Tor Wallin Andreassen

# Serviceledelse

## Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk

GYLDENDAL
AKADEMISK

*Til Ruth – i kjærlighet og takknemlighet*
*for at du gir meg tid og rom til å skrive*

*Tor Wallin Andreassen*

# Serviceledelse

*Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*

GYLDENDAL
AKADEMISK

© Gyldendal Norsk Forlag AS 2006
5. utgave

ISBN: 978-82-05-44520-8

Sats: Laboremus Prepress AS
Brødtekst: Times 11/15 pkt

Alle henvendelser om boken kan rettes til
Gyldendal Akademisk
Postboks 6730 St. Olavs plass
0130 Oslo

www.gyldendal.no/akademisk
akademisk@gyldendal.no

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

# Forord

Siden jeg begynte å arbeide ved Handelshøyskolen BI, har jeg vært opptatt av markedsføring generelt og service spesielt. Et tema som aldri slutter å fascinere meg på grunn av sin kompleksitet og ikke minst med sin sammensmelting med organisatoriske problemstillinger. Uten kunnskapsrike og motiverte medarbeidere stopper tjenesten! På samme tid vet vi at kunder og ansatte påvirkes av firmaets merke og image i samfunnet generelt. Dette helhetlige perspektivet på markedsføring av tjenester (mennesker, kvalitet, kundetilfredshet og merke) opplever jeg som mer meningsfylt enn det tradisjonelle funksjonsperspektivet markedsføring har hatt. Mens markedsføring tidligere har vært opptatt av å «bli kvitt» bedriftens varer gjennom effektiv distribusjon og reklame, er markedsføring i dag mer et spørsmål om å skape verdier for kundene. I dette perspektivet er det en rekke forhold enn akkurat kjernetjenesten (andre kunder, innredning, renslighet, belysning etc.) som påvirker kundens tilfredshet i sannhetens øyeblikk.

Jeg er takknemlig for at boken *Serviceledelse* har befestet seg som den ledende serviceboken i Norge – jeg tar dette som et uttrykk for at lesere har funnet og finner glede og nytte av å lese boken. Sentralt i min tenkning og forståelse av serviceledelse og -markedsføring er at bedrifter som gjennom sin merkevarestrategi tiltrekker seg de rette kundene, vil skape verdier for kundene. Tilfredse kunder tenderer til å være lojale. Målet med boken er å gi leserne kunnskap om hvordan de kan skape verdier for kundene i sannhetens øyeblikk. Jeg er overbevist om at tjenesteytende virksomheter som har tilfredse kunder, vil overleve på sikt.

Basert på egen og andre foreleseres erfaring er boken bygd opp rundt to pedagogiske modeller – servicepyramiden og the service profit chain. Gjennom kombinasjonen av disse to modellene har jeg prøvd å få frem viktige forhold (branding, markedsorientering, serviceklima, servicekvalitet, kundetilfredshet og reklama-

sjonshåndtering) som virker inn på kundens opplevelse og vurdering av sannhetens øyeblikk. I tråd med den pedagogiske modellen har boken fire hovedkapitler: kapittel 2 Gi serviceløftet, kapittel 3 Muliggjøre serviceløftet, kapittel 4 Levere serviceløftet og kapittel 5 Når ting går galt. Den røde tråden er at en bedrift gir et serviceløfte til markedet som den bare kan oppfylle hvis den organiserer seg effektivt. Hvordan bedriften har organisert seg for effektiv tjenesteproduksjon, vil i stor grad bestemme hvordan de ansatte kan levere serviceløftet. Uansett hvor hardt man prøver å tilfredsstille kunden, vil enhver bedrift før eller siden begå en feil – da må man rydde opp etter seg. Kapittel 1 og 6 fungerer som introduksjon og avslutning til denne røde tråden.

Fordi forrige utgave var en vesentlig revisjon, har jeg i denne utgaven tatt innover meg noen av brukernes erfaringer med boken. I tillegg har jeg oppdatert en rekke opplysninger. Til slutt har jeg utvidet eller revidert deler av stoffet i alle deler av boken.

En takk rettes til forleggeren ved redaktør Sven Barlinn og Gro Gjestrud som gjennom nitidig lesing og kommentering har sørget for at boken fremstår som mer helhetlig og leseverdig.

