



Figur 9.3 Kim Rahbek Hansen, Sticks'n'Sushis grundægger og CEO.

Case nr. 6: Sticks'n'Sushi

Sticks'n'Sushi var en af de første restauranter i København, der specialiserede sig i sushi og yakitori-sticks. Kæden åbnede i 1994, og er grundlagt af Jens Rahbek Hansen, Thor Andersen og Kim Rahbek Hansen.

Sticks'n'Sushi består i dag af ni restauranter i Storkøbenhavn og mere end 400 ansatte af 15-16 forskellige nationaliteter. Ekspansionsplanerne går i retning af udlandet. Der kommer muligvis endnu en restaurant i København. Provinsen er man lidt tøvende i forhold til på trods af, at der faktisk er oprettet en Facebook-gruppe, der "kræver", at Sticks'n'Sushi åbner en restaurant i Århus. Målet er i højere grad at åbne restauranter i udlandet.

Selvom der er tale om en restaurantkæde, er der ikke tale om ni identiske restauranter bygget over et stramt koncept og indrettet med udgangspunkt i en fast manual. I stedet har man valgt at skabe forskellige indretninger og designs med respekt for det lokale miljø og for den lokale historie. For hos Sticks'n'Sushi mener man ikke, at en kædeforretning nødvendigvis skal have et corporate design, hvor alt fra interiør og porcelæn til personaleuniformer og facadeskilte er ensartede. På den måde er det målet, at lokale gæster kommer til at holde af deres "egen" lokale Sticks'n'Sushi.

Forskellen på indretningen i Sticks'n'Sushis restauranter er således en meget bevidst designstrategi.

Man startede med en ensartet indretning og farvevalg i de første to restauranter men fandt, at det blev for kedeligt og ortodokst med en stram sammenhæng i designet. Man besluttede sig for, at man gerne ville bevare den samme gode stemning i restauranterne, men samtidig "rode" lidt med sammenhængen i designet. Det eneste krav man i dag har til ensartethed i designlinjen er udformningen af menukortet og kommunikationsdesignet. Alt andet varierer.¹⁷⁸

Selv om man hos Sticks'n'Sushi ikke nødvendigvis taler man om servicedesign, er der ingen tvivl om, at der er tale om en virksomhed med et meget bevidst og afklaret forhold til service. Og om en virksomhed, der systematisk arbejder med processer, værdikæder og flerdimensional service.¹⁷⁹

På Sticks'n'Sushis website slår restaurantkæden fast, at man arbejder med slowfood, og at man gennem rutiner og processer sikrer sig, at man kan holde tempoet og kvaliteten. Mange af disse arbejdsrutiner er i følge Sticks'n'Sushi udviklet efter råd fra kolleger, hvorefter de er tilpasset og forædlet. Sticks'n'Sushi opfordrer alle – medarbejdere og gæster – til at sige til, hvis man har forslag til forbedringer. Fordi Sticks'n'Sushi "...tror, at selv gode processer kan blive endnu bedre".¹⁸⁰

Men det helt afgørende element i Sticks'n'Sushis servicestrategi er at ansætte de rigtige medarbejdere. Kim Rahbek Hansen bliver ofte af konkurrenter spurgt, hvordan det kan være, at der er så gode medarbejdere hos Sticks'n'Sushi. Men Kim Rahbek Hansen mener, at han primært ansætter gode og ordentlige mennesker, som han derefter bruger betydelige ressourcer på at uddanne. Se også afsnit 13.3 om Employee Management og "hire for attitude – train for service".

"Selv gode processer kan blive endnu bedre". – Kim Rahbek Hansen¹⁸¹

Man har etableret Sticks'n'Sushi Academy med 32 forskellige kurser, der alle afsluttes med prøver og diplomer. Der findes en lang række "manualer" for de forskellige jobfunktioner i kæden og der eksisterer et udviklingsprogram for alle medarbejdere i Sticks'n'Sushi, der reelt betyder, at den rette medarbejder i løbet af 10 år kan bevæge sig fra "runner" til partner i Sticks'n'Sushi.

Kim Rahbek Hansen er af den opfattelse, at kombinationen af ordentlige mennesker og faglig viden er grundlaget for at skabe "den gode stemning", der i Kim Rahbek Hansens optik opsummerer, hvad god service er, og hvad Sticks'n'Sushi skal

178 Dansk Design Center, 2007.

179 Samtale med Kim Rahbek Hansen, Sticks'n'Sushi.

180 www.sushi.dk

181 Grundlægger og CEO, Sticks'n'Sushi.

stå for. "Ordentlige mennesker" er i stand til at begå sig, de er ikke bange for at tale med gæsterne og de kender deres besøgstid. Den faglige viden – indsigt i sushi, yakitori-sticks og sake, viden om japansk kultur etc. – medvirker til, at den enkelte medarbejder føler sig på højde med situationen. Og dermed ikke er bange for at møde gæsterne og deres spørgsmål til menuen, drikkevarerne, sushi-håndværket etc. Det er denne selvsikkerhed, der for den enkelte medarbejder skaber rum til kreativitet og mod til at improvisere. Eller kommer til udtryk i form af den "spændstighed", der i følge Kim Rahbek Hansen er medvirkende til, at Sticks'n'Sushi-medarbejderne er rigtig gode til at aflæse gæsterne. Og f.eks. på en naturlig måde få afdækket, om gæsten har spist på en Sticks'n'Sushi-restaurant før og kender de forskellige typer sushi.

