

En metode til fastlæggelse af en virksomheds kundeservicestrategi

Af Tage Skjøtt-Larsen^{*)}

I denne artikel demonstreres, hvorledes virksomhedens kundeservicestrategi kan fastlægges ved hjælp af en markedsanalysemetode kaldet »conjoint measurement«. Endvidere diskuteres kundeservice i relation til virksomhedens overordnede markedsføringsstrategi. Afslutningsvis skitseres alternative kundeservicestrategier.

^{*)} Lektor, lic. merc., Institut for Trafik-, Turist- og Beliggenhedsforskning, HHK.

En metode til fastlæggelse af en virksomheds kundeservicestrategi

Af Tage Skjøtt-Larsen *)

I denne artikel demonstreres, hvorledes virksomhedens kundeservicestrategi kan fastlægges ved hjælp af en markedsanalysemetode kaldet »conjoint measurement«. Endvidere diskuteres kundeservice i relation til virksomhedens overordnede markedsføringsstrategi. Afslutningsvis skitseres alternative kundeservicestrategier.

*) Lektor, lic. merc., Institut for Trafik-, Turist- og Beliggenhedsforskning, HHK.

1. Indledning

Fastlæggelsen af en virksomheds serviceniveau indebærer en afvejning mellem den forventede afsætningsmæssige effekt af et givet serviceniveau og de dermed forbundne omkostninger.

Ofte foregår denne afvejningsproces på basis af en ufuldstændig viden om, hvilke kundeserviceelementer kunderne anser for de vigtigste.

I det følgende vil jeg kort redegøre for nogle af de metoder, som blev anvendt i forbindelse med en undersøgelse af kundeservice i 6 større produktionsvirksomheder i England (1). Alle virksomheder producerede varer til konsumentmarkedet.

Undersøgelsen bestod dels i en dybtgående undersøgelse af kundeservicefunktionen i de 6 virksomheder, herunder kortlægning af etablerede servicestandarder, kontrolforanstaltninger til måling af servicepræstationer, organisatoriske aspekter m.v., dels i en undersøgelse af kundernes vurdering af serviceydelserne sammenlignet med konkurrerende leverandører samt kundernes præferencer med hensyn til forskellige udformninger af service-tilbudet. Det er sidstnævnte problemstilling, som vil blive behandlet i denne sammenhæng. For en omtale af den førstnævnte del af undersøgelsen henvises til (2).

2. Conjoint Measurement

Conjoint measurement teknikken (også kaldet trade-off analysen) blev første gang anvendt i forbindelse med kundeserviceproblematikken af Perrault & Russ (3). En mere generel omtale af teknikken er bl.a. foretaget af Green & Wind (4).

Conjoint measurement starter med, at kundens totale præferencer for en given mængde af komplekse alternativer kortlægges. Hvert alternativ kan beskrives ved hjælp af en række dimensioner, som hver for sig kan antage forskellige værdier. Gennem anvendelse af metoden dekomponeres de totale vurderinger i separate nytte-skalaer, som angiver den relative betydning af de forskellige egenskaber ved produktet

eller in casu de forskellige servicedimensioner. Der sker således en transformering af nytteværdier fra en ordinalskala til en intervalskala. Selve transformeringen kan udføres ved hjælp af forskellige edb-programmer. I vor undersøgelse anvendte vi programmet MONO-NOVA, som er udviklet af Kruskal (5).

Til illustration af metoden kan man antage, at en detailhandlende står overfor et valg mellem forskellige leverandører af det samme produkt. Hver leverandør tilbyder en række serviceydelser i forbindelse med produktet. Til hver af disse serviceydelser knytter der sig en nytteværdi set ud fra køberens synspunkt. Implicit eller eksplicit foretager han en afvejning mellem nytteværdierne med henblik på at finde frem til den leverandør, som giver ham den største samlede nytteværdi. Problemet set ud fra leverandørens synsvinkel er imidlertid at få kortlagt denne afvejningssituation, således at han kan tilpasse sit servicetilbud bedst muligt til kundens præferencestruktur.

