

Vejen til Excellence - DIEU's anvendelse af kundetilfredshedsanalyser

Resumé

Der har i de seneste år været stadig stigende fokus på konstruktionen af ikke-finansielle målesystemer - hvor et meget væsentligt element er måling af kundernes tilfredshed. DIEU har gennem de seneste år gennemført kundetilfredshedsmålinger, og det beskrives i artiklen, hvorledes man systematisk har arbejdet med resultaterne. I år 2000 valgte DIEU – som flere andre danske virksomheder – at man fremover ville gennemføre den årlige kundetilfredshedsanalyse efter den europæiske standard (ECSI). Artiklen beskriver tankerne, modellen og metoderne bag ECSI, og viser de muligheder for benchmarking, som DIEU har i forbindelse med modellen. Afslutningsvis illustrerer artiklen, at de teoretisk postulerede sammenhænge mellem kundetilfredshed og indtjening også er gældende for DIEU.

Beskrivelse af DIEU og virksomhedens mål

DIEU – Dansk International Efteruddannelse – er en selvejende erhvervsdrivende fond, der blev stiftet af IDA, Ingeniørforeningen i Danmark i 1975. DIEU er nu Danmarks største private udbyder af kurser inden for lederudvikling, projektledelse, personlig udvikling, informationsteknologi og kvalitetsledelse, herunder Excellence. DIEU udbyder både åbne kurser og uddannelsesforløb, der er skræddersyet til den enkelte virksomhed.

**Af Niels Christian Engelsborg Voss,
Claus T. Schmidt og
Thomas Vestergaard**

I 1999 havde DIEU en omsætning på 133 mio. kr., 66 fuldtidsansatte, 317 undervisere og 12.000 kursusedtagere fordelt på 750 kurser.

Det er DIEUs overordnede mål at opnå en markedsposition, der gør DIEU til et naturligt valg for store og mellemstore virksomheder, der søger efteruddannelse af deres ledere og medarbejdere inden for DIEUs kernekompetenceområder.

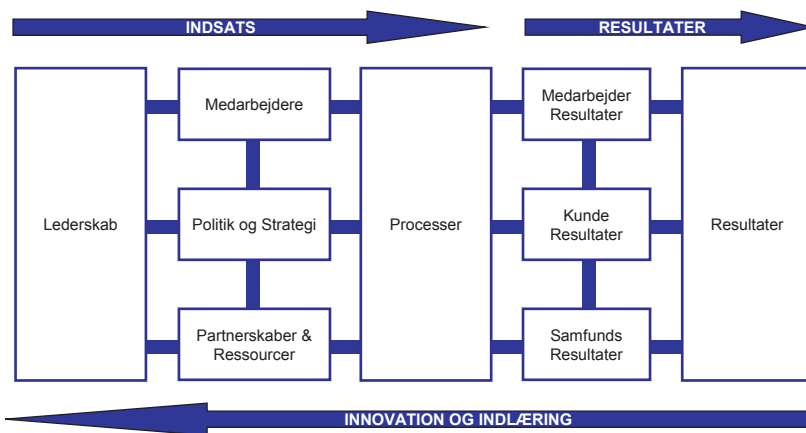
DIEU ledes efter Excellence modellen, som er udviklet af EFQM, European Foundation for Quality Management. Et meget væsentligt element i denne model er, at virksomheden kontinuerligt måler sig selv og evaluerer de tiltag, der gøres. En af modellens styrker er, at der sættes fokus på sammenhængen mellem indsats og resultater. Gennem denne proces synliggøres det, hvorvidt virksomheden evner at leve op til de fastsatte mål og lagte strategier. DIEU vurderer jævnligt sig selv inden for hvert af de ni hovedkriterier i Excellence-modellen - gennem såkaldte selvevalueringer.

Fokus på kundetilfredshed i DIEU

Et af de væsentlige elementer på resultat-siden er naturligvis kundetilfredshed. DIEU har i mange år målt den enkelte deltagers tilfredshed med kurset i form af et vurderingsskema, der udfyldes umiddelbart efter, at kurset er afsluttet. Vurderingerne på det enkelte kursus har været et naturligt input til løbende forbedringer af indhold, form m.m. og er samtidig et godt grundlag for dialog mellem DIEU, undervisere og kunder. Vurderingerne af de enkelte kurser bruges ligeledes aktivt i forhold til nye kunder, idet vurderingerne er tilgængelige på DIEUs hjemmeside.

