

Service management i vareproducerende virksomheder – teori og praksis

Af Henrik Nielsen*)
og Michael Møller Jensen**)

Resumé

Service management har gennem de senere år nydt stor popularitet blandt tjenesteproducerende virksomheder, der alle skulle gøres serviceorienteret for at kunne modstå fremtidens krav.

Men service management kan også anvendes i vareproducerende virksomheder, hvilket denne artikel søger at påvise.

Service management systemets enkelte bestanddele beskrives, og det konkluderes, at systemet som analyseværktøj er generelt anvendeligt til analyse af såvel vare- som tjenesteproducerende virksomheder.

Derefter gennemgås vare- og tjenesteydelsers karakteristika, og det konkluderes, at det ikke er muligt at foretage en stringent opdeling, idet begge indeholder de samme karakteristika – blot kan vægtfordelingen variere.

Endelig resumeres resultaterne af en empirisk undersøgelse, der belyser, hvorledes en vare- og en tjenesteproducerende virksomhed har anvendt service management i praksis. Konklusionen på undersøgelsen er, at service management systemet som analyseværktøj kan benyttes i såvel vare- som tjenesteproducerende virksomheder, men ved implementeringen af systemet i praksis er der en markant forskel, der ser ud til at hænge sammen med sammensætningen af medarbejderne i de to virksomhedstyper.

*) Civilingeniør, HD

***) Cand. merc., HD

Artiklen modtaget januar, 1986.

Service management i vareproducerende virksomheder – teori og praksis

Af Henrik Nielsen*)
og Michael Møller Jensen**)

Resumé

Service management har gennem de senere år nydt stor popularitet blandt tjenesteproducerende virksomheder, der alle skulle gøres serviceorienteret for at kunne modstå fremtidens krav.

Men service management kan også anvendes i vareproducerende virksomheder, hvilket denne artikel søger at påvise.

Service management systemets enkelte bestanddele beskrives, og det konkluderes, at systemet som analyseværktøj er generelt anvendeligt til analyse af såvel vare- som tjenesteproducerende virksomheder.

Derefter gennemgås vare- og tjenesteydelsers karakteristika, og det konkluderes, at det ikke er muligt at foretage en stringent opdeling, idet begge indeholder de samme karakteristika – blot kan vægtfordelingen variere.

Endelig resumeres resultaterne af en empirisk undersøgelse, der belyser, hvorledes en vare- og en tjenesteproducerende virksomhed har anvendt service management i praksis. Konklusionen på undersøgelsen er, at service management systemet som analyseværktøj kan benyttes i såvel vare- som tjenesteproducerende virksomheder, men ved implementeringen af systemet i praksis er der en markant forskel, der ser ud til at hænge sammen med sammensætningen af medarbejderne i de to virksomhedstyper.

*) Civilingeniør, HD

***) Cand. merc., HD

Artiklen modtaget januar, 1986.

1. Indledning

Antallet af ansatte i tjenesteproducerende virksomheder er voksende, og disse virksomheder tegner sig i dag for ca. 2/3 af Danmarks bruttofaktorindkomst. Til trods herfor er samfundet blevet et serviceløst samfund: Selvbetjeningsbutikker er snart enerådende og daglig udbringning af varer hører fortiden til. I dag skal man udover selv at transportere møblerne hjem også anvende timer på at samle dem. Kundebetjeningen er i banker delvis overtaget af pengeautomater og mange benzinstationer er i dag ubemandede.

Det kunne umiddelbart lyde som et paradoks at serviceniveauet er fallende samtidig med at 2/3 af bruttofaktorindkomsten stammer fra tjenesteproducerende virksomhed, men en opsplitning af den samlede bruttofaktorindkomst i offentlig og privat tjenesteproduktion giver forklaringen:

