

# Markedsføring af service – en rammeløsning

---

Af Søren Hougaard-Hansen

*Under overskriften »Markedsføring af service – en af fremtidens store udfordringer« (Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 1, 1981) blev der givet et signalement af serviceerhvervene og de markedsstrategiske aspekter omkring afsætning af serviceydelser. Artiklen var tænkt som en appetitvækker, en opfordring til serviceerhvervene, om at tage hul på marketingproblematikken i tide. Artiklen påpegede – med bred pensel – behovene for større, mere bevidste, ledelsesintegrerede marketingbetragtninger. Den rammeløsning for marketingarbejdet i servicevirksomheder, der præsenteres i nærværende artikel repræsenterer overbygningen på det fundament, der tidligere er lagt. Og dog vil det efterstående kunne læses alene, som den mere konstruktive, side af servicemarketing. Artiklen rummer en ledelsesmæssig arbejdsmetode tillige med en gennemgang af de basale krav, den marketingorienterede servicevirksomhed må erkende og opfylde for at få succes. Artiklens konklusion er, at servicevirksomhedens markedspræstationer og lønsomhed vil kunne forbedres gennem indførelse af management by marketing.*

## 1. Servicemarketing og de manglende teknikker

Effektiv markedsføring af serviceindustriens produkter udgør formentlig den største udfordring, de, der professionelt beskæftiger sig med marketing står overfor idag. Udfordringens størrelse står desværre i skærende kontrast til mængden og kvaliteten af teknikker til rådighed. Ganske vist har nogle søgt i transplantere marketingteknikker samt analyse- og ledelsesmetoder fra produktions- til servicevirksomheder, men som regel uden synderlig held. F.eks. har reklamebureauer langt fra kunnet opnå samme succes med servicekampagner som med mærkevarefremstød. Tilsvarende erfaringer har markedsanalysefirmaer og ledelseskonsulenter måttet høste.

Behovene for bedre, mere effektiv servicemarketing er tilstede, det ved vi, men værktøjerne mangler som oftest. Denne artikel indeholder en skitse til rammemodell for igangsættelse af mere systematiske og målrettede marketingprogrammer i servicevirksomheder. Som sådan repræsenterer rammemodellen en ledelsesmæssig angrebsvinkel, management by marketing.