Tor Wallin Andreassen

College Park, MD
Mai 2006

# Innhold


1 Introduksjon . . . . . 11
1.1 Hva skjer? . . . . . 11
1.2 Hva har skjedd? . . . . . 13
1.3 Hvor kommer vi fra? . . . . . 16
1.4 Verdiskaping og tjenesteytende virksomheter . . . . . 19
1.5 Hva er en tjeneste? . . . . . 27
1.6 Service som konkurransemiddel . . . . . 32
1.7 Særtrekk ved tjenester . . . . . 33

2 Gi serviceløftet . . . . . 42
2.1 Segmentering . . . . . 43
2.2 Posisjonering . . . . . 49
2.3 Visjon og servicekonsept . . . . . 51
2.4 Merke og merkeverdi . . . . . 58
2.5 Merkevarestrategier . . . . . 83
2.6 Sammendrag . . . . . 91

3 Muliggjøre serviceløftet . . . . . 94
3.1 Hvor kommer vi fra? . . . . . 94
3.2 Økt intern effektivitet . . . . . 99
3.3 Sentrale elementer i tjenesteproduksjon . . . . . 100
3.4 Markedsorientering – hva er det? . . . . . 121

3.5 Markedsorientering og kundetilfredshet . . . . . 126
3.6 Er norske bedrifter markedsorienterte? . . . . . 126
3.7 Har markedsorienterte bedrifter tilfredse kunder? . . . . . 142
3.8 Markedsorientering: noen kritiske bemerkninger . . . . . 144
3.9 Organisasjonskultur . . . . . 146
3.10 Personaltilfredshet . . . . . 152
3.11 Ledelse av virtuelle organisasjoner . . . . . 163
3.12 Kontraherte organisasjoner . . . . . 166
3.13 Sammendrag . . . . . 172

4 Levere serviceløftet . . . . . 175
4.1 Hva er kvalitet? . . . . . 176
4.2 Leveransesystemet . . . . . 178
4.3 Hva kan vi lære av de beste? . . . . . 181
4.4 Hvordan gjøre det bedre? . . . . . 183
4.5 Hvorfor kjøper de? . . . . . 187
4.6 Hva er kundetilfredshet? . . . . . 199
4.7 Kundetilfredshet, tilbud og etterspørselsforhold . . . . . 201
4.8 Equity-teori . . . . . 204
4.9 Bruk av teknologi i produksjon og levering av tjenester . . . . . 206
4.10 Sammendrag . . . . . 217
4.11 Hvordan måle opplevd kvalitet? . . . . . 219

5 Når ting går galt . . . . . 226
5.1 Er reklamasjonshåndtering god økonomi? . . . . . 227
5.2 Forekommer kundemisnøye? . . . . . 230
5.3 Kundemisnøye og atferd . . . . . 233
5.4 Håndtering av kundereaksjoner . . . . . 238
5.5 Aftenposten-oppslag . . . . . 242
5.6 Servicegaranti . . . . . 243
5.7 Årsaker til kundereaksjoner . . . . . 248
5.8 Kognitive prosesser og reklamasjonsatferd . . . . . 250
5.9 Hva påvirker misfornøyde klagende kunders lojalitet? . . . . . 255
5.10 Hva påvirker tilfredshet med reklamasjonshåndtering? . . . . . 258
5.11 Bør vi imponere de klagende kundene? . . . . . 260

5.12 Læring av klaging . . . . . 261
5.13 Sammendrag . . . . . 266

6 Aktuelle problemstillinger . . . . . 268
6.1 Problemstilling 1: Ledelse av tjenesteytende virksomhet . . . . . 269
6.2 Problemstilling 2: Trenger vi en helt ny tjenestelitteratur? . . . . . 272
6.3 Problemstilling 3: Økt behov for nye resultatmål! . . . . . 276
6.4 Problemstilling 4: Fusjoner og tjenesteytende virksomheter . . . . . 286
6.5 Problemstilling 5: Kutte eller investere? . . . . . 288
6.6 Diskusjonsoppgaver . . . . . 292

Norsk Kundebarometer: Resultater 2006 . . . . . 315

Litteratur . . . . . 321

Stikkord . . . . . 329

# 1

# Introduksjon

*(But just) because goods and services may be close competitors does not mean that the marketing management tasks for each are the same.*