For at få en endnu bedre fornemmelse af kundernes opfattelse af DIEU som kursusleverandør blev det i 1995 besluttet at lave årlige egentlige kundetilfredshedsanalyser – hvor evalueringensheden altså ikke er det enkelte kursus men derimod DIEU. For at afdække hvilke parametre der skulle indgå i undersøgelsen, blev der foretaget to fokusgruppeinterview. I interviewene deltog tidligere deltagere på DI-

Figur 1. Excellence-modellen



EUs kurser, og en psykolog afdækkede i løbet af interviewene hvilke parametre, der indgår i opfattelsen af DIEU som leverandør. Det gav input til udarbejdelsen af et spørgeskema, som afdækkede kundens tilfredshed med følgende fire hovedforhold:

- Reception og omstilling
- Rådgivning
- Kursusgennemførelse
- Administration

I spørgeskemaet bliver respondenten bedt om at evaluere betydningen og vurderingen af DIEU på 21 konkrete målepunkter. Spørgeskemaet udsendes til tidligere deltagere typisk 3-9 måneder efter, at de har deltaget på et DIEU kursus.

Efter den første undersøgelse blev følgende fire parametre identificeret som kritiske

- Undervisernes formidlingsevne
- Brugbarheden af undervisningsmaterialer
- Kursusbeskrivelserne
- Prisen på kurserne

Da DIEU har en klar strategi om ikke at konkurrere på pris, blev der set bort fra denne parameter, men derimod fokuseret på de tre øvrige. Der blev nedsat ad hoc grupper (tværorganisatoriske projektgrupper), der fik til opgave at undersøge, hvad der kunne gøres for at forbedre den enkelte parameter. Her følger et udpluk af de aktiviteter de enkelte ad hoc grupper iværksatte:

- Underviserne blev tilbudt træning i formidling

- Der blev udarbejdet en underviservejledning
- Der blev udarbejdet retningslinier for undervisningsmaterialer
- Der blev iværksat et tæt samarbejde mellem DIEU og underviserne i forbindelse med udarbejdelse af kursusbeskrivelser
- Salgsmaterialerne blev forbedret eksempelvis med en mere klar beskrivelse af målgrupperne

I de efterfølgende år er der ligeledes taget fat i række parametre således, at det igen de fem år er lykkedes at hæve scoren på samtlige 21 spørgsmål. I 1999 stod DIEU altså med dokumentation for sine forbedringer af kundetilfredsheden gennem fem år, men havde ikke haft mulighed for at vurdere niveauet af kundernes tilfredshed ifht. andre virksomheder og konkurrenter.

Skabelsen af det europæiske kundetilfredshedsindeks

I 1989 fik Sverige etableret et nationalt kundeindeks, og efter at USA i 1994 havde fået deres "American Customer Satisfaction Index" (ACSI), blev der i 1999 etableret et fælles-europæisk kundetilfredshedsindeks (ECSI). Bag indekset stod de to kvalitetsorganisationer: European Organization for Quality (EOQ) og European Foundation for Quality Management (EFQM), samt et netværk af universiteter og handelshøjskoler i Europa: CSI University Network. Initiativet var støttet af EU-kommisionen.

Det primære formål med det europæiske kundeindeks (ECSI) var at opstille en standard for kundetilfredshedsmålin-

ger, som muliggjorde at virksomheder vil kunne benchmarke resultater mod hinanden. På denne vis bliver ECSI et vigtigt ledelsesværktøj, som via få nøgletal beskriver kundernes overordnede vurdering af købs- og forbrugsprocessen - såvel aktuelle som forventede - hos den enkelte virksomhed (Fornell et. al, 1996). På det nationale og på det europæiske plan kan indekset fortælle, hvilke brancher der klarer sig godt, og hvilke brancher der klarer sig dårligt i sammenligning med udlandet. Dermed kan indekset danne basis for udformningen af økonomiske politikker. Endelig giver indekset information til individniveauet (forbrugerne) om hvilke udbydere, der indenfor en given branche tilbyder den bedste kombination af produkter, pris og personlig betjening.

Bag kundetilfredshedstallene fra ECSI ligger en model, som beskriver hvorledes kundetilfredshed og -loyalitet skabes (modellen gennemgås i næste afsnit). Denne model er en videreudvikling af den model, som professor Claes Fornell, University of Michigan har udviklet, og som danner baggrund for både det amerikanske og det svenske kundetilfredshedsindeks. Derfor er kundetilfredshedstallene baseret på ECSI sammenlignelige med indeks fra disse lande.