## 2. Model for overordnet markedsplanlægning i servicevirksomheden

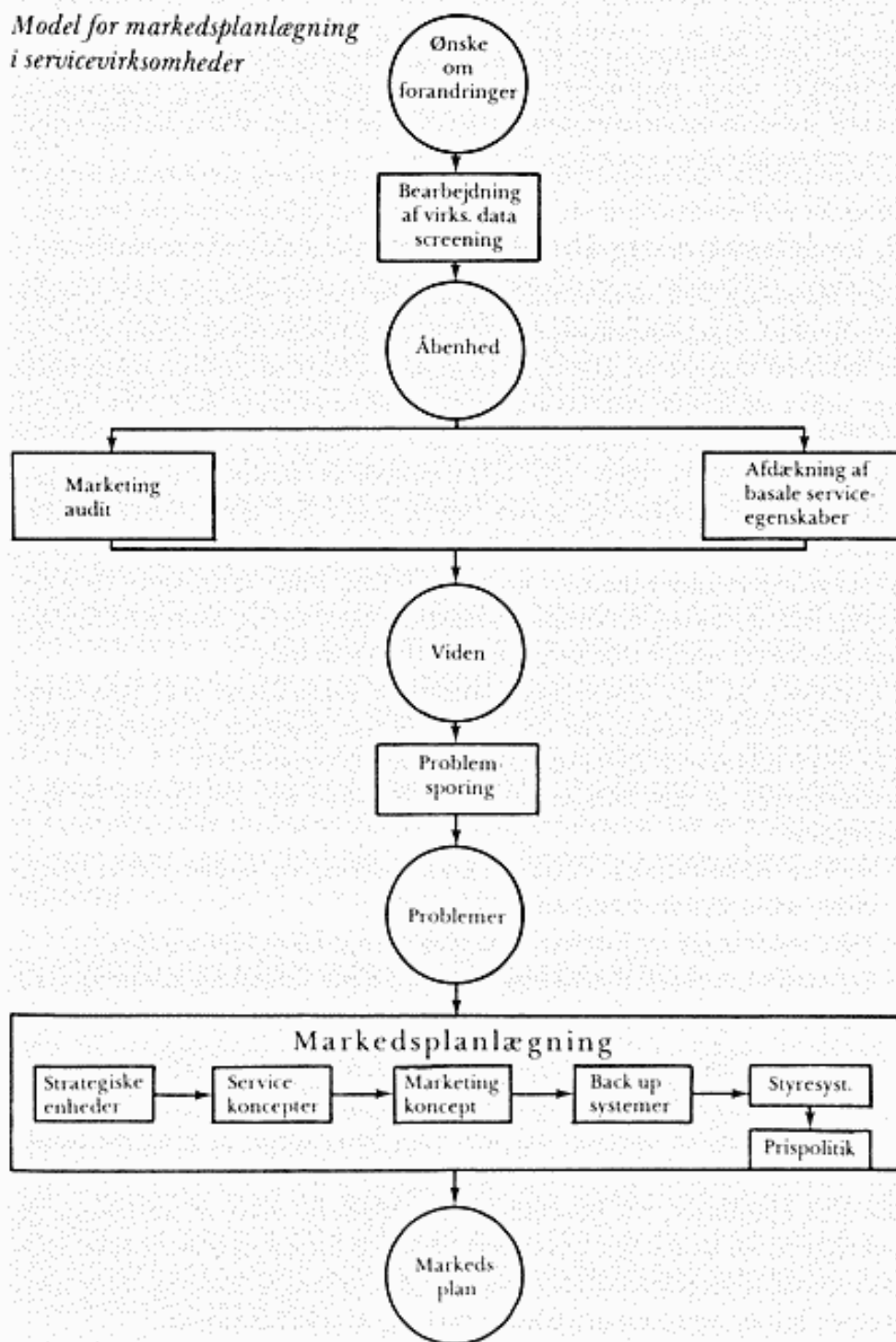
Modellen nedenfor angiver et rids over den arbejdsskabelon, servicevirksomhedens ledelse bør anvende i forbindelse med indkøringen af management by marketing. Modellens *hovedprincip* er, at serviceorganisationen gennemløber en serie af *optønings- og nedfrysningfaser*. Udgangspunktet vil typisk være et sæt af vedtagne antagelser om salget af virksomhedens serviceprodukter, branchens og markedets forhold osv. kombineret med en ledelsesmotivation til at »gøre tingene endnu bedre«.

Den første optøningsproces vil finde sted gennem en foreløbig analyse af tilgængelige data bedømt i et markeds-mæssigt perspektiv. Undersøgelse af salgsresultater og den regnskabsmæssige udvikling er eksempler på databearbejdning, der, sammenholdt med de brede markeds-mæssige udviklingstendenser i fortiden, vil kunne bidrage til at skabe den fornødne ledelsesmæssige åbenhed.

Den næste optøningsfase består i to parallelle studier. Dels gennemførelse af en *marketing audit*, hvor der indsamles og bearbejdes større mængder af data om markeder og virksomhed. Dels en grundlæggende dissekering af de *basale egenskaber* hos de serviceydelser, man udbyder. Herved skabes den konkrete viden, der er en afgørende forudsætning for det fortsatte arbejde med at udvikle målrettede markedsplaner. Den endelige optøning har fundet sted, når ledelsen har opstillet listen over servicevirksomhedens *grundlæggende marketingproblemer* og angivet *målene* med den efterfølgende markedsplanlægning.

Nedfrysningen vil finde sted med udviklingen af den *overordnede markedsplan*, hvis grundidé er en skarpere opdeling af totalmarkedet i hensigtsmæssige »klumper« (strategiske enheder) samt udarbejdelse og indkøring af marketingprogrammer og serviceprodukter, der er af-

*Model for markedsplanlægning  
i servicevirksomheder*



stemt med »klumpernes« ønsker og virksomhedens lønsomhedsmål-sætninger samt ressourcer. Naturligvis skal marketingindsatsen løbende justeres og videreudvikles, ledelse ved hjælp af marketing er blevet virksomhedens egentlige styreform.

### 3. Ledelsesmæssig åbenhed – og hvordan den skabes

Den første og helt nødvendige betingelse for at forbedre servicevirksomhedens markedsmæssige position og dermed også rentabilitet er, at ledelsen opøver en åbenhed til at tage bestik af beslutningssituationer udfra generelle marketingmæssige perspektiver. Ikke blot, når en marketingplan, et reklamebudget eller et salgsfremstød skal vurderes og besluttes, men også når virksomhedens samlede handlingsprogrammer skal udvikles og sættes i værk. F.eks. har såvel personalefunktionen som systemfunktionen markedsstrategisk betydning som en del af serviceleverancesystemet. En hvilken som helst kampagne vil uværgelig lide skibbrud, medmindre sådanne back up og leverancefunktioner har været under marketingluppen hos ledelsen.