3. En kundeserviceundersøgelse

I det følgende vil vi gennemgå et eksempel på, hvorledes denne kortlægningsproces kan foregå. Som eksempel vil vi anvende en af de virksomheder, som medvirkede ved den engelske kundeserviceundersøgelse. Den pågældende virksomhed producerede langvarige forbrugsgoder og havde igennem længere tid oplevet en faldende markedsandel, hvilket ledelsen mente i væsentlig grad kunne henføres til en mangelfuld kundeservice sammenlignet med konkurrenternes tilbud.

Man besluttede derfor at lade forskergruppen i samarbejde med virksomhedens markedsanalyseafdeling gennemføre en kundeserviceundersøgelse.

Undersøgelsen blev opdelt i 4 faser:

1. Udvalgelse af et repræsentativt udsnit af detailforhandlere af den pågældende virksomheds produkter og et pilot study med henblik på at tilvejebringe en liste over relevante faktorer ved valg af leverandør.
2. Rangordning af faktorer efter vigtighed.
3. Rangordning af leverandørerne med hensyn til de forskellige servicefaktorer.
4. Rangordning af forskellige service-kombinationer.

FASE 1:

Forhandlerne blev i personlige interviews anmodet om at angive, hvilke faktorer, de anså for vigtige ved valg af leverandører inden for deres branche, og om muligt rangordne disse faktorer efter vigtighed. Denne del af undersøgelsen havde til formål at tilvejebringe en liste over faktorer, som var relevante for forhandlerne i deres indkøbsbeslutning. Forhandlerne havde frie svarmuligheder i denne første fase.

FASE 2:

I næste fase blev forhandlerne præsenteret for følgende ni faktorer:

- mærkets popularitet på markedet
- leveringsbetingelser
- kundereklamationer
- salgsstøtte
- produktkvalitet
- kreditbetingelser
- reservedelsservice
- leveringsservice
- rabatbetingelser

Forhandlerne blev anmodet om at rangordne disse ni faktorer efter vigtighed.

Resultatet af den åbne og lukkede rangordning af de ni vigtigste faktorer er vist i tabel 1.

Rang-orden	Åbne svarmuligheder	Lukkede svarmuligheder	Faktor-points ¹⁾
1	Produktkvalitet	Produktkvalitet	2.36
2	Reservedelsservice	Leveringsservice	3.78
3	Rabatbetingelser	Rabatbetingelser	4.40
4	Leveringsservice	Reservedelsservice	4.48
5	Popularitet	Popularitet	4.85
6	Salgsstøtte	Tilstand ved levering	5.27
7	Tilstand ved levering	Salgsstøtte	6.48
8	Kundereklamationer	Kundereklamationer	6.78
9	Kreditbetingelser	Kreditbetingelser	8.05

¹⁾ Faktorpointene er beregnet som en gennemsnit af forhandlernes rangorden af de ni lukkede svarmuligheder.

Tabel 1: Faktorer af betydning for forhandlernes valg af leverandør.

Der var en høj grad af korrelation mellem rangordningen af de åbne og de lukkede svarmuligheder ($r = 0.92$).

Produkternes kvalitet var klart den vigtigste faktor ved valg af leverandør. Leveringsservice, reservedelsservice og rabatbetingelser var ligeledes vigtige faktorer. At kundereklamationer og kreditbetingelser står nederst på listen kan skyldes, at forhandlerne ikke føler, at de har nogle problemer med at opnå rimelige kreditbetingelser. En anden forklaring kan være, at de ikke ønsker at diskutere økonomiske spørgsmål i en markedsanalyse.

Det kan imidlertid konkluderes, at leveringsservice er en vigtig faktor for de pågældende forhandlere, og at en mangelfuld leveringsservice kan øve indflydelse på deres valg af leverandør.

FASE 3:

I den tredje fase af undersøgelsen blev forhandlerne stillet over for 21 faktorer vedrørende leverandør-kunderelationer. Forhandleren blev herefter bedt om på en 5-punkts skala gående fra »udmærket« til »dårlig« at placere hver af sine leverandørers præstationer med hensyn til de 21 faktorer.

Herigennem opnåede man dels en kvalitetsbedømmelse af hver enkelt leverandør, dels en gennemsnitsnorm for den pågældende branche som helhed.

I tabel 2 er vist den gennemsnitlige rangorden for et udsnit af de 21 faktorer.

