" elementet og "relaxing" elementet. Et af de spørgsmål, man ofte stiller sig hos Six Senses, er: "Hvad er det, man savner i den travle hektiske hverdag?". Derfor er der en række elementer, som der er særlig fokus på i Six Senses strategien:

- **"Space"**
Der skal være en følelse af, at man har masser af egen plads.
- **"Privacy"**
Man skal kunne være 100 % i fred og ro og slappe af sammen med sin familie.
- **"Choice"**
Der skal være et hav af skræddersyede service valgmuligheder.
- **"Timing"**
Man skal kunne gøre tingene og få service lige præcis, når man vil, og ikke inden for de mere traditionelt fastlagte tidsrammer.

Et af de slogans, man anvender, er "No News – No shoes", hvor man – selvom det er 5 stjernede hoteller – bevidst har fravalgt, at man kan se tv i villaerne på udvalgte Six Senses hoteller for på den måde at få gæsterne til at komme væk fra den travle hverdag og slappe af. For også at få gæsterne til at føle en afslappethed, lægger man op til, at man overalt og på alle tidspunkter også i restauranterne om aftenen går barfodet rundt.

Under Six Senses paraplyen drives følgende brands:

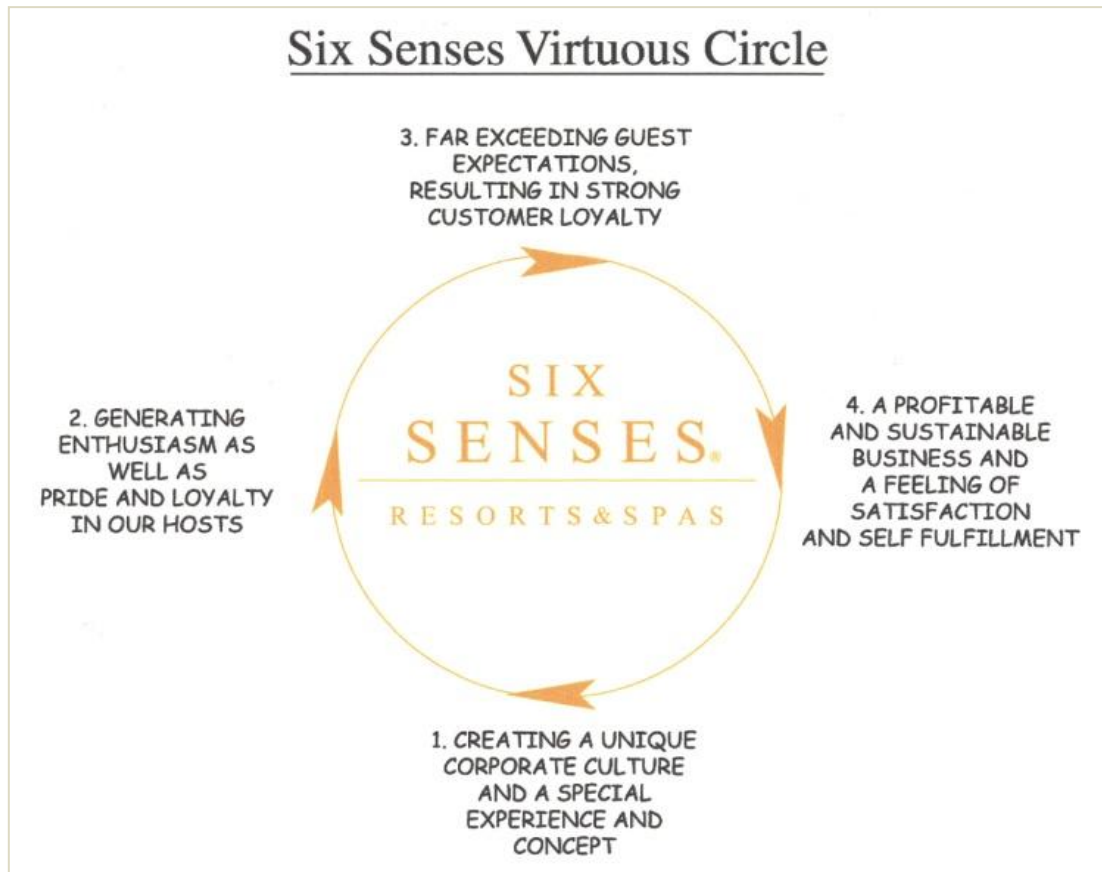
- Soneva (et 5++ stjernet brand)
- Six Senses (et 5 stjernet brand)
- Evason (et 4 stjernet brand).