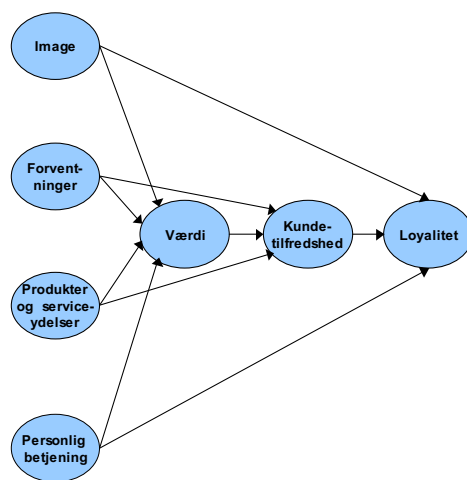
I Sverige måles der hvert år ca. 150 virksomheder i 30 forskellige brancher, og i USA måles ca. 200 virksomheder årligt ligeledes fordelt på 30 forskellige brancher. I 1999, hvor ECSI kørte som et pilotprojekt, blev der udvalgt tre brancher: pengeinstitutter, telefoni og supermarkeder, som blev målt i 12 europæiske lande. I hvert deltagerland er der udpeget en organisation, der er ansvarlig for styring af projektet

– i Danmark er dette Dansk KundeIndex. Tallene fra 1999 pilotprojektet plus yderligere tre ikke-obligatoriske brancher blev offentliggjort i Dagbladet Børsen i en artikelserie i efteråret 1999. I undersøgelsen som gennemføres i 2000 for Dansk KundeIndex indgår brancherne telefoni, pengeinstitutter og supermarkeder.

ECSI-modellen

Modsat mange af de kundetilfredsanalyser, som gennemføres i dag, ligger der en egentlig model bagved ECSI-resultaterne. Modellen (se figur) forklarer, hvorledes kundetilfredshed og -loyalitet skabes ved inddragelse af fem forklarende forhold: virksomhedens Image, kundens Forventninger, virksomhedens Produkter og serviceydelser, virksomhedens Personlige betjening samt den oplevede Værdi kunden fik af købet. "Værdi" antages at være kundens vurdering af de fire førstnævnte forhold set i forhold til produktets pris.

Figur 2. ECSI modellen



Positive oplevelser af ”Værdi” (og de øvrige forhold) manifesterer sig i en højere tilfredshed, som over længere tid kan føre til loyalitet over for den pågældende virksomhed. Modellens forhold er af så generel karakter, at modellen er relevant og anvendelig i alle typer af brancher og industrier. I figuren er der indtegnet nogle af de ”sammenhænge”, der forventes at være; i praksis kan der være såvel flere som færre (Kristensen, 2000).

Ingen af forholdene i modellen kan måles direkte, da de er af latent karakter. I stedet er der for hvert forhold udvalgt 2-4 manifesterede indikatorer, der beskriver forholdet, og for hver indikator er der formuleret et spørgsmål. På baggrund af disse spørgsmål estimeres sammenhængene i modellen og niveauet af de syv overordnede forhold. De syv indeks afrapporteres på en skala fra 0-100, hvor 0 betyder, at alle kunder er meget utilfredse, og 100 at alle kunder er meget tilfredse.

Modellen estimeres vha. Partial Least Squares (PLS), som har en række fordele bl.a. i relation til robusthed over for forudsætningsbrud og håndtering af multicollinearitet (Cassel et. al. ,1999).

Det er et krav fra komiteen bag ECSI, at modellens forklaringsgrad minimum skal være 0,65, og at usikkerheden på de syv indeks ikke må være større end +-2. Sidstnævnte krav er erfaringsmæssigt opfyldt ved en stikprøvestørrelse på ca. 250.

Resultatet af kundetilfredshedsanalyser efter ECSI er et beregnet indeks for hvert af de syv forhold i modellen, samt de beregnede effekter af de forklarende forhold på kundetilfredshed og -loyalitet. Ved at kombinere disse analyseresultater bliver det muligt at anvise, hvilke forklarende

forhold, virksomheden vil have størst fordel af at forbedre.