1. PRODUKTKVALITET
2. ORDREOPTAGELSE
3. PRISBILLIGHED
4. KUNDEREKLAMATIONER
-
-
-
17. ORDRESTATUSINFORMATION
18. ORDERCYKLUSTID
19. LAGERSERVICEGRAD
20. HASTEORDRER
21. SALGSSTØTTE

Tabel 2: Forhandlernes vurdering af leverandørerne som helhed med hensyn til forskellige servicefaktorer.

En sammenligning mellem tabel 1 og 2 viser, at der med hensyn til leveringsserviceydelser er stor afstand mellem den vægt, som forhandlerne tillægger denne faktor (næstvigtigst efter produktkvalitet blandt en liste på ni faktorer) og forhandlernes vurdering af leverandørernes serviceydelser netop på dette område. Elementer som ordrecyklostid,

lagerservicegrad og hasteordrer, som alle repræsenterer vigtige aspekter af leveringsservice, er rangeret nederst i forhandlernes vurdering af leverandørernes serviceydelser.

Disse resultater kunne derfor give anledning til overvejelser om, hvorvidt leverandørerne har prioriteret leveringsservice for lavt i forhold til forhandlernes vurdering af denne servicefaktors betydning. En styrkelse af leveringsservicefunktionen kunne derfor være et strategisk element i en mere aktiv markedsføringspolitik.

FASE 4:

Efter at have fået fastslået hvilke kundeservice-elementer, der var de vigtigste for forhandlerne, var det næste skridt i analysen at finde ud af, hvor vigtige de enkelte serviceelementer var i forhold til hinanden. Eller sagt med andre ord: hvor meget ville kunderne være villige til at reducere én serviceydelse mod til gengæld at få noget mere af en anden serviceydelse. Denne afvejningsproces må anses for vigtig i forhandlernes vurdering og valg af leverandører.

Følgende serviceelementer blev valgt til denne del af undersøgelsen:

1. tidsrummet mellem ordreafgivelse og varernes levering
2. ordrestatusinformation
3. procentdel af ordrelinier, som kan ekspederes direkte fra lager (lagerservicegrad)
4. pålideligheden ved overholdelse af leveringstiden.

Disse serviceelementer blev herefter underinddelt i situationer, som forhandlerne med rimelighed kunne forvente ville finde sted. Derved fremkom følgende alternativer:

1. Leveringstiden
 - a. inden 2 uger
 - b. inden 4 uger
 - c. inden 6 uger

2. Ordrestatusinformation
 - a. ingen information
 - b. regelmæssig information
3. Lagerserviceniveauet
 - a. 50% direkte fra lager
 - b. 80% direkte fra lager
4. Pålidelighed m.h.t. leveringsdatoen
 - a. upålidelig leveringsdato
 - b. pålidelig leveringsdato.

På basis af disse alternativer var det muligt at konstruere hypotetiske leverandører med forskellige sammensætninger af de 4 serviceelementer. To eksempler kan illustrere princippet:

- Leverandør 1: 4 ugers leveringstid
 Pålidelighed i leveringstidsoverholdelse
 Ingen regelmæssig ordrestatusinformation
 80% af ordrelinierne direkte fra lager
- Leverandør 2: 2 ugers leveringstid
 Upålidelighed i leveringstidsoverholdelse
 Regelmæssig ordrestatusinformation
 50% af ordrelinierne direkte fra lager

I alt var der 24 mulige kombinationer i det konkrete eksempel ($3 \times 2 \times 2 \times 2$). Ved at eliminere uinteressante kombinationer kunne man imidlertid komme ned på 9 realistiske valgsituationer. Hver af disse kombinationer tænkes at repræsentere en leverandør, og forhandleren blev anmodet om at rangordne de ni »leverandører« efter hvor god en service, de ydede.

Gennem denne proces opnåede man en serie af relative nytteværdier, som hver forhandler tillagde de forskellige servicedimensioner. Nyttelværdierne udtrykker ikke alene, hvilke serviceelementer der betragtes som vigtigst, men også graden af denne præference.

I tabel 3 er angivet de gennemsnitlige nytteværdier for de 32 forhandlere, som deltog i undersøgelsen.