Christopher H. Lovelock

## 1.1 Hva skjer?

Markedsføring av tjenester er i dag et veletablert område innen markedsføringsfaget. Stadig flere ledere erkjenner at verdiskaping av tjenesteytende virksomheter er annerledes enn verdiskaping for industribedrifter. Ledere av industribedrifter innser i større grad at det er på tjenesteelementene av leveransene de differensierer seg. Grensedragningen mellom varer og tjenester er derfor uklar, om ikke unaturlig. Harvard-professor Theodor Levitts utsagn fra 1969 er dermed gått i oppfyllelse:

*There are no such things as service industries. There are only industries whose service components are greater or less than those of other industries. Everybody is in service.*

Kanskje vil et uttrykk som «Mens varer er en forutsetning for å kunne spille, er service en forutsetning for å fortsette å spille» bedre reflektere den virkeligheten vi lever i i dag. I sin prisbelønte artikkel «Evolving to a new dominant logic for marketing» i *Journal of Marketing* i 2004 hevdet forfatterne Varo og Lusch at alt er tjenester – produkter er en distribusjonsmekanisme for tjenester! Veien frem til denne erkjennelsen kan oppleves som lang, det er den ikke. Vi skal huske at de første forskningsbidragene innen service så dagens lys på 1970-tallet. Vel 30 år senere har området flyttet seg fra å være noe som noen få var opptatt av, til å være

noe de aller fleste er opptatt av. I prosessen har vi beveget oss fra det konseptuelle (hva er tjenester) til å identifisere opplevd servicekvalitet som en sentral variabel for kundetilfredshet, kundelojalitet og økonomi. Mye av forskningen på 1980-tallet gikk ut på å definere og å måle kvalitet og kundetilfredshet. Erkjennelsen av at bedrifter som hadde meget tilfredse kunder, allikevel hadde økonomiske problemer, fikk forskere til å søke videre. På 1990-tallet flyttet fokuset seg fra å definere kvalitet til å undersøke konsekvensen av kvalitet, det vil si kundetilfredshet. Ved begynnelsen av det nye årtusenet er kundetilfredshet identifisert som en viktig variabel for fremtidig kundeatferd, omsetning og aksjekursutvikling. Begrep som «customer equity management» forteller at kundene er et aktivum for bedriften, og at ledelse handler om å maksimere verdien av kundebasen.

Innen det akademiske samfunn har vi også opplevd en revolusjon. Den anerkjente serviceforskeren, professor Roland T. Rust, University of Maryland, etablerte i 1998 et nytt tidsskrift som utelukkende fokuserte på tjenester – *Journal of Service Research*. Dette tidsskriftet er blitt ledende på området. Rust overlater nå redaktørstolen til professor A. Parasurman, University of Miami – en av de virkelig store innen serviceforskning. «Parsu» vil for alltid være knyttet til det banebrytende arbeidet rundt utvikling av et måleinstrument for servicekvalitet: SERVQUAL. I 2002 var det et redaktørskifte i verdens ledende tidsskrift for markedsføring – *Journal of Marketing*. Professor Ruth Bolton, Arizona State University, hadde gjennom en rekke år befestet seg som en habil serviceforsker. Sommeren 2005 ble Bolton erstattet av Rust som redaktør av JM. For serviceforskere er dette gode nyheter.

Mens alt er på det lyseste, er det gryende skyer i horisonten. Det er ikke til å stikke under stol at stadig flere forskere føler et behov for revitalisering av tjenesteforskningen. Ikke minst er dette fremført av professorene Evert Gummesson og Christopher Lovelock. Sistnevnte holdt et flammende foredrag («Bungee jumping from the Ivory Tower») under Frontiers in Services-konferansen i Maastricht. I dette foredraget etterlyste han en større evne og vilje blant forskere til å kaste seg ut fra det akademiske tårnet og være en del av business, før man spratt opp i tårnet igjen. Gummesson har lenge kritisert (spesielt amerikanske) forskere for å være mer opptatt av å studere delene fremfor helheten av tjenester. Når detaljene tar overhånd, mister man mye – ikke minst ledernes interesse for hva vi holder på med. Liten interesse – liten innflytelse/påvirkning! Sterkt inspirert av Vargo og Lusch sin prisbelønnede artikkel (Vargo, 2004) er letingen etter et nytt paradigme begynt. I siste kapittel av boken løftes litt på dynen fra denne diskusjonen. Men la oss begynne med begynnelsen.