På Sticks'n'Sushis website skriver restaurantkæden:

"Hos Sticks'n'Sushi ansætter vi kun folk, der har store smil og små egoer. Vi gider hverken bruge tid eller arbejdstid på kolleger, der ikke er kollegiale, eller på dygtige folk, der føler sig så gode, at de gør andre dårlige i deres selskab. Vi ansætter personer, der er personligheder. Folk, der tænker VI frem for JEG. Det er jo heldigvis sådan, at de mennesker, der kan se det seriøse i deres fag og det sjove i sig selv, det er dem, man holder mest af. Selvironi har i hvert fald aldrig skræmt en kunde eller kollega væk. Det lyder frelst, men er befriende. For det giver en hverdag med god stemning i restauranten og lystig fløjten ude fra køkkenet. Sådan er vi.

Hos Sticks'n'Sushi er vi helt rundt på gulvet – i ordets egentlige forstand. Man kan ikke drive en restaurant, som emmer af varm velkomst og god stemning, hvis man ikke konstant er ude på gulvet, henne ved bordene og tilbage igen. "Ingen skræk for bord eller ord", som vi siger på personalemøderne. Det betyder, at vi tager værtsrollen alvorligt. Vi har øje på bordene, og vi taler gerne med vores gæster. En personlig betjening kræver, at man kan fornemme personen bag uniformen. Alt dette lyder instrueret, men er det så langt fra. Vi rekrutterer bare mennesker, som kan den slags, fordi de synes, det er en fornøjelse at fornøje andre. Sådan er vi."¹⁸²

¹⁸² www.sushi.dk

Restauranter har muligvis ikke samme behov for Service Evidence, som andre servicevirksomheder har. For gæsten er oplevelsen, den gode stemning, betjeningen, måltidet, drikkevarerne etc. i sig selv tilstrækkelig håndgribelige. Ikke desto mindre arbejder Sticks'n'Sushi meget konkret med fysiske elementer i restauranterne.

Det første, Kim Rahbek Hansen fokuserede på, var designet af menukortet:

"Det er jo det første, du får i hånden, når du kommer ind i en restaurant. Det er ligesom en prislister, som kunden beslutter sig ud fra, så det er et enormt vigtigt redskab til kommunikation. Men menukort var ofte fedtede og klistrede, selv på fine restauranter, og det undrede mig. Vi lavede i stedet menukortet om til et markedsføringsredskab, så det også fungerede som et visitkort, som kunden kunne tage med hjem". – Kim Rahbek Hansen¹⁸³

Desuden har Sticks'n'Sushi lanceret en række produkter, som man kan købe uden nødvendigvis at spise i en af restauranterne. Der er f.eks. tale om flasker med soja, misodip, wasabi og syltet ingefær. Dette produktprogram har udviklet sig i retning af et egentligt merchandise-program, da de særlige, ofte humoristiske, T-shirts med tekst og grafik, som serveringspersonalet gik med, blev så populære, at Sticks'n'Sushi også valgte at sælge dem.

Endelig har Sticks'n'Sushi indført, at når gæsten får regningen, ligger den på en lille skål sammen med en lille sten. En sten der som regel har runde, bløde former. Selvom det egentlig ikke er meningen, er der mange gæster, der tager stenen med hjem som et lille minde om besøget. Stenen er i øvrigt ikke japansk, og der står heller ingen ting på den. Den er såmænd samlet af Kim Rahbek Hansen selv ved stranden på Falster...

Selvom Sticks'n'Sushi ikke selv anvender begrebet servicedesign om etablering af de såvel interne som eksterne processer, virksomheder har etableret, er der ingen tvivl om, at tilgangen til processerne netop har været båret af en klar servicedesign-tilgang. Sticks'n'Sushi var blandt de første, der solgte take away via onlinebestilling. Det krævede en betydelig it-investering samt en ny tilrettelæggelse og organisering af arbejdsrutinerne, hvilket rummer servicedesignelementer og -tankegang.

Når serviceydelse varierer, kan det være nødvendigt, at medarbejderne i en virksomhed er udstyret med klare guidelines i forhold til, hvor meget eller lidt de må variere en ydelse. Nogle tillader en vis fleksibilitet og individuel tilpasning. Andre opererer med et meget begrænset spillerum for den enkelte medarbejder i forhold til konceptet. Hos Sticks'n'Sushi giver Kim Rahbek Hansen udtryk for, at han bedst kan lide at spille fodbold på en bane med knivskarpe sidelinjer, en dommer og to linjevogtere i stedet for "... kludebold i Fælledparken, hvor bagerste mand må tage med hænderne".

¹⁸³ Grundlægger og CEO, Sticks'n'Sushi.

Og at rammerne gør den enkelte til en bedre spiller, fordi vedkommende kender sin egen rolle, kan koncentrere sig om spillet og ikke skal bruge energi på diskussioner om, hvorvidt "bolden var ude".

Gennem besøg på restauranterne, gennemgang af tilgængeligt materiale og interview med Kim Rahbek Hansen kunne man umiddelbart få det indtryk af Sticks'n'Sushi, at virksomheden har en meget løs organisation. Hvilket imidlertid ikke er tilfældet. Nærmere tværtimod. For hos Sticks'n'Sushi er den enkelte medarbejders råderum i realiteten relativt begrænset i den forstand, at man allerede har forholdt sig til en række scenarier og udfald og beskrevet holdninger til dem. Det betyder f.eks., at ønsker den enkelte medarbejder af en eller anden grund at udvise en vis gavmildhed overfor en gæst, skal dette bekræftes af lederen af den enkelte restaurant. Og klager kan modtages af den enkelte medarbejder, men skal håndteres af lederen.



Figur 9.4 Sticks'n'Sushi på Strandvejen i Hellerup.