SERVICEFAKTORER	NYTTEVÆRDI
1. Leveringspålidelighed	
a. Pålidelig	+ 15.39
b. Upålidelig	- 15.39
2. Gennemsnitlig ordrecykeltid	
a. 2 uger	+ 12.64
b. 4 uger	+ 2.37
c. 6 uger	- 15.11
3. Ordrestatusinformation	
a. Regelmæssig information	+ 5.42
b. Ingen information	- 5.42
4. Lagerservicegrad	
a. 80% af ordrelinierne fra lager	+ 7.64
b. 50% af ordrelinierne fra lager	- 7.64

Tabel 3: Relative nytteværdier for de undersøgte serviceelementer.

En positiv nytteværdi indikerer, at forhandleren foretrækker det pågældende serviceniveau. Jo højere pointværdi, jo stærkere er kundepræferencen. I det konkrete eksempel betragtes leveringspålidelighed (nytteværdi + 15.39) altså som vigtigere end kort leveringstid (2 ugers leveringstid har nytteværdien + 12.64).

Trade-off analysen giver således ikke blot information om kundernes præference for den ene servicedimension frem for den anden, mens også om den relative styrke af denne præference. Hvis leveringstiden f.eks. ændres fra 2 uger til 6 uger vil forhandleren lide et nyttetab på $12.64 + 15.11 = 27.75$, som må kompenseres på anden måde, f.eks. ved at øge leveringspålideligheden, hvilket vil give forhandleren en nytteværdi på $15.39 + 15.39 = 30.78$.

For at demonstrere princippet, er de ni hypotetiske leverandører, som blev vurderet af forhandlerne vist i tabel 4.

Rangorden	Leveringstid	Pålidelighed	% fra lager	Information	Nytteværdi
1	4 uger	Ja	80%	regelmæssig	+30.82
2	2 uger	Ja	50%	regelmæssig	+25.82
3	4 uger	Ja	50%	uregelmæssig	+ 4.70
4	6 uger	Ja	80%	uregelmæssig	+ 2.50
5	4 uger	Nej	80%	regelmæssig	+ 0.04
6	2 uger	Nej	80%	uregelmæssig	- 0.53
7	2 uger	Nej	50%	uregelmæssig	-15.81
8	6 uger	Nej	80%	uregelmæssig	-28.28
9	6 uger	Nej	50%	regelmæssig	-32.72

Tabel 4: Forhandlernes gennemsnitlige vurdering af de ni servicekombinationer.

4. Vurdering af conjoint measurement

Conjoint measurement synes at have en række potentielle muligheder inden for kundeserviceområdet.

Conjoint measurement giver et øget indblik i kundernes vurderingsgrundlag, når de står i en valgsituation, og dermed bedre muligheder for at tilpasse virksomhedens kundeserviceprofil til den faktorkombination, som kunderne tillægger størst værdi.

Hvis prisen inddrages i analysen, kan man ved at lade prisen variere inden for realistiske intervaller få en vurdering af, hvor meget kunderne er villige til at betale for at opnå et bestemt serviceniveau. På den måde kan man så at sige beregne skyggeprisen på kundeservice.

Metoden har dog visse begrænsninger. Hvis antallet af servicekombinationer er stort, er det både tids- og omkostningskrævende at foretage dataindsamling og den efterfølgende bearbejdning.

Metoden forudsætter endvidere, at nytteværdierne er additive, hvilket ikke behøver at være tilfældet i praksis.

Sammenvejningen af forskellige kunders nytteværdier til et fælles mål kan ligeledes være problematisk. Problemet kan dog reduceres noget ved at segmentere kunderne ud fra deres præferencer for forskellige servicekombinationer.

Endeligt er det vigtigt, at respondenterne præsenteres for meningsfyldte servicekombinationer, som afspejler den faktiske valgsituation bedst muligt. Dette kræver en vis brancheindsigt og et omhyggeligt design af analysen.

5. Service som et element i en overordnet markedsføringsstrategi

Kundeservice-beslutninger bør ses i sammenhæng med en mere overordnet markedsføringsstrategi. Kundeservice er kun et af flere elementer i en markedsføringsstrategi, som har til formål at påvirke efterspørgslen efter virksomhedens produkter.