## 1.2 Hva har skjedd?

En av de mest markante trendene i de industrialiserte landene i etterkrigstiden har vært fremveksten av tjenester som egen næring. I dag kan du mot betaling få andre mennesker til å lufte hunden din, betale regningene dine, gjøre innkjøpene for deg, planlegge din privatøkonomi, sitte barnevakt eller passe katten mens du er på teateret. I tillegg er det mange som vil leie ut bil til deg, klippe håret ditt, tilby deg aerobictrening og kurs i hvordan du kan bruke hodet ditt bedre eller planlegge din karriere mer effektivt. I prinsippet er dette ting som den enkelte utmerket godt kan gjøre selv, men man velger altså at andre skal gjøre det for en. Før hadde noen husholderske som kjøpte inn råvarer og laget mat til familien. I dag kjøper vi ferdiglaget mat i butikken som vi varmer i mikrobølgeovnen. På denne måten kan vi si at industribedrifter gjennom produktinnovasjon har overtatt oppgaven som husholdersken hadde før. Sagt på en annen måte: husholderskens kompetanse er nå bygget inn i det prefabrikkerte produktet. På denne måten lever hennes tjenester videre i produktet. En vesentlig årsak til fremveksten av serivceøkonomien kan ligge i at tid er blitt en knapphetsfaktor og dermed har fått en pris. En annen årsak kan være at kjøpekraften har steget betydelig i den vestlige verden – noe som muliggjør kjøp fremfor egenproduksjon. Kombinasjonen av god råd og liten tid er gode nyheter for tjenesteytende virksomheter som lever av at andre «outsourcer» egen produksjon til et marked. Akkurat dette er en del av serviceøkonomiens paradokser. I prinsippet er mange tjenester flyttet ut fra husholdningen (f.eks. jeg klipper plenen selv) til andre profesjonelle bedrifter (som kan klippe plenen for meg). I dette eksempelet er det ingenting nytt som foregår. Det nye er at tjenesten har fått en prislapp, og gjennom bedriftens omsetning blir den nå regnet som en del av bruttonasjonalproduktet.

På mange arbeidsplasser er det egne serviceavdelinger som fører regnskapene, gir juridiske råd, hjelper med utviklingen av nye produkter eller markedsføringen av eksisterende produkter. Dersom man ikke ønsker å produsere slike tjenester selv, kan man kjøpe tilsvarende tjenester fra regnskapsbyråer, advokatfirmaer, markedsføringskonsulenter eller reklamebyråer. På kommunalt, fylkeskommunalt og nasjonalt plan tilbyr det offentlige tjenester, for eksempel innen helse, politi, brann, utdannelse og forsvar av landet. I størrelse utgjør offentlig sektor om lag 50 prosent av Norges bruttonasjonalprodukt. Det nye nå er å sette tjenesteproduksjonen ut til andre land som kan gjøre det billigere. India har slått seg opp på dette. Med billig, høymotivert og velutdannet arbeidskraft utfører de for eksempel call center-tjenester for store bedrifter, regnskapstjenester for små og mellomstore be-

drifter og selvangivelsestjenester for enkeltmennesker, tolker røntgenbilder for sykehus, tar imot bestillinger for hårklipping etc. Alt dette er mulig på grunn av standardisering av informasjonsteknologi og høyhastighets kommunikasjonsteknologi. Et karakteristikum ved denne utviklingen er at stadig flere tjenester blir dekomponert og de enkleste delene – de som kan standardiseres og dermed ikke krever betydelig kompetanse – blir satt ut til andre land. Thomas L. Friedman beskriver denne utviklingen som om at «jorden er blitt flat» (igjen).

Kotler (2003) hevder at «servicejobber» utgjør nesten 80 prosent av den totale arbeidsstyrken og om lag 75 prosent av bruttonasjonalproduktet i USA. I Norge er det om lag tilsvarende tall. Fordelingen i sysselsetting mellom hovednæringene er illustrert i nedenstående tabell.