Udvidelsen af den marketingorienterede »approach« skal ikke eliminere de mere traditionelle og typisk teknisk prægede ledelsesholdninger, men udgøre en *ligeværdig partner i beslutningsprocessen*.

Etableringen af den ledelsesmæssige åbenhed har betydning på flere niveauer:

- Servicevirksomheden vil savne koordinering og fælles mål at stræbe efter, uden denne åbenhed og forståelse.
- Ydre ændringer og interne data risikerer at blive fejlfortolket.
- Samspillet mellem marketingarbejdet, både i planlæggende og udførende led, og andre funktioner vil mangle og resultaterne udeblive.

Traditionelt anskuer man, dvs. ledelsen, servicevirksomheden udfra tekniske, produktorienterede evt. økonomiske synsvinkler.

Et reklamebureau opfatter sig selv som leverandør af kreative løsninger. Falder indtjeningen f.eks. som følge af reducerede reklamebudgetter hos kunderne, vil bureauledelsen tendere mod at anstrenge sig yderligere for at forøge bureauets kreative formåen eller måske reducere omkostningerne. Man falder for den tekniske løsning, hvor alternativet kunne være en udvikling i retning af specialbureau.

Et rådgivende ingeniørfirma vil fremhæve den tekniske know how og

sin problemløsningsevne som virksomhedens krumtap. Afmatningen i byggeriet medførte straks mandskabsreduktioner – og først meget senere blik for mulighederne for markedsudvidelser (eksport) tillige med produkttilpasninger (restauration, byfornyelse, offentlige investeringer).

Pengeinstitutterne gennemlever nogle år med faldende effektivitet og reduceret kapacitetsudnyttelse som følge af de indførte on-line ekspeditionssystemer, der har frigjort personaleressourcer. Samtidig er de edb-mæssige muligheder i kundearbejdet forøget væsentligt. Sådanne forhold rummer på samme tid trusler og muligheder for helt nye betragtninger omkring kundebehandling (servicekoncepter), men behandles ledelsesmæssigt som et omkostningstilpasningsproblem.

Det kræver ledelsesmæssig åbenhed at bearbejde data og forandringer ud fra totale markeds-mæssige overvejelser. Man tenderer mod at vælge de rent teknisk prægede løsninger. Hvem har sidst set et reklamebureau, et rådgivende ingeniørfirma eller en sparekasse blive fremhævet for eminent markedsføring?

Indpodningen af den marketingmæssige synsvinkel på ledelse af servicevirksomheder kræver både dialog og dokumentation. Dialog i ledelsen og dokumentation overfor ledelsen. Gennemførelse af en overfladeresearch, hvor toppen af isbjerget blotlægges i et markedsstrategisk perspektiv kombineret med en indledende påvisning af opportunities er måske en farbar vej mod optøning. Bearbejdningen af data bør søge at sammenkoble de historiske udviklingstendenser for virksomhedens *økonomi* med *interne* forhold omkring firmaets gennemførte marketingtiltag.

#### 4. Afdækning af basale serviceegenskaber

Succesfulde tiltag for markedsføring af service kræver en entydig holdning til produkterne. Hvad består de af? Hvilke krav stiller de enkelte bestanddele til organisation og medarbejdere? Kan værditilvæksten evt. forøges?

Serviceydelsers genetiske egenskaber, det objektive produktindhold, *afviger* i væsentlig grad fra fysiske varer. Det forklarer, hvorfor gængse teknikker og gængs ledelse ikke kan kopieres af servicevirksomheder.

Det er ledelsens opgave at erkende de grundlæggende egenskaber ved virksomhedens produkter:

<u>Serviceegenskaber</u>	<u>Eksempel</u>	<u>Krav til virksomheden</u>
Produktion og salg foregår samtidig	Alle former for rådgivning (software, finansiering, projektering etc.)	Personale, EDB og logistik strategiske funktioner.
Produktion, salg og forbrug foregår samtidig	do	Model for samspil med kunden. Klart servicekoncept.
Motiverne til efterspørgsel forskellige	Bankrådgivning	Segmentering. Kerneservice ctr. Periferiservice.
Nemt at kopiere	Kontoformer, forsikringsordninger	Marketingkoncept. Imageskabelse gennem kommunikation.
Umuligt at afprøve og demonstrere produktet	Charterrejse	Minimere kundens usikkerhed: vi er de professionelle.
Vanskeligt at afdække krydselasticieter	Livsforsikring lederkurser	Markedsplanlægning mod konkurrenter.