Der er specielt 2 faktorer, som er væsentlige ved indplaceringen af kundeservice i markedsføringsplanlægningen, nemlig virksomhedens markedsposition og produktets livscyklus.

Markedspositionen har betydning på 2 måder. For det første bestemmer markedsstrukturen graden af konkurrence på det pågældende marked. Hvis produktdifferentieringen er lav, og antallet af konkurrenter er begrænset, bliver kundeservice et vigtigt konkurrencemiddel. For det andet har markedspositionen betydning i forbindelse med den vertikale magtstruktur i distributionskanalen. Magtforholdet genspejler de alternativer, der står åbne for købere og sælgere på markedet. Dominerende sælgere kan således påtvinge små, svage købere et lavere serviceniveau, ligesom dominerende købere kan tvinge leverandørerne til at yde et højere serviceniveau.

Serviceelementets relative betydning i markedsføringsstrategien afhænger endvidere af, på hvilket stadium produktet befinder sig i sin livscyklus. Groft taget kan man opdele salgskurven for et produkt i 4 faser:

1. introduktionsfasen
2. vækstfasen
3. mætningsfasen
4. nedgangsfasen.

Denne opdeling har generelt betydning for udformningen af markedsføringsstrategien og mere specifikt betydning for, med hvilken vægt kundeservicefunktionen indgår i markedsføringsbeslutninger.

Det antages således ofte, at den afsætningsmæssige effekt af distributionsservice og dermed dens prioritering i markedsføringsstrategien har en tendens til at være lav, indtil produktet har nået mætningsfasen. Efterhånden som den konkurrencemæssige fordel ved produktet formindskes, og køberne bliver mere villige til at substituere, bliver distributionsservice mere vigtig som en faktor i markedsføringsstrategien. Betydningen af kundeservice understreges imidlertid af det faktum, at de fleste produkter befinder sig i mætningsfasen i deres udviklingsforløb. Efterhånden som salgsindtægterne for produktet falder, opstår der et pres for at reducere omkostningerne. En sanering af serviceydelserne f.eks. gennem krav om minimumsordrestørrelse er et af de midler, der kan tages i anvendelse.

6. Alternative service-strategier

Det er ikke muligt at give et komplet katalog over de alternative strategiske muligheder i forbindelse med kundeservice. Hertil er kundeserviceproblemet for komplekst og situationsbestemt.

De strategiske muligheder kan imidlertid klassificeres efter 2 dimensioner:

1. strategier, som vedrører interne, eksterne eller generelle elementer
2. kort- og langtidsstrategier.

Ved at krydstabulere de 2 dimensioner fås en række kombinationsmuligheder jfr. figur 1. Det skal understreges, at disse muligheder ikke er gensidigt udelukkende.

Type Tids- horisont	GENEREL	INTERN	EKSTERN
Korttids	Udvikling af kundeservice-pakke	Ændringer i administrative styringssystemer	Etablering af formaliserede forbindelsesled vedrørende servicefunktionen
Langtids	Strukturelle ændringer i logistiksystemet	Ændringer i organisationsstruktur	Etablering af funktionsorienterede interorganisatoriske systemer

Figur 1: Klassifikation af strategi-muligheder.

De *generelle* strategiske muligheder omfatter både eksterne og interne elementer. En generel kort-tidsstrategi er således begrænset til de muligheder, som kan gennemføres inden for det eksisterende system med givne omgivelser, givne organisatoriske forhold m.v.

På *langt sigt* involverer en generel servicestrategi en vurdering af fremtidige ændringer i distributionskanalen, den teknologiske udvikling, nye organisationsformer, etc.

De *interne* valgmuligheder er begrænset til forhold inden for den pågældende virksomheds egne rammer. På *kort sigt* kan de interne muligheder f.eks. bestå i en forbedret kommunikation mellem funktionsområderne, forbedringer i ordrebehandlingssystemet og udvikling af styringssystemer til kontrol af interne processer.

På *langt sigt* kan de interne muligheder f.eks. omfatte ændringer i opbygningen af edb-systemer fra centraliseret til decentraliseret databehandling, ændringer i organisationsstrukturen m.v.

De *eksterne* muligheder kan på *kort sigt* f.eks. vedrøre koordinationen mellem leverandører og kunder, undersøgelse af kundernes servicebehov, informationsformidling om ordrestatus, leveringsforsinkelser m.v.