Modellen giver samtidig mulighed for at simulere effekten af en stigning i et eller flere af de forklarende forhold. Hvilken effekt har det eksempelvis på Loyaliteten, såfremt virksomheden kan øge sit Image med 1 indekspoint? Eller anvendt i en planlægningsfase – hvis virksomheden samlet set ønsker at forøge Loyaliteten med 2 indekspoint, kan man simulere sig frem til hvilke forskellige kombinationer af ændringer i de forklarende forhold, som vil føre til det ønskede resultat.

Benchmarking

Benchmarking kan opfattes som søgningen efter og implementeringen af ”good practice”. Indførelsen af eller tilpasningen til ”good practice” gør det muligt for virksomheden at løfte niveauet af dens produkter og serviceydelser, den personlige betjening og dens forretningsprocesser til ”best in class”.

Ved afrapporteringen af resultaterne fra kundetilfredshedsanalysen vil et meget naturligt spørgsmål fra virksomhedens ledelse være: Er et tilfredshedsindeks på f.eks. 72 godt eller dårligt? Og næste spørgsmål kunne meget vel være: Og hvordan bliver vi så bedre?

Førstnævnte spørgsmål har det tidligere været nærmest umuligt at besvare. For det første fordi der formodentligt ikke var andre virksomheder, som havde anvendt samme metode til måling af kundetilfredshed som virksomheden. For det andet fordi resultaterne fra disse tilfredshedsanalyser oftest blev holdt ”tæt ind til kroppen”.

ECSI-modellen fjerner disse to hindringer for resultat-benchmarking. Modellens

faste kerne med de 20 generiske spørgsmål muliggør sammenligninger mellem virksomheder på tværs af brancher og lande. Og de løbende publiceringer af tal fra Dansk KundeIndex, ECSI, ACSI etc. danner grundlaget for resultat-benchmarkingen.

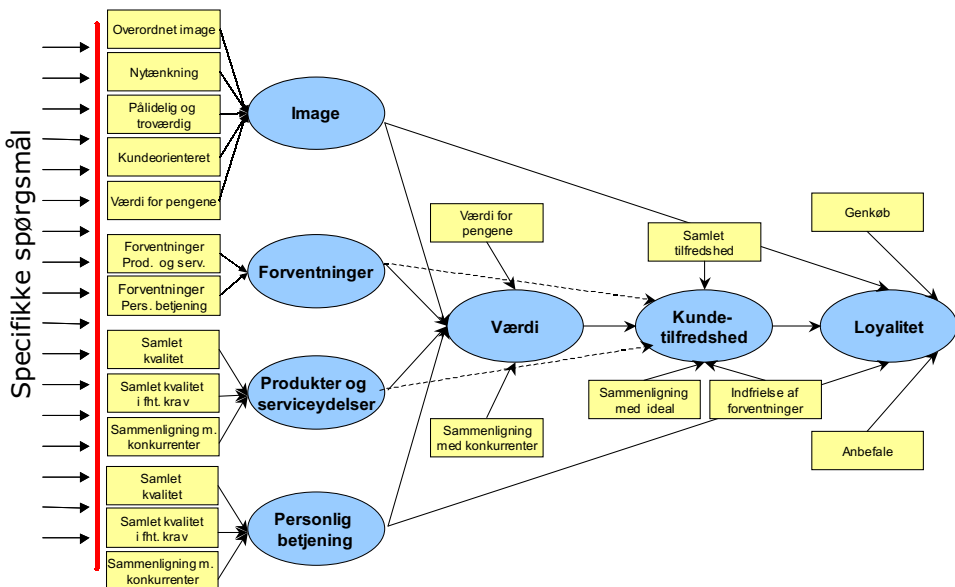
Kendskabet til tilfredshedsscorene for konkurrenterne og "best in class" sætter virksomhedens resultater i perspektiv, men forbedrer naturligvis ikke virksomhedens produkter og serviceydelser, personlig betjening, image etc.. Spørgsmålet om hvordan virksomheden bliver bedre, må derfor besvares ud fra de "kritiske områder", som kunderne har påpeget i undersøgelsen – se næste afsnit – og i den forbindelse kan det være en god idé at proces-benchmarke sig med én eller flere virksomheder, som mestrer disse kritiske processer.

Inddragelse af det virksomhedsspecifikke niveau

For at tilpasse målesystemet til den enkelte virksomheds baggrund og formål har MarkedsConsult videreudviklet ECSI modellen. Modellen udvides således med et specifikt niveau bestående af spørgsmål, som knytter sig til den enkelte virksomhed og de konkrete problemområder, som virksomheden arbejder med. Herved opnår DIEU resultater, der på den ene side kan danne baggrund for resultat benchmarking, og på den anden side indeholder et operationelt niveau, som virksomheden kan anvende i forbindelse med det løbende forbedringsarbejde.