Denne mere kliniske produktanalyse skal hjælpe ledelse på flere områder:

- 1) Skærpe opmærksomheden overfor serviceindholdet.
- 2) Input til de efterfølgende faser i markedsplanlægningen.
- 3) Skabe viden og erkendelse.

## 5. Marketing audit

Ønsket om viden ligger også bag gennemførelsen af et marketing audit. Marketing audit vil sige en kulegravning af marketingfunktionen i virksomheden, en funktionel revision, der udmunder i en samlet statusbeskrivelse. Analysen koncentrerer sig om indsamling af facts.

Både interne data og markedsdata må undersøges for at give ledelsen det samlede billede.

Blandt de spørgsmål, servicevirksomhedens ledelse, skal søge at få besvaret gennem auditeringen, kan nævnes:

- Hvordan betragter vore kunder firmaet og produkterne?
- Hvilke markeds- og salgsmæssige resultater har vi opnået i forhold til de væsentlige konkurrenter?

- Hvordan er marketingarbejdet organiseret?
- Hvad er tilstanden på firmaets leverancesystemer: medarbejdere, systemer, logistik?
- Hvad har hovedindholdet af vore kommunikationsprogrammer været og har de virket efter hensigten?
- Hvorledes træffes marketingbeslutninger i virksomheden f.eks. vedr. prispolitik, produkter, distribution etc.?
- Har vore personaleudviklingsystemer og de dertil knyttede belønningssystemer fungeret?
- Hvad er vore markedsandele på forskellige delmarkeder? Og hvor lønsomme er de enkelte delmarkeder og produktet?

At gennemføre en marketingaudit taget tid og kræver konstant involvering fra ledelsen. Formålet med processen er at få skabt den viden, mange servicevirksomheder mangler om *virksomheden selv*. Når afrapporteringen har fundet sted og serviceegenskaberne samtidig bliver af-dækket vil der tegne sig et billede af de væsentligste problemområder, der herefter vurderes og prioriteres.

## 6. Problemsporing

Et større og rimelig succesfuldt reklamebureau fandt ved hjælp af auditteknikken ud af, at der de seneste 5 år var sket en markant drejning i klientmassens sammensætning i retning af mindre kunder med forholdsvis ensartede kommunikationsopgaver. Kunder, der gav et lave dækningsbidrag pr. opgave. Samtidig havde de kreative medarbejdere stadig vanskeligere ved at udføre opgaverne tilfredsstillende for store firmaer med meget individuelle behov samt deraf afledte krav til bureauet. Bureauets filosofi om at være leveringsdygtigt indenfor »alle aspekter af kommunikation til alle former for kunder« stemte stadig dårligere overens med virkeligheden. Bureauet valgte at udvikle sig til specialbureau for mindre virksomheder og gennemførte med stort held flere fremstød herfor.

En større bank foretog et marketingaudit for at få idéer til en bedre udnyttelse af den teknologisk opståede overkapacitet. Meget ambitiøse annoncekampanjer havde ikke givet den ønskede virkning i form af kundetilgang. Man observerede til sin forbløffelse, at medarbejderne trods omfattende trænings- og uddannelsesprogrammer kun i yderst

begrænset omfang anvendte deres viden i den konkrete kundesituation. Der konstateredes endvidere stor spredning i medarbejdernes faktiske indsats i rådgivningssituationerne. Løsningen, den pågældende bank valgte, blev en langt skarpere opdeling af medarbejderne i kunde- og administrationsgrupper kombineret med indførelse af et helt nyt kundebetjeningkoncept »Økonomieftersyn«, hvor banken som initiativtager ved hjælp af on-line kundeinformationssystemet var istand til at påpege kundens »Bankbehov« forholdsvis præcist.

Problemsporing er med andre ord den ledelsesproces, hvor servicevirksomheden opstiller og prioriterer de problemområder, der danner grundlag for den konstruktive udvikling af den overordnede markedsplan.

## 7. Markedsplanlægning

Markedsplanlægningen tager sigte på at løse de opstillede problemer. Markedsplanlægningens forudsætning er, at man nu har truffet beslutning om virksomhedens udviklingsretning. Hvorhen? Hvorfor?

