

Markedsføring af service – en af fremtidens store udfordringer

Af Søren Hougaard-Hansen*)

Resumé

Kampen om servicemarkederne begynder for alvor i 80'erne. Der vil blive stillet helt andre krav til servicevirksomheders salg og markedsføring end dem, vi kender idag. Krav om systematik, strategi, viden – og mod.

I denne artikel gøres en slags status over markedsføring af service, hvor langt er vi? På grundlag af en beskrivelse af serviceerhvervenes markeder, kunder, konkurrenter og beslutningsprocesser påpeges, hvorledes servicevirksomheden kan tilpasse sig en markedsorienteret tankegang – når markedet kræver det!

1. Servicealderen er over os

De fleste serviceerhverv vokser i disse årtier. Støt og roligt. Det gælder såvel de private som de hel- og halvoffentlige; servicealderen er over os. Med sine over 50.000 medarbejdere markerer ISS (International Service Systems) sig idag som landets største private servicevirksomhed – ja som landets største virksomhed overhovedet. Denne enorme koncern er stor set etableret de seneste godt 15 år. Med datterselskaber i en snes lande har ISS demonstreret, at serviceydelser, deres produkt-

*) Cand. merc., MBA, personale- og marketingchef. Artiklen modtaget juli 1980.

og markedsføringskoncepter kan opnå succes på verdensmarkedet. I noget mindre målestok – men ikke mindre interessant – kunne man nævne »Time manager«, en servicepakke, der osse har opnået betydelig succes på eksportmarkederne.

Denne artikel handler om *markedsføring* af service. Eksemplerne ISS og Time Manager kan man opfatte som to solstrålehistorier i afsætningen af servicepakker. Eksempler, der ganske godt illustrerer, at succesfuld markedsføring af serviceydelser kræver *strategisk tænkning, et veldefineret produktkoncept og ledelsesintegreret marketing*. Sådan foregår det imidlertid ikke i alle servicevirksomheder – endnu. Mere herom senere.

Hvorfor vokser nu servicemarkederne? Samfundsforskerne ville konkludere, at væksten i de »tertiære erhverv«, som de kaldes, udspringer af en naturlig og logisk udvikling. Først toppede landbrugsbeskæftigelsen. Derefter gled tyngden i beskæftigelsen over i håndværk og industri. I takt med automatiseringer og teknologiske spring reduceres nu også arbejdsstyrken i de arbejdskrafttunge industrigrene til fordel for kapitalintensiv industri. Og serviceerhverv.

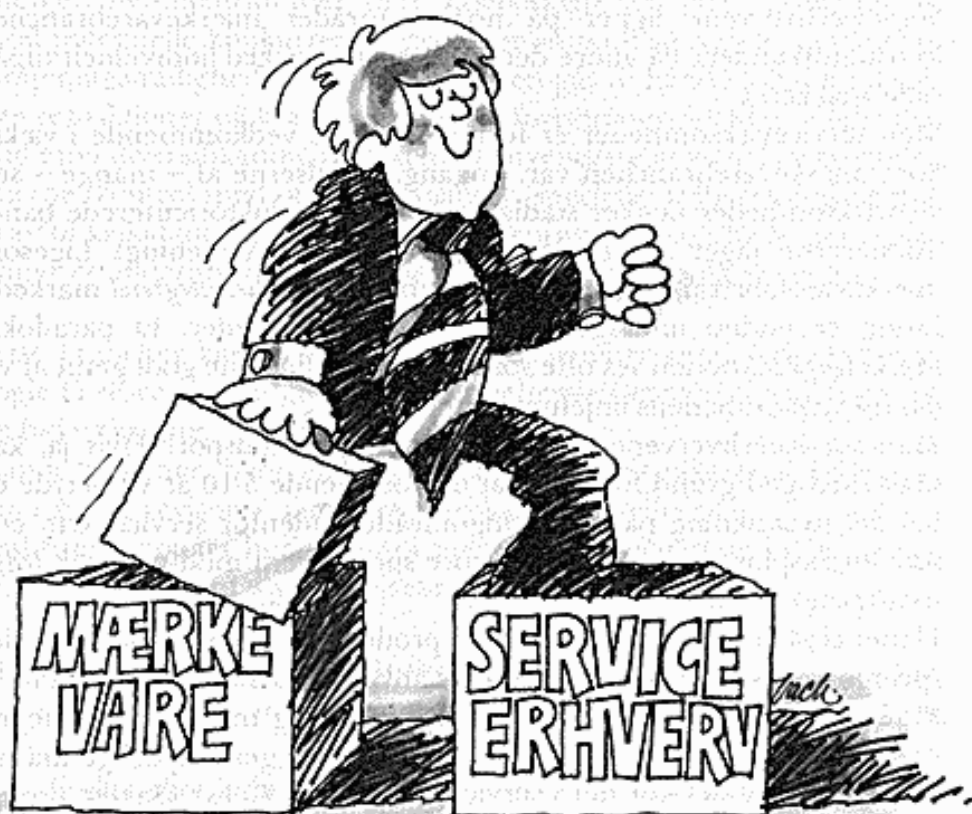
Men ærligt talt: Hvad kan vi bruge den forklaring til? Lad os istedet foreslå, at serviceerhvervene vokser, fordi:

- Tid er blevet den knapteste faktor i samfundet.
- Alligevel – eller måske derfor – har vi fået stadig mere fritid og bedre råd til at efterspørge service (charterrejser).
- Vi vil gerne slippe for kedelige og tidskrævende opgaver (betale regninger).
- Anvendelsen af tekniske hjælpemidler kræver service (Edb-anlæg og vaskemaskiner bryder sammen).
- Servicesektoren har lært at opnå stordriftsfordele via teknologi (værdipapircentralen).

Konklusionen er altså, at *behovene* for service har været stigende. På forbrugermarkedet såvel som på det industrielle. Derfor er det interessant at se nærmere på, hvorledes serviceleverandørerne har valgt at dække behovene.

Der findes kun et meget begrænset antal teorier og modeller omkring afsætning af serviceydelser. Manglen afspejler i høj grad tingenes tilstand i praksis, idet velgennemtænkt marketing af serviceydelser idag

er en undtagelse snarere end en hovedregel. Man savner viden såvel som dokumenterede resultater.



2. Mærkevarebranchens produktchefer over i serviceerhvervene?

Mærkevarer og marketing er to uadskillige størrelser. Idag. Segmentering, produkt/markedsstrategier, positionering, indtræningskurver etc. er anvendte begreber og værktøjer i den praktiske markedsføring af mærkevarer. Men sådan har det ikke altid været. I den lange periode, hvor vaskemaskine- og tandpastamarkedet voksede rigtigt stærkt, og hvor der følgelig var »plads« til de fleste, lagde mærkevarevirksomheden hovedvægten på et gedigent helst lidt anderledes produkt. Samt på at have ressourcer til at sende et tilstrækkeligt reklamebudget efter va-

ren ud i handelen. Man taler om, at mærkevarebranchen har udviklet sig fra at være *produktorienteret*, til at arbejde *markedsorienteret*. Marketingprocessen starter idag med at skaffe sig viden om markedet. Serviceerhvervene ligner på nogle områder mærkevarebranchen (husstandskunder). På andre det industrielle marked (individuel tilpasede »pakker«).

Men servicevirksomheder er for en stor dels vedkommende i vækst. Som mærkevarebranchen var. Engang. Ledelserne af – mange – servicevirksomheder tænker stadig i tekniske, produktorienterede baner (Aktuarerne tager sig af den telefoniske kundebetjening). Ligesom mærkevarefabrikanterne gjorde. Systematisk, *ledelsesintegreret* markedsføring er endnu undtagelsen i servicevirksomheder. Et paradoks? Marketingfunktionen ses ofte som et fremmedlegeme godt gemt af vejen fra virksomhedens linjefunktioner.

Mon serviceerhvervene går i mærkevarernes fodspor? Hvis ja, kan man med god grund formode, at de kommende 5-10 år vil betyde en hel del nytænkning på marketingområdet indenfor service. Om end ikke en eksplosion så dog nogle store spring frem mod *strategisk, ledelsesintegreret, videnbaseret markedsføring*.

I løbet af få år vil man formentlig se produkt- og markedsføringschefer springe fra kosmetik og shampoo til banker og forsikringsselskaber.

PS: Et godt eksempel på manglende orientering mod ledelsesintegreret markedsføring i en branche er, at der henligger betydelige markeder urørte. Og det gør der i serviceerhvervene. F.eks.: »Saglig, professionel rådgivning om de bedste pengeplaceringer for kunder i banker og sparekasser«.

3. Serviceerhvervene – hvem er de?

En detaljeret beskrivelse af alle servicebrancher ville blive uoverskuelig – næsten som at spise en elefant i én mundfuld. Vejen er lang fra 40 mia. kr's forretningsbankerne til hælebaren i Cityarkaden. Langt fra IBM til kvarterets vinduespolerer. Lad os i den forbindelse se bort fra alle de, der er gearet til at betjene et stærkt lokalpræget marked.