Nedenstående figur illustrerer, hvorledes det specifikke niveau anvendes til at pakke de generiske forhold ud i operationelle indsatsområder. Det generiske for-

Figur 3. Den udvidede ECSI model



hold Personlig betjening udvides således med DIEUs specifikke spørgsmål omkring den personlige service, som virksomheden udøver. Herudover udpakkes forholdene Image og Produkter & Serviceydelser. Når der vælges ikke at udbyde forholdet Forventninger, skyldes det først og fremmest, at dette forhold generelt set ikke har nogen særlig effekt på kundetilfredshed og loyalitet. Desuden er det vanskeligt at operationalisere forholdet i mere virksomhedsspecifikke spørgsmål. Når det alligevel er valgt at medtage Forventninger i ECSI-modellen, skyldes det ønsket om sammenlignelighed med ACSI.

Udpakningen af et forhold foregår ved, at der beregnes en sammenhæng mellem de specifikke spørgsmål og det forklarende forhold. Gennem de seneste år er det blevet meget populært at benytte de såkaldte importance/performance kort i forbindelse med kundetilfredshedsanalyser. I de traditionelle kundetilfredshedsanalyser bedes kunderne, udover at anføre deres vurdering af virksomheden på et givet område, også om at angive vigtigheden af det enkelte forhold. Pointen med importance/performance kortet er, at virksomheden - givet visse forudsætninger - kan optimere allokeringen af sine ressourcer ved at balancere kundernes anførte vurdering med den tilhørende anførte betydning (Kristensen et. al. 1992). Det skal med andre ord være således, at de forhold, som kunderne opfatter som meget vigtige, også opnår den højeste vurdering.

I forbindelse med ECSI målesystemet er der, som tidligere anført, brudt med traditionen om, at kunderne skal angive betydningen. Når det i stedet vælges at beregne de enkelte forholds vægt, skyldes

det bl.a., at man på den måde kan halvere antallet af spørgsmål i spørgeskemaet. For det andet er der en tendens til, at respondenter angiver, at samtlige forhold er af stor betydning, og dermed begrænses informationsværdien af betydningsdimensionen.

Ved inddragelse af virksomhedsspecifikke spørgsmål i ECSI-modellen kan man anlægge to analytiske tilgange. En mulighed er at substituere de generiske spørgsmål med de specifikke og genestimere modellen. Herved opnås en ny model, der forklarer de specifikke spørgsmåls effekter på kundetilfredshed og loyalitet. Ulemperne ved denne metode er, at de fremkomne resultater dermed ikke er identiske med den generiske model, og virksomheden mister muligheden for at benchmarke disse resultater med andre. En anden mulighed er derfor at fastholde den generiske model og efterfølgende estimere sammenhængene mellem de virksomhedsspecifikke spørgsmål og de generiske indeks. Det er således denne sidste mulighed som er valgt i denne sammenhæng.

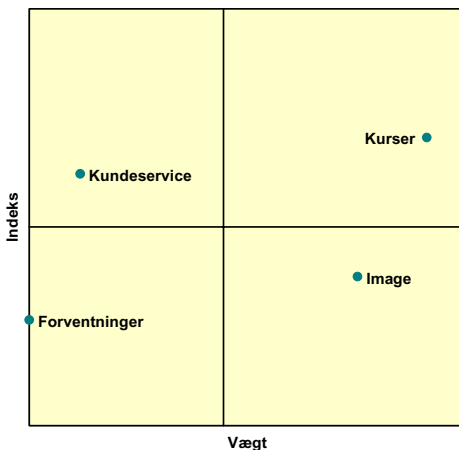
DIEU har siden 1996 anvendt det samme spørgeskema, og har derfor ønsket at arbejde med de samme forhold i det nye målesystem. I opbygningen af spørgeskemaet til ECSI-undersøgelsen er tidligere eksisterende spørgsmål således bevaret og indgår på det specifikke niveau. Da DIEU ikke tidligere har haft fokus på image dimensionen, er der herudover suppleret med en række spørgsmål, der på et specifikt niveau afdækker kundernes opfattelse af DIEUs image. Overgangen til det nye målesystem har således – modsat hvad man kunne frygte - været meget simpel og smertefri.