### *Strategiske enheder*

Kan f.eks. være en opdeling af kundemassen i mere ensartede grupper med omtrent identiske behov. Eller med andre ord en segmentering af det totale marked i delmarkeder af en sådan art, at virksomheden i sine marketingprogrammer kan målrette sin indsats mod gruppens unikke ønsker. Udviklingen af strategiske enheder kan også indskrænkes til en adskillelse mellem servicevirksomhedens forskellige forretningsområder, produktkategorier, geografiske delmarkeder, distributionskanaler, opgavetyper osv.

Ved ledelsens valg mellem forskellige kriterier for opbygningen af strategiske enheder er det afgørende:

- At opdelingen korresponderer med ledelsens tanker om virksomhedens generelle udviklingsretning.
- At enhederne muliggør udvikling af specielle servicekoncepter og forskellig parameterindsats.
- At enhederne kan overvåges, påvirkes og gøres til genstand for resultatmålinger.



En bank vil f.eks. med fordel kunne operere med følgende strategiske enheder:

– Erhvervsmarked	– Privatmarked
professionelle	professionelle
semiprofessionelle	semiprofessionelle
uprofessionelle	uprofessionelle

I dette tilfælde er det klart, at de serviceegenskaber, delmarkederne vil give prioritet, er forskellige. Samspillet mellem servicevirksomhedens medarbejdere og klienten afviger grupperne imellem. Der vil kunne etableres hensigtsmæssige delorganisationer, styre- og udviklingsprogrammer.

#### *Servicekoncepter*

Man skal ikke foregøgle sig, at alle servicevirksomheder vil kunne udvikle nye, enestående produkter gennem markedsplanlægning. Hvad den systematiske bearbejdning af serviceegenskaberne imidlertid kan lede frem til er:

- En afklaring af *kerneservice* i forhold til *periferiservice* for de enkelte strategiske enheder. En flyrejses kerneservice vil selvsagt være transporten fra et sted til et andet, men forskellige markedssegmenter kan udmærket lægge forskellig vægt på andre aspekter omkring transporten såsom smidighed ved reservation og check in, benplads i kabinen, servering ombord osv.
- En mere bevidst anvendelse af servicekomponenterne i forskellige doser overfor de forskellige strategiske enheder.
- Klarere »kundeidé«, »medarbejderidé« og »samspilsidé«.
- Afdækning af udviklingsbehov i serviceorganisationens tekniske og personelle funktioner.

#### *Marketingkoncept*

Marketingkonceptet udspringer af en kreativ proces ved at sammenholde de strategiske enheder med de besluttede servicekoncepter. Marketingkonceptet rummer et klart budskab til medarbejdere og marked og udgør ledetråden i virksomhedens udviklingsarbejde og imageskabende kommunikation.

For en bank kunne marketingkonceptet være »3R-Rente, Rådgivning, Realitet«. I denne form bliver der også tale om et slogan.

### *Back up systemer*

Etableringen af strategiske enheder og dertil knyttede service- og marketingkoncepter vil sikkert kræve væsentlige justeringer af back up systemer. Uden disse vil markedsplanen som før omtalt strande. Udviklingen af back up systemer tager tid og skal indføres i nøje afstemt takt med den øvrige del af strategien. Af særlig betydning for servicevirksomheden kan nævnes:

- personale- og lederudvikling,
- systemudvikling,
- fysisk lokaleindretning, farver, logo osv.

### *Styresystem*

Omfatter en bred vifte af organisatoriske værktøjer, hvormed ledelsen kan overvåge, påvirke og måle markedsplanernes forberedelse og gennemførelse. Af afgørende betydning bør fremhæves servicevirksomhedens belønnings- og strafsystemer i relation til marketingplanen.

### *Prispolitik*

Prisparameteren er selvsagt væsentlig for skabelsen af den fornødne lønsomhed i forbindelse med indførelse af management by marketing. Produkt-, levering-, kommunikation, som udgør de øvrige 3 faktorer i virksomhedens marketing mix er gennemarbejdet under service- og marketingkoncept samt i udviklingen af back up systemer. Marketingplanens heldige og dygtige gennemførelse vil formentlig danne basis for prisforhøjelser.

## 8. Afrunding

Indkøring af management by marketing i servicevirksomheder kræver tid, tålmodighed og ledelsesmæssig kompetance. De servicevirksomheder, der har gennemgået processerne mod markedsorienteringen har næsten alle erfaret brydninger og tvivlrådighed undervejs, men også en klarere erkendelse af behovene for styret markedsudvikling. Når dette går hånd i hånd med vedtagelsen af en markedsstrategi, der er afstemt med markedet og servicevirksomhedens ressourcer, vil anstrengelserne oftest kunne krones med forbedrede økonomiske resultater.