 WINNER 2011 Middle East's Leading Luxury Resort Six Senses Zighy Bay, Oman	 TripAdvisor Awards 2011 Certificate of Excellence – Soneva Gili by Six Senses, Maldives Certificate of Excellence – Six Senses Samui, Thailand
 2011 Best Luxury Resort Spa, Oman – Six Senses Zighy Bay, Oman Best Luxury Resort Spa, Greece – Six Senses Spa at Porto Elounda Crete, Greece	 Best Destination Spa Award – Six Senses Zighy Bay, Oman Best Spa Director Award – Hanna Carolina Moquist – Six Senses Zighy Bay, Oman Best Spa Therapist Award – Vishnu Prasad – Six Senses Zighy Bay, Oman Best Spa Design Award – Six Senses Zighy Bay, Oman Best Green Initiative Award – Six Senses Zighy Bay, Oman
 Gold List 2011 Best Hotels for Leisure Facilities in Asia – Six Senses Hua Hin, Thailand Soneva Gili by Six Senses, Maldives	

Six Senses har fået rigtig, rigtig mange awards som en anerkendelse af deres indsatser.

Six Senses Succes cirkel

Six Senses kæden er meget bevidst om det, de mener, er deres succes "formel". Det er bl.a. udtrykt i "Six Senses Virtuous Circle":



1. Skabe en unik virksomhedskultur og en speciel oplevelse og koncept

Den specielle oplevelse skabes på mange niveauer. Det starter med valg af location for det pågældende resort; det i sig selv er en meget betydningsfuld opgave. Resultatet skulle gerne være, at der er en naturmæssig og udsigtsmæssig "woow" effekt over stedet. Karakteristisk for den særlige Six Senses ånd er, at man ikke er bundet af konventionelle rejseruter. Soneva Kiri er et af de nyere resorts, og her fandt man en meget smuk ø, men uden rutefly til. Hvorpå man investerede i sit eget Six Senses fly, som på en time flyver gæsterne til og fra Bangkok.

“Sense Guardians” – sanse observatører

Som noget helt specielt for at sætte fokus på, at det rent faktisk er alle vores sanser, der indgår i vores totale serviceoplevelse, har Six Senses indført det, de kalder “Sense Guardians” – en sense guardian for hver af vores sanser (syns-, høre-, føle-, smags- og lugtesans) og herudover en holistisk sanseansvarlig. Dermed har man også forklaringen på hotelkædens navn, Six Senses. Man har sense guardians på tværs af alle resorts, og her er ansvaret typisk fordelt på forskellige personer i koncernledelsen. Lokalt er der så på hvert resort også en sense guardian, som er lokalt ansvarlig. En sense guardian har ansvar for at sætte fokus på gæsternes oplevelser set med den pågældende sans. Er man f.eks. sense guardian for synssansen, så handler det om at iagttage, vurdere og forbedre alt, hvad gæsten kan se. Det vil sige alt lige fra, hvordan forskellige indretningsmæssige detaljer som sæbeholdere, sofaer og skilte ser ud, til det visuelle indtryk af maden i restauranterne, om der er grene på træerne, som tager udsigten, etc.

Sense Guardians	Front Office	Rooms	Restaurants
Sense of Sight			
Sense of Sound			
Sense of Touch			
Sense of Nose			
Sense of Taste			
“Beyond” sense			

Six Senses kæden har som noget helt unikt ledelsesmæssigt indført “Sense Guardians”, hvor der for hver af sanserne er en leder, som på tværs har ansvar for at holde øje med, hvordan gæsterne oplever hotellerne lige netop igennem den enkelte af sanserne.