Resultaterne fra ECSI analysen

I forhold til de tidligere målinger adskiller ECSI analysen sig ved, som tidligere beskrevet, at indeholde to niveauer.

På det generiske niveau har DIEU information om niveauet på de syv hovedindeks, samt viden om hvilke hovedområder der bidrager mest til øget kundetilfredshed og –loyalitet. Resultaterne fortæller DIEU, at korrekt afholdelse af kurser (produkter og serviceydelser) giver den største effekt på deltagerens samlede loyalitet overfor DIEU. Samtidig fremgår det af figur 4, at selvom der generelt set opnås flotte resultater, må DIEU arbejde med at forbedre virksomhedens image, idet dette forhold har en stor indflydelse på deltagerens loyalitet, samtidig med at kunderne vurderer DIEUs image lavt i forhold til kurser og kundeservice (personlig betjening).

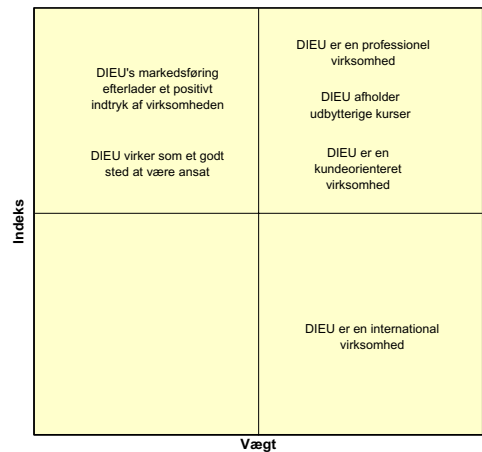
Figur 4. Generisk skabelse af kundeloyalitet blandt DIEU's kunder



Kilde: Markeds/Consult, 2000

Mens det generiske niveau fastlægger det overordnede tilfredsheds- og loyalitetsniveau og identificerer DIEUs image som et strategisk indsatsområde, giver det specifikke niveau svaret på, hvad DIEU bør fokusere på for at forbedre virksomhedens image. På det specifikke niveau udpakkes image således i mere operationelle forhold, og det fremgår af figur 5, at virksomhedens evne til at fremstå professionelt og kundeorienteret er central eller det centrale i skabelsen af et forbedret image. Det ses endvidere, at deltagerne på DIEUs kurser ikke opfatter DIEU som en international virksomhed, samtidig med at dette forhold spiller en stor rolle for kursusdeltagerne. I arbejdet med at forbedre virksomhedens image er det internationale aspekt således ganske centralt.

Figur 5. Det specifikke image kvalitetskort



Med baggrund i disse resultater er der iværksat en række aktiviteter, som skal være med til at styrke DIEUs image som en international virksomhed. Det mest synlige og centrale i denne sammenhæng er, at DIEU har åbnet sit første kontor

uden for Danmarks grænser, idet de pr. september måned 2000, har etableret sig i Bruxelles. Et andet væsentligt element i bestræbelserne på at blive opfattet som en international virksomhed er at ansætte ikke danskere i organisationen, således er lederen af kontoret i Bruxelles belgier. Et tredje indsatsområde, der i denne sammenhæng kan nævnes, er en styrket ekstern kommunikation omkring de mange internationale aktiviteter, der allerede eksisterer i DIEU regi.

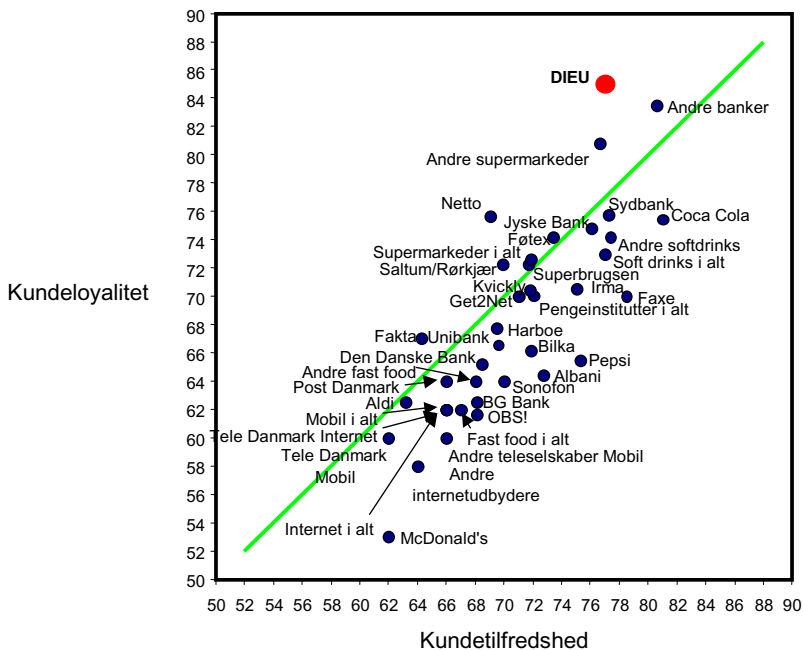
For at kunne arbejde målrettet i DIEUs fem afdelinger, udarbejdes der specifikke kvalitetskort baseret på de kunder, der har deltaget på kurser i den enkelte afdeling. Disse resultater giver såvel et faktisk grundlag for forbedringsarbejdet i den enkelte afdeling som mulighed for intern benchmarking mellem afdelingerne.