På *langt sigt* kan de eksterne strategier f.eks. omfatte etablering af fælles kommunikationssystemer, fælles materialehåndteringssystemer og standardiserede lager- og transportenheder.

7. Afsluttende bemærkninger

Kundeservice opfattes ofte snævert som teknisk service efter salget eller distributionsservice i forbindelse med selve salgstransaktionen. I denne artikel har vi imidlertid advokeret for, at kundeservice betragtes som et integrerende led i virksomhedens markedsføringsstrategi.

En forudsætning for, at en virksomhed kan udforme en hensigtsmæssig kundeserviceprofil er, at virksomheden har viden om kundernes servicepræferencer. Vi har i denne artikel præsenteret en metode – conjoint measurement – som synes at have potentielle muligheder ved vurderingen af alternative servicestrategier.

Kundeservicefunktionen påvirkes af mange faktorer såvel internt i virksomheden som i forhold til omgivelserne. Formuleringen af en servicestrategi involverer en vurdering ikke blot af de generelle markedsbetingelser, men også den forventede fremtidige udvikling i distributionskanaler, organisationsformer, teknologi m.v. I artiklens sidste afsnit er der foretaget en klassifikation af de strategiske muligheder på kort og på langt sigt.

Referencer:

1. M. Christopher, P. Schary & T. Skjøtt-Larsen: Customer Service and Distribution Strategy. London 1979.
2. Philip B. Schary & Tage Skjøtt-Larsen: Measurement and Management of Customer Service. *Organisation, Marked og Samfund*, årg. 15, Nr. 3, 1978, s. 161-172.
3. William D. Perrault and Frederick A. Russ: Improving Physical Distribution Service Decisions with Trade-off Analysis. *International Journal of Physical Distribution*. Vol. 7, No. 3, 1977, s. 117-127.
4. Paul E. Green & Yoram Wind: New Way to measure Consumers' Judgments. *Harvard Business Review*, Vol. 53, July-August 1975, s. 107-117.
5. J. B. Kruskal & F. J. Cromone: MONONOVA: A Fortran IV Program for Monotone Analysis of Variance. *Behavioral Science*, Vol. 14, April 1969, s. 165-166.

7. Afsluttende bemærkninger

Kundeservice opfattes ofte snævert som teknisk service efter salget eller distributionsservice i forbindelse med selve salgstransaktionen. I denne artikel har vi imidlertid advokeret for, at kundeservice betragtes som et integrerende led i virksomhedens markedsføringsstrategi.

En forudsætning for, at en virksomhed kan udforme en hensigtsmæssig kundeserviceprofil er, at virksomheden har viden om kundernes servicepræferencer. Vi har i denne artikel præsenteret en metode – conjoint measurement – som synes at have potentielle muligheder ved vurderingen af alternative servicestrategier.

Kundeservicefunktionen påvirkes af mange faktorer såvel internt i virksomheden som i forhold til omgivelserne. Formuleringen af en servicestrategi involverer en vurdering ikke blot af de generelle markedsbetingelser, men også den forventede fremtidige udvikling i distributionskanaler, organisationsformer, teknologi m.v. I artiklens sidste afsnit er der foretaget en klassifikation af de strategiske muligheder på kort og på langt sigt.

Referencer:

1. M. Christopher, P. Schary & T. Skjøtt-Larsen: Customer Service and Distribution Strategy. London 1979.
2. Philip B. Schary & Tage Skjøtt-Larsen: Measurement and Management of Customer Service. *Organisation, Marked og Samfund*, årg. 15, Nr. 3, 1978, s. 161-172.
3. William D. Perrault and Frederick A. Russ: Improving Physical Distribution Service Decisions with Trade-off Analysis. *International Journal of Physical Distribution*. Vol. 7, No. 3, 1977, s. 117-127.
4. Paul E. Green & Yoram Wind: New Way to measure Consumers' Judgments. *Harvard Business Review*, Vol. 53, July-August 1975, s. 107-117.
5. J. B. Kruskal & F. J. Cromone: MONONOVA: A Fortran IV Program for Monotone Analysis of Variance. *Behavioral Science*, Vol. 14, April 1969, s. 165-166.