2. Skab entusiasme, stolthed og loyalitet hos “værterne” (= medarbejderne)

Meget enslydende hos alle interviewede ledere hos Six Senses var der en oprigtig tro på, at “a happy host leads to a happy guest”. Medarbejderne er ikke “bare” tjenere, men derimod værter. Udvælgelsesprocessen og den indledende træning af medarbejderne er særdeles grundig. Som eksempler kan nævnes, at medarbejderne kommer igennem et indledende 5-dags kursus for dybt, dybt at forstå Six Senses SLOW LIFE filosofi og fra starten forstå betydningen af at bidrage til at skabe tilfredse gæster, der både anbefaler hotellerne og selv kommer igen. Erfaringen er, at den meget grundige forståelse for virksomhedens filosofi også gør det lettere at uddelegere beslutningskompetence til “værterne”, fordi de har indsigt i og ejerskab til, hvad rammerne er for at skabe tilfredse gæster.

Det er også vigtigt for Six Senses' ledelse, at medarbejderne forstår hele den bæredygtige del af strategien (CSR strategien), da man også her har gode erfaringer med, at det gør medarbejderne stolte og øger deres loyalitet for virksomheden, at de føler, det er en ansvarlig virksomhed, der bruger ressourcerne på en ansvarlig måde. Fokus på at forklare den bæredygtige strategi er et godt eksempel på, hvordan man tænker systematisk i baner af, hvilken **"emotional salary"** dvs. stolthed, personlig udvikling, tilhørsforhold, kollegavenskaber etc., som medarbejderne får ud over deres egentlige løn. Som regel prøver alle nye medarbejdere både at bo i en af luksusvillaerne og være gæst i en af deres restauranter. Løbende modtager hver medarbejder i gennemsnit 9 timers træning per måned. Andre eksempler på holdning og tiltag, som bidrager til at skabe tilfredse og loyale medarbejdere, er bl.a.:

- "Host villages", som er de beboelser, medarbejderne har på hotelområdet, er af høj standard, ligesom den mad, de får, er langt over den kvalitet, medarbejdere normalt får i hotelbranchen – igen ud fra devisen om at hvis medarbejderne trives, så trives gæsterne også.
- Der er bibliotek med bøger og DVD film, som medarbejderne kan låne i deres fritid.
- Der arrangeres løbende f.eks. madlavningskurser, fester og "markedsplads", hvor medarbejderne kan sælge forskellige ting til hinanden, som de typisk har lavet selv.
- Morgenmadsmøder en gang ugentligt med general manageren på det pågældende hotel for at holde en så uformel kommunikation som muligt i alle organisatoriske lag.
- Man gennemfører hver måned en medarbejdertilfredshedsundersøgelse blandt 10 % af medarbejderne, så man løbende tager temperaturen i stedet for en årlig medarbejdertilfredshedsundersøgelse, hvor man kunne risikere, at der var ting, man ikke havde opdaget i tide.
- Six Senses har haft særlig fokus på at udvikle et tøjprogram til medarbejderne, som er behageligt at have på i varmen - igen ud fra betragtningen om, at jo bedre medarbejderne har det, jo bedre service får gæsterne.
- Stifteren Sonu kan finde på at få arrangeret f.eks. et spil volleyball, når han er på besøg på et af hotellerne for på den måde at have en uformel relation til medarbejderne og fornemme, hvordan de trives.

Man fejrer, hvis medarbejdere kommer tilbage

Selvfølgelig er der også medarbejdere, som forlader Six Senses ind imellem. I mange andre hotelkæder genansætter man ikke medarbejdere, som har forladt dem, men hos Six Senses er det nærmest omvendt. Ofte har man medarbejdere, som måske efter 12-18 måneder kommer tilbage, og så holder man nærmest "celebration party" for på den måde at fejre, at nogen kommer tilbage. Men samtidig taler man også om, hvorfor de rejste, og hvorfor de har valgt at komme tilbage igen.

Anerkendelse af medarbejderne via gæstetilfredshedsundersøgelsen

For at få helt konkret input til anerkendelse af de medarbejdere, som leverer en særlig god service til kunderne, spørger man i gæstetilfredshedsundersøgelserne direkte ind til dette:

Host Recognition

If a particular member or host has shown exceptional service, we would like to know about it in order to show recognition

Name (s):

Team:

Kilde: Spørgsmålet indgår i Six Senses kædens gæstetilfredshedsevalueringsskema.