Resultatbenchmarking

Som tidligere nævnt er en af fordelene ved ECSI-modellen, at den muliggør resultatbenchmarking med andre virksomheder. Figuren nedenfor viser DIEUs tilfredsheds- og loyalitetscore sammenlignet med de øvrige virksomheder, som indgik i Dansk KundeIndex målingen i 1999.

Det fremgår af figuren, at DIEU scorer meget højt på både tilfredsheds- og loyalitetsdimensionen og opnår det højeste loyalitetsindeks blandt de målte brancher/ virksomheder. Hvad der ligeledes fremgår af figuren er, at der ikke optræder andre kursus-udbydere, og DIEU kan således ikke resultatbenmarke sig imod deciderede konkurrenter. DIEU agerer som sagt på kursusmarkedet for efteruddannelse af ledere og specialister. De øvrige spillere på dette marked er bl.a. konsulenthusene,

Figur 6. Benchmarking med Dansk KundeIndex



større IT-virksomheder, handelshøjskoler og øvrige efteruddannelsesinstitutioner. Af disse har Handelshøjskolen i Århus gennemført en brugerundersøgelse efter ECSI-princippet, som det synes relevant at benchmarke DIEUs resultater imod (Martensen et al, 1999).

Handelshøjskolen i Århus opnår følgende scorer fordelt på studieretning:

Tabel 1. Resultater fra Handelshøjskolen i Århus

Studie	Tilfredshed	Loyalitet
Bachelor	54	67
Cand. merc.	58	73
HD	56	65
DIEU	77	85

Sammenlignet med HD-studiet – som er den mest åbenlyse konkurrent til DIEU – opnår DIEU scorer, der er omtrent 20 indekspoint højere på såvel tilfredshed som loyalitet, hvilket er en meget stor forskel. Det skal retfærdigvis nævnes, at en bedre sammenligning ville opnås, såfremt der var tilsvarende tal fra Handelshøjskolens ”Åbne kurser”, hvor deltagerne i langt højere grad er kunder og ikke ”brugere”/studerende. Trods dette synes sammenligningen relevant, og understreger – om ikke andet – berettigelsen af DIEU på markedet.

Sammenhæng mellem DIEUs kundetilfredshed og indtjening

Tilfredse kunder kan betragtes som et ”usynligt” aktiv, der har afgørende betydning for virksomhedens evne til at tjene penge (Kristensen et al, 1998). I marke-

tinglitteraturen er der således en række intuitive argumenter for en positiv sammenhæng mellem kundetilfredshed, kundeloyalitet og virksomhedens indtjening:

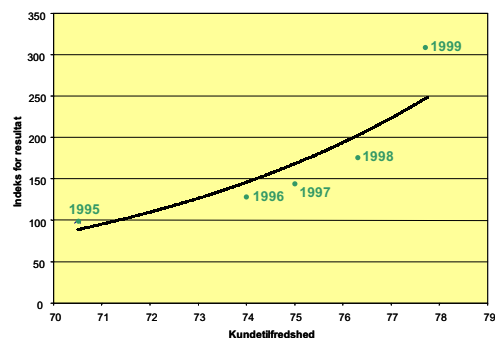
For det første betyder højere kundetilfredshed en mindre udskiftning i kundemassen. Erfaringer viser, at det er langt dyrere at tiltrække nye kunder frem for at beholde eksisterende kunder, hvorfor tilfredshed og loyalitet må have positive økonomiske konsekvenser.