En hel del servicebrancher er beskyttede f.eks. via lovgivning, krav til uddoverens uddannelse eller meget store kapitalkrav.

Til de mest *lovbeskyttede* hører de fleste af penge- og kapitalmarkedets virksomheder: Banker, sparekasser, forsikringselskaber, kreditforeninger, livrenteinstitutter m.fl. Lovbeskyttelsen giver branchen læ mod potentielle konkurrenter og sikrer som oftest stabile og rimelige indtjeningsmuligheder. Men beskyttelsen går tit hånd i hånd med særlige restriktioner og krav om bestemte forretningsmetoder. F.eks.: Forbud mod diversifikation, forbud mod anvendelse af visse salgsmetoder, skærpet kontrol med priser og avancer, specielle indberetningspligter, krav til kalkulationsprincipper og indtjening. Virksomhedernes operationer er undergivet en særlig penge- og fordelingspolitisk styring.

Disse brancher karakteriseres af et overskueligt antal virksomheder, nogle få store og mange mindre, en behersket konkurrence – og – en ret høj vækstrate.

Blandt brancher, hvor en speciel *uddannelse* hos udøveren forlanges, kan nævnes revisorer, mæglere, advokater, veksellerer.

Beskyttelse opnået indirekte via meget store *kapitalkrav* finder man i EDB-sektoren (hard ware), i rejsebranchen (full service).

Til gengæld udgør kommunikations- og konsulentbranchen en temmelig varieret mosaik med mange nichebetonede firmaer ofte med en begrænset levetid.

Den direkte eller indirekte beskyttelse, serviceerhvervene trives under, kombineret med en konstant, høj vækstrate i markedet giver afsætningsfunktionen en lav prioritering. Hvis – eller når – konkurrenterne skulle finde på at vælge en virkelig ekspansiv strategi, må man revurdere marketingindsatsens placering og betydning. Nedbryde fordomme og tænke ledelsesstrategisk.

I det følgende skal derfor præsenteres en analyse- og tankemodel, som servicevirksomheden bør følge, hvis den ønsker at udvikle sig frem mod det mere markedsorienterede.

Følgende skal omtales:

- markedet
- forbrugeren
- konkurrencen
- marketing mix'et



4. Markedet for service

De fleste markeder for serviceydelser er *uigennemsigtige*. Forbrugeren – såvel i engros som i detailledet – har kun sjældent chance for – eller tid til – at sammenligne konkurrerende serviceydelser til dækning af de samme *behov*. Selv det enkelte servicetilbud kan isoleret set være vanskeligt at bedømme i relation til behovene. Det skyldes logisk nok, at service ikke har nogen fysisk form, ikke er til at tage at føle på. Service er dernæst ikke en standardvare; der er ofte større spillerum og forskel på de behov, en bestemt serviceydelse kan dække. F.eks. har kunderne vidt forskellige motiver til at sætte penge i banken.

Ofte er forbrugeren ude at stand til at identificere egne behov og ønsker. Når dertil lægges, at produktalternativerne fremstår uden komplette sammenlignings- eller afprøvningsmuligheder, især hvis det drejer sig om en éngangsanskaffelse, afhænger meget af den valgte leverandørs præsentation af varen. Det er f.eks. vanskeligt på forhånd at sammenligne to alternative charterrejser til samme destination ud fra et ønske om kvalitet. Mon man bør bedst på Scandinavia eller La Plaza? Hvem skal man vælge: T. Bak Jensen, PA-International eller Mc. Kinsey? Selvom beslutningen synes ret vigtig for forbrugeren, finder han aldrig ud af, om det trufne valg var det rigtige.

Altså: Servicekøberen træffer sin beslutning på et meget ufuldstændigt grundlag. Og her spiller *distributionen* af service en særlig rolle. I supermarkedet eller hos radioforhandleren kan kunden sammenligne konkurrerende produkter, afveje egenskaber, design og priser og derefter vælge. Erhvervslivets indkøbere har tilsvarende muligheder. Man rekvirerer brochurematerialet fra: IBM, Rank, Eskofot, Esselte og alle de andre, inden man får et anlæg på prøve.