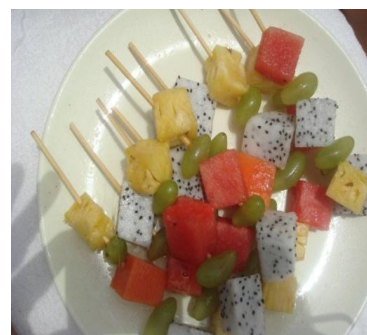
Det kan måske synes voldsomt at skulle organisere, at feedback fra et spørgeskema formidles til de pågældende medarbejdere, men omvendt er det måske en af de aller, allervigtigste ledelsesopgaver, nemlig at anerkende de gode indsatser for at sikre top motiverede medarbejdere, ligesom det også er yderst interessant information om, hvad det er, som gæsterne synes er exceptionel service. Måske kan det oven i købet give inspiration til produktudvikling.

3. Overgå gæsternes forventninger resulterer i en stærk kundeloyalitet

Nøgleordene, når der tales om skabelse af kundetilfredshed, er

- Evnen til indlevelse i gæsternes behov – udtalte som uudtalte
- Sans for detaljer
- Skabe specielle uforglemmelige oplevelser for gæsterne.

Medarbejderne trænes meget i tankesættet om, at man hele tiden skal prøve at kunne forudse gæsternes behov. De trænes ligeledes i de kulturforskelle, der kan være i gæsternes behov, afhængigt af hvor i verden de kommer fra. Når en gæst har været på hotellet et par dage, "evaluerer" man gæstens præferencer og mønstre og prøver ad den vej at kunne overraske gæsten positivt og endnu nemmere kunne forudse gæstens behov. At forudse gæsternes behov kunne f.eks. være at komme med frisk frugt og vand på stranden, inden det efterspørges.





Sans for detaljer kan bl.a. være, at man som en del af det afslappende koncept lægger meget op til, at man hele tiden går rundt i bare fødder. Men det kan give et problem, hvis man skal ud at cykle, idet de fleste cykelpedaler ikke er særligt rare at have bare fødder på. Derfor har man overtrukket dem med et stof betræk så de er bløde når man sætter fødderne på dem. Det er jo ikke unormalt, at der findes myggelamper, men sans for detaljer, som det fremgår af billedet til venstre, er f.eks., at tændstikkerne er lige ved hånden og elegant placeret. Når en gæst checker ind, lykkes man ind imellem også med at bemærke, at vedkommende er venstrehåndet, og så prøver man at sørge for, at bestikket om aftenen i restauranten er placeret, så det tager højde for det.

Six Senses har meget fokus på at skabe uforglemmelige og også usædvanlige oplevelser for deres gæster som en bevidst måde at udvikle deres *koncept* på. På et af deres hoteller, Soneva Kiri, har man f.eks. både en chokoladebar (bygget som sit eget lille hus) og en isbar, hvor der er fri adgang hele dagen. Et par andre steder har man lavet en udendørs biograf, som det varme klima, hvor de fleste af Six Senses hotellerne ligger, er oplagt til. Selvfølgelig koster det noget at have disse tilbud til gæsterne, men taget i betragtning at Six Senses er et luksushotel, så er det interessant, hvor meget oplevelse man reelt kan give sine gæster, uden at det koster de store summer – der er jo grænser for, hvor mange stykker chokolade, man spiser om dagen.



*Six Senses arbejder meget bevidst med at udvikle uforglemmelige kundeoplevelser.
I praksis kan det f.eks. være fri adgang til en chokoladebar eller udendørs biografer i det varme klima.*

4. En lønsom og bæredygtig forretning og en følelse af "self fulfillment"

Gæsterne involveres i at skabe en bæredygtig virksomhed. Six Senses kæden er meget optaget af deres strategi for bæredygtighed, og de involverer også deres gæster i at komme med input og forbedringsforslag igennem deres gæstetilfredshedsundersøgelse, hvor de bl.a. spørger:

Comments: *"We always try to optimize our environmental performance. Did you notice anything in particular during your stay, which you considered environmentally unfriendly or against nature?"*

Kilde: Spørgsmålet indgår i Six Senses kædens gæstetilfredshedsevalueringsskema.

Et eksempel på, hvordan man tænker ansvarligt, kunne være følgende: I Thailand findes nogle meget store frøer, som kvækker endog meget højt om natten til gene for gæsterne nattesøvn. Man indfanger af og til frøerne, hvis det bliver for generende. Man slår dem ikke ihjel, men flytter dem ud fra en dyreansvarlighedsbetragtning blot til et andet område, hvor de ikke generer gæsterne.