*Tabell 1.1 Sysselsatte etter næring (AKU). 1000*

| | **Årsgjennomsnitt** | | **Prosent av totalen** |
|---|---|---|---|
| | **2003** | **2004** | |
| **I ALT** | **2269** | **2276** | **100 %** |
| *Jordbruk og skogbruk* | 67 | 63 | 3 % |
| *Fiske* | 16 | 16 | 1 % |
| *Olje- og gassutvinning* | 29 | 30 | 1 % |
| *Bergverksdrift* | 3 | 3 | 0 % |
| *Industri* | 278 | 264 | 12 % |
| *Kraft- og vannforsyning* | 17 | 16 | 1 % |
| *Bygge- og anleggsvirksomhet* | 159 | 160 | 7 % |
| *Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet* | 407 | 415 | 18 % |
| Motorkjøretøytjenester | 53 | 56 | 2 % |
| Engroshandel | 102 | 100 | 4 % |
| Detaljhandel | 182 | 189 | 8 % |
| Hotell, restaurant | 70 | 70 | 3 % |
| *Transport og kommunikasjon* | 149 | 149 | 7 % |

*Tabell 1.1 Sysselsatte etter næring (AKU). 1000 (forts.)*

| | Årsgjennomsnitt | | Prosent av totalen |
|---|---|---|---|
| | 2003 | 2004 | |
| *Finansiell tjenesteyting, forsikring, forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift* | 272 | 271 | 12 % |
| Finanstjenester | 47 | 48 | |
| Eiendomsdrift | 23 | 20 | |
| Forretningstjenester | 202 | 203 | |
| *Andre tjenester* | 869 | 886 | 39 % |
| Offentlig administrasjon og forsvar, sosialforsikring | 149 | 144 | |
| Undervisning | 186 | 195 | |
| Helse- og sosialtjenester | 440 | 449 | |
| Interesseorganisasjoner | 20 | 22 | |
| Kultur og sport | 42 | 44 | |
| Lønnet husarbeid | 2 | 2 | |
| Annen tjenesteyting | 30 | 30 | |
| Uoppgitt næring | 2 | 1 | |

Kilde: Arbeidskraftundersøkelsen, 4. kvartal 2004, SSB

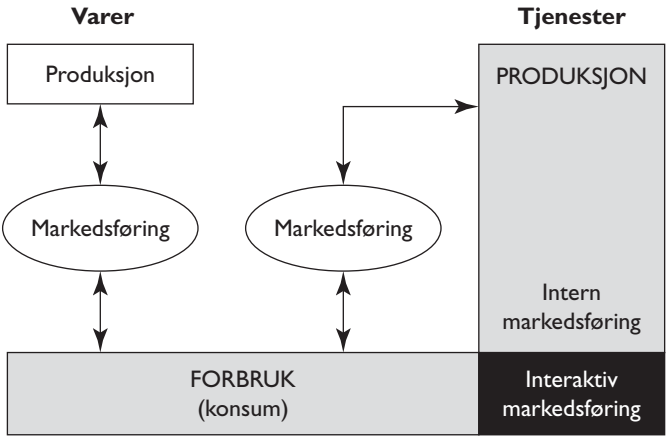
Av tabellen ser vi at privat og offentlig tjenesteyting er langt den største sektoren i Norge, og at den tiltar i betydning på bekostning av de andre. Det paradoksale er at mens servicenæringens betydning øker i omfang og som andel av verdiskapingen (BNP), synes stadig flere å hevde at god service er vanskelig å oppdrive. Data fra amerikansk kundetilfredshetsindeks viser tydelig utviklingen i kundenes tilfredshet med produkter og tjenester. Etter et dramatisk fall i perioden 1994–1996 har den steget jevnt og trutt frem mot slutten av 2004. De siste tallene viser at den nå har begynt å synke igjen. Tilsvarende tall fra Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI viser en marginal vekst i norske kunders tilfredshet med konsumerte varer og tjenester fra 1995 til 2006. Med all den kunnskapen vi i dag besitter må man undre seg over hvorfor det ikke blir bedre over tid?

De aller fleste tjenesteytende bedrifter er mindre bedrifter, ofte startet av en ildsjel som er spesielt dyktig i for eksempel matlaging, underholdning, rådgivning, forpleining, omsorg osv. I den senere tid har vi sett en oppvekst av mindre