Servicevirksomheder synes ikke at være tilsvarende mindede for at præsentere produkterne på en letfattelig og sammenlignelig måde. Ved levering af service til forbrugermarkedet forhandler den enkelte »butik« kun egne mærker. Hafnia-hånd-i-hånd har kun h-i-h-produkter på hylden, og formentlig fører man fuldt sortiment i privatforsikringer; forbrugeren kan føle sig tryk. Det ville være endog meget tidskrævende for forbrugeren at skaffe sig information om andre selskabers ordninger, analysere dem og foretage relevante sammenligninger.

Altså: De vedtagne distributionsformer virker ikke markedsstimulerende.

For alle eventualiteters skyld forsøger man at differentiere sig fra konkurrenterne (uden virkelig at gøre det). Den »reelle« produktdifferentiering er imidlertid minimal: kun de færreste søger i realiteten at udvikle og tilbyde en »unique selling proposition«. Hvor man via en *minimal produktdifferentiering* kombineret med *maksimal kommunikationsdifferentiering* forfængeligt håber på at erobre markedsandele, opnår man i virkeligheden at konservere markedet, fordi forbrugers besvær med at indsamle og sammenligne data langt overstiger nytten. Pengeinstitutters kontoformer, rente- og provisionsberegningemetoder, forsikringsselskabers rabatter og bonusordninger illustrerer meget godt dette.

Altså: Hvis man vælger en strategi med det formål at tage markedsandel og hvis produktdifferentiering indgår heri, skal man gøre det radikalt. Et spørgsmål om markedsorientering.

Servicevirksomheder opfatter markedet som én stor grå masse. Så længe denne, grå masse vokser hurtigt nok, er denne (manglende) viden fuldt ud tilstrækkelig.

Hvis man siger »Bankrådgiver«, hvad svarer De så? »Privatbanken«, ja rigtigt. Hvilke dele eller segmenter af markedet tror De så bankrådgiveren retter sig mod? Hele markedet. Hvem retter jubilæumsbankbogen, eliteopsparingen, A-rentebeviserne, maxi-rente beviserne sig mod? Alle, der aftager produktet. Alle eller ingen? Annoncerne såvel som tankegangen bag dem er produktorienteret. Der finder ingen videnbaseret, målrettet segmentering sted.

Kunne Handelsbanken øge sin markedsandel med 25% på et bestemt delmarked eller segment, hvis der lå en målrettet segmentering og en klar markedsorientering bag? Kunne Topsikring?

Altså: Segmentering af markedet kræver viden om markedet. Det gælder også service. I et konkurrencepræget marked, evt. stagnerende marked, er segmentering nødvendig for at kunne opfylde behovene tilstrækkeligt godt.

5. Den loyale forbruger

Som beskrevet ovenfor er serviceforbrugere loyale. Selvom valg af servicepartner, bank, forsikringsselskab, reklamebureau etc. har stor betydning for kunden – og derfor burde revurderes løbende – sker dette kun sjældent. Man ved f.eks., at kun ca. 4-6% af danskerne skifter pengeinstitut på årsbasis. For tre fjerdedele skyldtes skiftet nyt job eller fraflytning. Årsagerne til den udprægede mærkeloyalitet er indirekte berørt tidligere. Det forekommer besværligt at skulle forklare et nyt reklamebureau om firmaets særlige filosofi. Det er en overvindelse at lægge sin økonomi på bordet overfor en ny bankhåndværker. Dertil kommer ovenikøbet stiftelsesprovisionen! Mange gange er det umuligt at skifte EDB-leverandør i vadestedet eller arkitekt under projekteringen af et byggeri. Man ved, hvad man har. »Call-in Mc. Kinsey«. Direkte utilfredshed med leverandøren er den hyppigste årsag til at skifte. Og altsammen medvirker det til at lulle servicevirksomheder.

nes markedsarbejdere og ledelse i søvn; det går jo meget godt, vi har kundernes fulde tillid.

Service kræver åben, tillidsfuld, face-to-face-kommunikation med kunden. Det forklarer, hvorfor kunden er mærkeloyal; men det er langt fra hele sandheden. Besværet med dataindsamling og meningsfyldt konkurrent- og produktsammenligning spiller en lige så stor rolle. Det falder igen tilbage på servicevirksomhedernes paradoksalt manglende orientering mod markedet.

Altså: Hvad kom først: Hønen eller ægget? Den mærkeloyale serviceforbruger eller den manglende mulighed for at træffe rationelle eller blot alternative beslutninger?

To spørgsmål springer derfor i øjnene. Hvilke virksomheder får størst andel i markedsvæksten? Hvorledes vil de kommende års informations- og datamuligheder påvirke de store servicemarkeder?