Key Performance Indicators

At ledelsen virkelig tror på, at den bedste lønsomhed kommer igennem en ekstrem fokus på gæstetilfredsheden, men også at medarbejdertilfredsheden afspejler sig bl.a. i deres Key Performance Indicators, som understøtter deres bonussystem. Bonus gives i stort omfang ud fra følgende Key Performance Indicators:

- Gæstetilfredshedsundersøgelsen
- Best practices audit score
- "Great comments score" (i gæstetilfredshedsundersøgelsen)
- Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen ("The hosts").

Et særligt udvalgt punkt, som indgår i bonusmodellen, er medarbejdernes score på kvaliteten af maden i medarbejderkantinen. Det giver bonus, hvis medarbejderne har scoret over 90 % tilfredshed. Et godt eksempel på deres holdning: "Happy hosts make happy guests".

Our 5 Top Goals for the Future of Six Senses

1. For all Six Senses to be *Decarbonizing* by 2020, with some of our leading properties hitting this target by 2013.
2. To have Six Senses synonymous with SLOW LIFE and for Six Senses SLOW LIFE to be in the Interbrand Leading Luxury Top 50 brands by 2015 and the Top 25 leading luxury brands by 2020.
3. To be the preferred employer wherever we operate today and to be regularly listed in global surveys in the Top 10 Best Places to Work/Best Employer, by 2020.
4. To achieve an average Compounded Growth Rate in the value of the business of 20 % per annum for the next 20 years.
5. To develop the SLOW LIFE Trust into a meaningful and respected organization.



Konklusion – hvad kan andre virksomheder lære af Six Senses?

Set med mine øjne er nogle af de særlige ting, andre virksomheder kan lade sig inspirere af fra Six Senses, bl.a. følgende:

- Selvom man er ca. 4000 medarbejdere, så lykkes man med at have en uformel og tæt dialog igennem alle de hierarkiske niveauer.
- Man investerer ekstraordinært meget i at skabe forståelse for virksomhedens mission og værdier, hvilket gør det nemmere at uddelegere beslutningskompetencer – også til frontmedarbejderne der har kontakten med deres gæster.
- Der er en dyb, dyb forståelse hos alle medarbejderne for betydningen af, at gæsterne kommer igen, og betydningen af "word of mouth" effekten (ambassadøreffekten) for den fremtidige forretningssucces og vækst.
- "Sense guardians" er et fantastisk koncept, som sætter fokus på, at alle sanser indgår i kundernes totaloplevelse.
- De særlige spørgsmål i deres kundetilfredshedsmålinger, hvor de spørger efter medarbejdere med navns nævnelse, som, gæsterne synes, har ydet ekstraordinære indsatser, er en fremragende idé, og gør det muligt også at rose de pågældende medarbejdere.
- Hvis virksomhedens CSR strategi er "ægte", så kan den ikke alene være et aktiv over for kunderne, men også noget som bidrager til at øge medarbejdernes stolthed og loyalitet – givetvis et område som stille og roligt får stigende betydning i de kommende år. Mange virksomheder kan med fordel godt øge den interne kommunikation og forståelse for deres CSR strategi.



Six Senses blev etableret i 1995 og driver i dag 14 resorts og 30 Spa centre. Six Senses har i alt ca. 4000 medarbejdere. Hotellerne markedsføres under 3 brands: Soneva, Six Senses og Evason.



Six Senses kæden har netop indledt et eksklusivt samarbejde med Nyhavn Rejser A/S på det danske marked. Det er første gang, at Six Senses indgår i så tæt og forpligtende samarbejde med en rejseudbyder. Nyhavn Rejser A/S er et af de førende danske rejsebureauer med 60 ansatte. Se mere på www.nyhavn.dk

Om artiklens forfatter

Klaus Lund er stifter af og adm. direktør for Klaus Lund & Partnere og har mere end 25 års erfaring i konsulentbranchen, bl.a. tidligere som stifter af og adm. direktør for ProMentor Management A/S. Klaus Lund er endvidere medforfatter til otte managementbøger om bl.a. kundeorientering, Customer Relationship Management, kvalitet og Human Ressource Management.

Klaus Lund & Partnere har 2 kernekompetenceområder:
Strategiimplementering
Kundeorientering

Se mere på www.klauslund.dk

Klaus Lund kan kontaktes på kl@klauslund.dk