kompetansebaserte miljøer – ildsjeler som har brutt ut av etablerte organisasjoner fordi de ikke fant seg til rette i byråkratiet, eller som ble oppsagt på grunn av nedskjæringer eller fordi fusjonsgevinsten skulle tas ut. I moderne økonomier sitter kunnskapen i hodet på ansatte. Vi snakker om kunnskapskapitalen. Kanskje hadde Karl Marx rett allikevel da han sa at folket skulle kontrollere produksjonskapitalen. Dessverre har historien vist at en vesentlig andel av nyetablerte tjenesteytende bedrifter avvikles eller går konkurs i etableringsfasen. Det kan være en rekke forklaringer på dette. For eksempel kan tilgang på likviditet (f.eks. kassakreditt) være vanskelig når du ikke har noe annet å stille som garanti enn din egen kunnskap. En annen grunn kan selvfølgelig være at behovet eller etterspørselen ble overvurdert av gründerne, for eksempel kan det ha vært et stort behov, men liten eller ingen etterspørsel. Ser man bort fra franchising som vekststrategi, virker det som om de aller fleste tjenesteytende virksomheter har problemer med videre ekspansjonen. Manglende tilgang på gode medarbeidere kan være én forklaring. For vareproduserende bedrifter kan økt etterspørsel møtes gjennom økt produksjon ved å utnytte ledig kapasitet eller kjøpe nye maskiner. Ekspansjon ved kjøp av nye maskiner som øker kapasiteten, er noe annet enn å ansette og lede flere mennesker for å øke kapasiteten. Dette kan være en av grunnene til at tjenesteytende bedrifter har vært så aktive med å introdusere selvbetjeningsteknologi. Når kundene gjør jobben selv, kan man lettere øke kapasiteten, omsetningen og inntjeningen. I mange tilfeller opplever kundene at tjenestene er blitt bedre gjennom teknologien.

## 1.3 Hvor kommer vi fra?

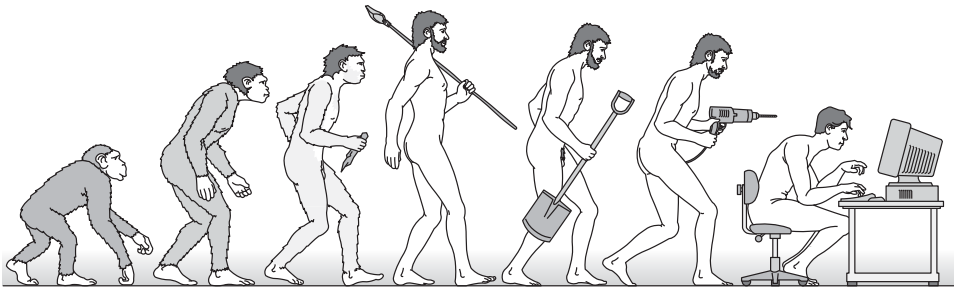
Trenger vi en egen servicelitteratur? Spørsmålet kan virke noe retorisk. Tradisjonelt har faget markedsføring beskrevet bedriftens sameksistens med sine kunder gjennom de mekanismene som har dannet grunnlaget for en transaksjon, interaksjon eller relasjon. Virkemidlene har vært de kjente 4 P-er (produkt, plass, promosjon og pris). Bedriftledelsens disposisjoner og strategiske valg har vært påvirket av blant annet industribedriftens fysiske avstand til sluttkunden og bedriftens mulighet til å lagre den ferdige varen (Pizza Grandiosa lages ikke i butikken). Industribedrifter kan produsere til lager dersom varen ikke blir etterspurt eller konsumert med det samme. På denne måten kan man lettere balansere etterspørselssvingninger. Maling til fritidsbåter produseres i god tid før båtsesongen. Fordi det normalt kreves to parter (produsent og konsument) for å fremstille en tjeneste, har servicebedrifter tradisjonelt hatt et mye nærmere forhold til sine




*Figur 1.1 Markedsføring av varer kontra tjenester. Kilde: Tilpasset etter J.M. Rathmell (1974).*

kunder enn vareproduserende bedrifter. Med innføring av selvbetjeningsteknologi kan dette diskuteres. Videre vil produksjon av tjenesten bli iverksatt etter at etterspørselen foreligger, i form av en forespørsel eller ordre. «Tjenester er varer som venter på å skje!» – en form for latent produkt som venter på å bli aktivert av kunden. Figuren over illustrerer markedsføring av varer kontra markedsføring av tjenester.