6. Konkurrencen – at save grenen over!

En del servicebrancher præges af nogle få store virksomheder. Præcist som mærkevaremarkedet. I modsætning til mærkevarernes giganter gør følgende to konkurrentorienterede – eller strategiske – overvejelser sig stærkt gældende hos store servicefirmaer:

1. Den myopiske frygt.
2. Kannibaliseringsfrygten

Den *myopiske frygt* karakteriseres af følgende ledelsesmæssige resonnement: »Indholdet, det »objektive« indhold af konkurrenternes og vore produkter er ens. Vi betjener de samme markeder under anvendelse af samme distributionsform; kommunikationsindsatsen afviger dybest set ikke markant. Priser og produkter er let efterlignelige. Ændrer vi én eller begge dele, følger konkurrenterne straks efter. Resultatet bliver, at ingen vinder, men alle taber. Derfor er det fornuftigt at holde status quo«. Gradvist breder det synspunkt sig, at systematiske markedsbeslutninger er det samme som at erklære konkurrenterne krig. Dertil kommer også, at ingen for alvor tør tro, at man kan erobre flere af de loyale forbrugere fra konkurrenten. Paradoksalt nok erklærer de selv samme myopisk tænkende, at netop *deres* salgsorganisation via medarbejdernes erfaring, specialviden og problemløsningsevne har et ene-

stående tilbud. Denne formodning vover dog kun de færreste servicevirksomheder at afprøve i praksis ved at skille sig ud.

Endelig kommer man ikke udenom servicevirksomhedernes gæjteri om markedets prisfølsomhed. Ihvertfald forbrugerservicemarkederne antages normalt at være ret prisfølsomme. Ikke desto mindre synes mange firmaer at reagere prompte på konkurrenternes eventuelle prisjusteringer.

Når Topsikring reducerer præmierne på autoforsikringer, arbejder alle andre ihærdigt på tilsvarende prissænkninger. Når Sjællandske Bank lancerer energilån, følger Den Danske Bank efter. Alle storbankers renter og gebyrer følger nøjagtigt hinanden. Præcist som i oliebranchen, hvor en 5 øres prisnedsættelse hos BP i København på benzin altid besvares omgående af Esso og Shell med mindst tilsvarende reduktioner. Men er de to markeder identiske?

Altså: Myopiske handlinger (eller undladelse af sådanne) dominerer service. I et felt, hvor alle ønsker at ligge i baghjul, går det ikke særlig stærkt.

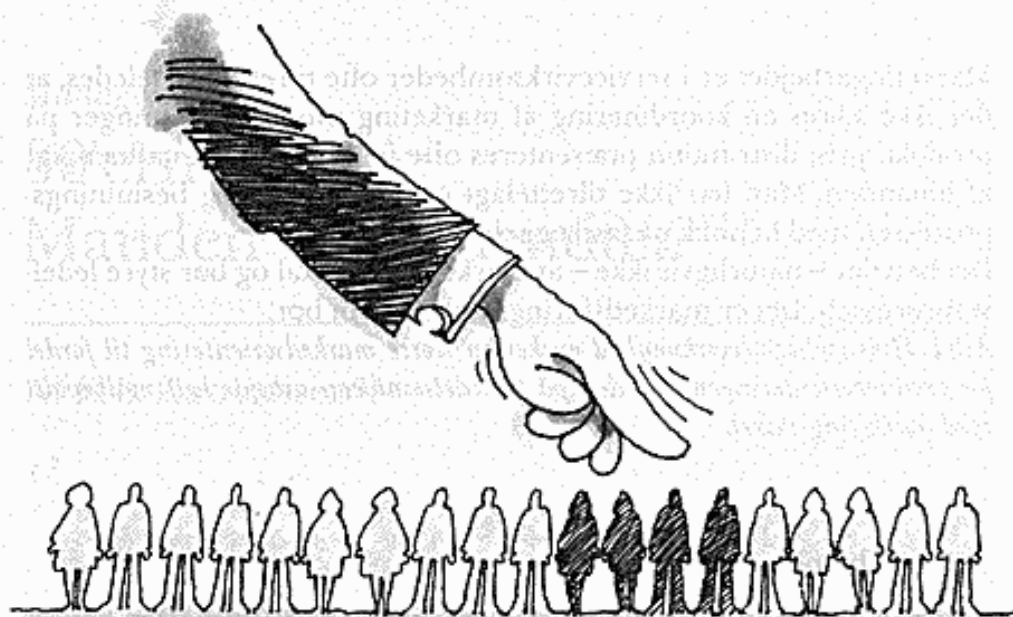
Det skyldes, at man ikke betragter det *mix* af faktorer, der påvirker markedet samlet, men kun en af gangen. På bunden er det et udtryk for, at marketing i service ikke er ledelsesintegreret. Og dermed heller ikke indbygget i den strategiske planlægning.