For det andet kan høj kundetilfredshed betyde lavere markedsføringsomkostninger for virksomheden. Dette skyldes, at tilfredse kunder er langt mindre opmærksomme over for konkurrerende produkter og reklamer herfor.

For det tredje resulterer højere kundetilfredshed ofte i mere positiv ”word of mouth” således, at positive erfaringer med virksomheden spredes og på sigt skaber øget kundeinteresse.

Som en naturlig forlængelse af DIEUs kundetilfredshedsanalyser er kundersultaterne sammenholdt med virksomhedens økonomiske resultater.

Figur 7. Sammenhængen mellem DIEUs kundetilfredshed og indtjening 1996-1999



Som det ses af figur 7, er der en tydelig

sammenhæng mellem kundetilfredshedsniveauet i DIEU og virksomhedens økonomiske resultat. Denne sammenhæng er i øvrigt i tråd med undersøgelser, som er foretaget på data fra det svenske kundeindeks, hvor der er fundet en klar sammenhæng mellem udviklingen i tilfredshedsniveauet og virksomhedens indtjeningsudvikling (Grønholdt, 1998).

At forbedret kundetilfredshed fører til en stigning i virksomhedens økonomiske resultater betyder, at målinger af kundetilfredshedsniveauet udgør central information om virksomhedens værdi overfor ledelsen, investorer og andre interessenter. Derfor bør informationer om kundetilfredshed naturligt indgå i virksomhedens målesystem med henblik på early warning. DIEU rapporterer derfor resultaterne fra kundetilfredshedsundersøgelserne i et videregnskab, som virksomheden udarbejder hvert år.

Konklusion

Artiklen viser, hvorledes det systematiske

Summary

In recent years there has been an increasing focus on the design of non-financial measurement systems, using the measurement of customer satisfaction as a key indicator of performance. For some years DIEU has been measuring customer satisfaction, and this article describes how the findings have been systematically processed. In 2000, DIEU chose to complete its annual customer satisfaction analysis accor-

arbejde med kundetilfredshed og løbende forbedringer hos DIEU har resulteret i en stadig stigende tilfredshed blandt kunderne. Målingerne i sig selv fører ikke til forbedringer, men de muliggør en faktabase-ret identifikation af organisatoriske indsatsområder. Erfaringerne fra DIEU er desuden, at målinger generelt har den fordel, at de klart kan kommunikere og synliggøre, hvilke mål organisationen arbejder mod overfor virksomhedens interessenter. Desuden gør målingerne det muligt at evaluere effekten af de tiltag, som organisationen iværksætter, herunder om de opstillede mål indfries.

Som artiklen har vist, bidrager anvendelsen af ECSI-modellen med en række yderligere fordele til de ovenfor nævnte. Den væsentligste er, at det nu er muligt for virksomheder at resultat benchmarke sig med konkurrenter og andre virksomheder og derved få et konkret sammenligningsgrundlag af niveauet for virksomhedens målinger.

ding to the European standard (ECSI), as did many other Danish enterprises. The article describes the ideas and methodologies behind ECSI, as well as DIEU's opportunity to benchmark when using the ECSI concept. In conclusion the article illustrates that the theoretically postulated relations between customer satisfaction and company profits also apply to DIEU.

Litteratur

- Cassel C., Hackl P. & Westlund A.: "Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures", *Journal of Applied Statistics*, vol. 26 (4), pp. 435-446, 1999.
- Fornell C., Johnson M. D., Anderson E. W., Cha J. & Bryant B. E.: "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 7-18, 1996.
- Grønholdt L. & Martensen A.: "Kundetilfredshed – determinanter og effekter", Working Paper 104, Institut for informationsbehandling, 1998.
- Kristensen K., Kanji G. K. & Dahlgaard J. J., "On measurement of customer satisfaction", *Total Quality Management*, vol. 3, pp. 123 – 128, 1992.
- Kristensen K., Martensen A. & Grønholdt L.: "Kundetilfredshed, loyalitet og indtjening", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, vol. 1, pp. 7-24, 1998
- Kristensen K., Martensen A. & Grønholdt L.: "Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology", *Total Quality Management*, vol. 11, pp. 1007-1015, 2000.
- Martensen A., Grønholdt L., Eskildsen J. K. & Kristensen K., "Measuring student oriented quality in higher education: Application of the ECSI methodology", Verona, Faculty of Economics, 1999.