Som figuren illustrerer, blir tradisjonelle varer først produsert, så lagret, deretter transportert, markedsført, solgt og konsumert. Fordi tjenester ikke kan lagres, blir de først markedsført, så produsert og konsumert. På grunn av den «tette koblingen» mellom tjenesteyter og «produkt» i såkalte ansikt-til-ansikt-møter (engelsk: face-to-face) står tjenestebedriften ovenfor to andre markedsføringsoppgaver – intern og interaktiv markedsføring. Mens intern markedsføring er markedsføring med de ansatte som målgruppe, er interaktiv markedsføring det som skjer i møtet mellom ansatt og kunde, et møte som skal lede til kjøp, tilfredshet og fremtidig gjenkjøp. Frontpersonen må derfor besitte visse faglige og sosiale egenskaper og ferdigheter som gjør dette mulig. Dette er et spørsmål om en personalpolitikk som identifiserer mennesker som har slike egenskaper og videreutvikler dem. Det er også et spørsmål om å skape et serviceklima som er slik at personalet tør «å by på seg selv» i sannhetens øyeblikk. I dagens konkurranse er det ikke nok bare å tilfredsstille kundene, man må kunne begeistre dem (av og til). Det skjer stadig oftere i møtet mellom mennesker enn i møtet med et produkt.



*Figur 1.2 Markedsføring av tjenester: Har det vært noen utvikling?*

Klassisk markedsføringsteori har hatt som utgangspunkt industribedrifter som har produsert varer til bedriftsvaremarkedet eller forbrukervaremarkedet. Markedsføringsfagets teoretiske fundament har derfor i stor grad vært, og er til dels fortsatt, preget av problemer knyttet til avsetning av fysiske varer på forbrukermarkedet (f.eks. markedsføring av såpe, flassprodukter, deodoranter). Som tidligere nevnt, er en stor andel av norske bedrifter i dag servicebedrifter eller bedrifter som har betydelige serviceelementer i sine varer. Dette gjør at klassisk markedsføringslitteratur i stor grad har blitt og blir anvendt på markedsproblemer den ikke direkte angår. Den første praktikeren som erkjente at praksis og teori ikke lenger harmonerte, var Lynn Shostack. I en artikkel i *Journal of Marketing*, «Breaking Free from Product Marketing» (1977), pekte hun på dette kunnskapsgapet. Artikkelen fikk voldsom oppmerksomhet og en markant effekt på området markedsføring av tjenester.[1] Ja, man kan nesten snakke om et paradigmeskifte (dvs. endring av virkelighetsoppfatning) etter denne artikkelen.

Erkjennelsen av at produkter ikke er som tjenester, ledet til et behov for dypere innsikt og forståelse av denne spesielle delen av markedsføringen. Resultatet ble og er fremdeles en eksplosjon i antallet artikler, bøker og konferanser innen området. En måte å beskrive tidslinjen fra begynnelsen og frem til i dag på kan være som følger:

– 1980-årene: definere og måle drivere av servicekvalitet
– 1990-årene: definere og måle drivere av kundetilfredshet
– 2000-årene: knytte kvalitet og tilfredshet til økonomiske konsekvenser for bedriften

[1] Under en servicekonferanse ved Vanderbilt University, Owen Graduate School of Management i oktober 1995, ble hun tildelt prisen for den mest innflytelsesrike forfatter innen tjenestemarkedsføring for denne artikkelen.

Professorene Leonard Berry og A. Parasuraman (1993) gir i en artikkel en meget god oversikt over hvordan fagområdet har utviklet seg, samt hvilke bidrag toneangivende forskere har hatt for utviklingen. Også her blir utvalgte nordiske forskere (Evert Gummesson, Christian Grönroos, Bo Edvardsson)[2] fremhevet som viktige i utviklingen av fagområdet.

I motsetning til tidligere oppleves det i dag som å slå inn åpne dører når man hevder at markedsføring av tjenester er annerledes enn markedsføring av varer. Utfordringen ligger nå i å sy de to retningene sammen i en helhetlig markedsteori. Noen hevder at alt er tjenester.