Kannibalisering vil sige, at man æder sit eget marked. Pengeinstitutternes begrundelse for at undlade en aktiv, kundeorienteret, ærlig investeringsrådgivning (om værdipapirer) er helt klart, at sådanne (markedsorienterede) tiltag vil æde instituttets egne indlånsmidler og lede til en kraftig indtjenings- og likviditetsnedgang.

Kannibaliseringssangsten opstår, fordi man ikke kan forestille sig en strategi, hvor *væksten i markedsandel* via det nye produkts succes mere end modsvarer det, man taber på de eksisterende. Mon argumentet er en naturlov? Næppe. Mere langsigtede segmenteret markedsviden vil i mange tilfælde kunne dulme angsten for kannibalisering.

7. Marketing mix

Der indgår 4 faktorer i det marketing mix, hvormed enhver virksomhed møder sit marked. Det drejer sig om:



- produktet (serviceydelsen)
- prisen
- distributionen
- kommunikationen

For hvert delmarked eller segment må man fastlægge sit marketing mix. For hvert produkt må man – under hensyntagen til den viden, man sidder inde med om markedet – bestemme sig for de 3 øvrige faktorer for at opnå størst muligt »fit«. Hvadenten det drejer sig om service eller fysiske goder, har ledelsen i en given situation naturligvis begrænset handlefrihed på kort sigt. For serviceerhverv som banker og forsikringsselskaber er *distributionsformen* fastlagt på forhånd til filialresp. assurandørnettet. *Kommunikationen* skal selvfølgelig udformes på grundlag af det faktum, at nye kunder ikke eksponeres for budskabet direkte, medmindre der finder en massekommunikation sted. *Prispolitikken* kan naturligvis ikke udformes i et tomrum, men må afpasses konkurrenternes på de følsomme delmarkeder. Prisens højde bør endvidere basere sig på overordnede overvejelser: Ønsker vi at bygge markedet op/øge vor andel? Vedligeholde markedet/holde vor andel? Eller malke markedet? Men katastrofen lurar naturligvis om hjørnet, hvis målet er at bygge markedet og prispolitikken går ud på at malke det.

Marketingarbejdet er i servicevirksomheder ofte tilrettelagt således, at der ikke sikres en koordinering af marketing mixet. Beslutninger på produkt, pris, distribution præsenteres ofte for topledelsen uafhængigt af hinanden. Man har ikke tilrettelagt organisationen og beslutningsprocessen med henblik på fastlæggelse af mixet.

Det betyder – naturligvis ikke – at marketingfolk skal og bør styre ledelsesprocessen. Det er markedsføringstanken, som bør.

Altså: Hvis en servicevirksomhed ønsker en større markedsorientering til fordel for produktorienteringen, må den på topledelsesniveau arbejde helt målbevidst med marketing-mixet.

8. So what?

Kampen om de store servicemarkeder begynder i 80'erne. Den begynder, fordi:

- Fremtidens datateknik vil gøre det langt lettere for forbrugeren at indsamle og behandle information samt foretage og effektuere servicevalg, der ikke er baseret på vane.
- Forbrugerne opnår erfaring i brug af service.
- Markedernes vækstrate falder.
- Nogle af konkurrenterne gennem dygtig markedsføring erobrerer en uacceptabel stor markedsandel.
- Lovgivningen sandsynligvis vil påvirke serviceerhvervene i ugunstig retning.

De markeds-mæssige krav og udfordringer, servicevirksomheden gradvist vil blive stillet overfor undervejs i 80'ernes udviklingsproces, er søgt belyst i denne artikel. Endvidere er der redegjort for de ledelses-mæssige resonnementer, der må og skal lægges til grund for en effektiv, ressourceafvejet markedsplanlægning.

Hertil kan yderligere lægges, at en hurtig og konsekvent ledelsesmæssig bearbejdning af nye markeds-signaler kombineret med rentable handlingsprogrammer og organisationsformer bliver af afgørende betydning for virksomhedens overlevelse. Med lidt andre ord:

»Ten little niggerboys going out to dine. One overslept himself – and then there was nine....«