## 1.4 Verdiskaping og tjenesteytende virksomheter

Av det foregående vil det fremgå at markedsføring av tjenester på mange måter er annerledes enn markedsføring av varer (f.eks. intern markedsføring og interaktiv markedsføring). Av dette følger det at hva som skaper verdier, både for aksjonærer og kunder, er annerledes for tjenesteytende virksomheter. Men uavhengig av om man produserer varer eller tjenester, handler det om å kunne dekke sine kostnader gjennom de prisene man kan oppnå i markedet. Tradisjonelt har ledere sett på kostnader og produktivitet når de skal påvirke lønnsomheten. Stadig flere ledere opplever at denne ensidige ruten til «en sort» bunnlinje er gått ut på dato. Mye kan gjøres på markedssiden for å påvirke volum og priser. Denne boken vil derfor fokusere på hva man kan gjøre for å skape verdier for kundene utover det å ha lave priser. Som en tankemodell kan vi se for oss at servicekvaliteten, slik kundene opplever den, vil være viktig for deres tilfredshet og dermed deres fremtidige kjøpsatferd. På denne enkle måten kan vi knytte investeringer i servicekvalitet til tilfredshet og lønnsomhet. Vi kan utvide modellen ved å tenke at noen investeringer i forbedret kvalitet vil lede til kostnadsreduksjoner – for eksempel færre reklamasjoner. Slike investeringer vil påvirke bedriftens lønnsomhet direkte. Andre investeringer i servicekvalitet er ment å lede til høyere kundetilfredshet som gjennom gjenkjøpsmekanismer vil påvirke bedriftens omsetning og dermed markedsandel. Tilfredse kunder pleier ofte å snakke om bedriften. Vi kaller dette vareprat. I en studie (Andreassen, 2006) ble det avdekket hva kunder egentlig snakker om når de engasjerer seg i vareprat i form av diskusjonsfora på Internett. Med bakgrunn i en analyse av hva som ble diskutert i utvalgte engelsk- og tysktalende diskusjonsfora ble fire hovedtemaer identifisert:

[2] Ikke ufortjent har de alle mottatt priser for sine unike bidrag til tjenesteforskningen.

- problemstillinger knyttet til bedriftenes kundeservice
- andre brukeres erfaring med gitte produkter
- konkrete forespørsler om informasjon om / erfaring med gitte produkter
- diskusjon om fremtidige produktlanseringer og hva disse kunne/burde inneholde av løsninger

Rikheten i disse samtalene med hensyn til matnyttighet for bedriftene var imponerende. I tillegg til å «utdanne» potensielle kunder har produkt/tjeneste-erfaringer fra eksisterende kunder den effekten på ikke-kunder at den gir et inntrykk av hva bedriften, og hva de kan forvente seg dersom de velger å bli kunder. Med andre ord: Vareprat bygger opp og gir innhold til bedriftens image og renommé – noe som vil hjelpe bedriften med å tiltrekke seg nye kunder som ønsker å være knyttet til en bedrift som har slike egenskaper det snakkes om. Nye kunder kan komme fra tre kilder: de som i dag er hos bedriftens konkurrenter (byttekunder), de som er helt nye i markedet (adopsjonskunder) og helt tilfeldige kunder (engangskunder). Når bedriften i større grad beholder eksisterende kunder og tiltrekker seg nye, vil både omsetning og markedsandel stige. En rekke studier gjennomført i forskningsprogrammet PIMS (Profit Impact on Market Strategy) har vist at markedsandel er knyttet til «return on investments» (ROI) på en positiv måte – når markedsandelen stiger, stiger ROI. For industribedrifter har denne sammenhengen vært forklart med stordriftsfordeler. For tjenesteytende bedrifter har stordriftsfordelene tradisjonelt skjedd i de bakre, produksjonsorienterte delene av verdikjeden. Med utstrakt innføring av selvbetjeningsteknologi har de i de senere årene oppnådd skalafordeler i de fremre, kundeorienterte delene av verdikjeden. Man kan si at lederen har tre hovedalternativer for å øke lønnsomheten: investere i kostnadsreduksjoner, investere i økt kundekvalitet eller en kombinasjon. Svaret på hvilket alternativ som er best, ligger i en studie av professor Rust og hans kolleger (Rust, 2002). De fant at bedrifter som hovedsakelig satset på kostnadskutt, hadde en vesentlig lavere avkastning på investert kapital enn de som hovedsakelig satset på markedstiltak. De bedriftene som satset på en blandet strategi, kom også ut lavere enn de som hovedsakelig satset på markedstiltak – det vil si investeringer som kundene verdsetter. Med opplevd servicekvalitet som «mor»-variabelen i denne verdiligningen må man stille spørsmålet om hva som er viktig for kundene. Kjernetjenesten? Perifertjenestene? Mennesker? I boken *The Human Equation* skriver den kjente organisasjonsforskeren Jeffrey Pfeffer at mye av årsaken til at tjenesteytende bedrifter har slitt, er at ledere har lett etter suksess på gale steder. De har nedskalert bedriften ved å si opp medarbeidere, de har søkt stordriftsfordeler frem-