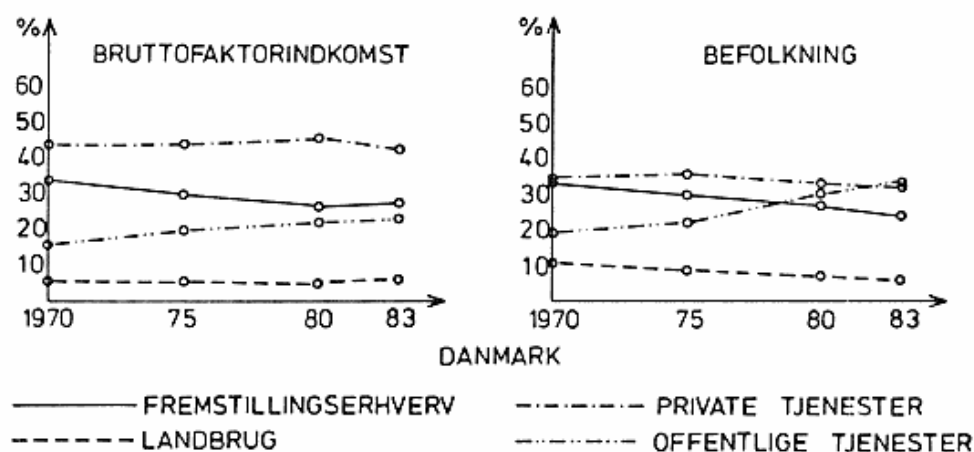


Fig. 1: Bruttofaktorindkomstens fordeling og befolkningens relative fordeling efter erhverv (Ref. 1).

Det ses af figuren, at den samlede stigning i tjenesteproduktionen i Danmark alene kan henføres til en stigning i den offentlige tjeneste-

produktion. Således har andelen af privat produktion af tjenesteydelser siden 1980 været faldende!

Samtidig ses at den private tjenesteproduktion kun udgør ca. 40% af bruttofaktoringkomsten. Med hensyn til antal beskæftigede er forholdet tilsvarende (Ref. 2).

Der er med andre ord ikke tale om et paradoks, men derimod om en upræcis anvendelse af ordet tjenesteproduktion, idet man har medtaget den offentlige sektor. Godt nok producerer den offentlige sektor tjenesteydelser, men af en noget speciel karakter. Dels fordi den offentlige sektor på en række områder har monopol, dels fordi målsætningen ikke er gevinstmaksimering, men mere idealistisk. Prisfastsættelsen på ydelser er oftest politisk og ikke omkostningsmæssigt bestemt.

Der er således to hidtil uopdyrkede markeder for service management filosofien: Offentlig tjenesteproduktion samt vareproducerende virksomheder. Målet med denne artikel er at belyse service management systemets muligheder og begrænsninger i vareproducerende virksomheder.

2. Begrebsapparatet i service management systemet

Grundstammen i service management systemet er følgende fem hovedkomponenter (jvf. Richard Normann, Ref. 3): Markedssegment, servicekoncept, leverancesystem, image og virksomhedskultur.

Markedssegmentet kan defineres som den del af det samlede marked, virksomheden vælger som sit marked. Men der skal foretages en omfattende analyse af, hvilket markedssegment man ønsker at bearbejde, idet mange faktorer spiller en afgørende rolle for, hvorvidt virksomheden vil få succes på det valgte segment. Følgende spørgsmål bør afklares:

Hvilken type kunde vil virksomheden satse på?

Hvad er kundens behov?

Hvilken pris/kvalitetsrelation?

Udover disse parametre omhandlende kunden bør virksomheden også analysere, hvad den er i stand til at tilbyde:

Inden for hvilke områder har virksomheden ekspertise og erfaring? Hvad kan virksomheden som andre ikke kan, hvorfor er den på markedet, og hvad er dens specielle karakteristika (uniqueness)?

Hvilke kundetyper (markedssegment) har man tidligere arbejdet med?

Er personalet i stand til at betjene et evt. nyt markedssegments kunder?

Valg af markedssegment er et afgrænsningsproblem, idet man ikke kan tilfredsstille alle kundetyper – man må vælge en målgruppe, der passer til ens formåen og kapacitet.

Servicekonceptet udtrykker, hvad det er for en type produkter, der tilbydes kunden. Virksomheden sælger ikke produkter, men produktpakker, der er sammensat af et antal delelementer. Når man f.eks. køber en lænestol vil »produktet« dels bestå af selve lænestolen, men købet inkluderer måske hjemtransport og udpakning, samling, service efter salget, suppleringsgaranti der sikrer, at man inden for et år har mulighed for at købe en stol magen til o.s.v. Det, man reelt har købt, er altså en række delelementer, der tilsammen udgør produktet. Opfattes produktet som sammensat af en sådan række delelementer, kan disse delelementer kategoriseres i to kategorier:

1. Hovedydelsen eller kerneydelsen (grundydelsen).
2. Perifere ydelser (sekundære ydelser).

I ovennævnte eksempel er hovedydelsen således lænestolen, mens udbringning, samling og service efter salget er perifere ydelser. Mange produktpakker er lette at klassificere, mens andre er mere komplicerede: Det vigtige er, at det er op til det enkelte individ at afgøre, hvad der for ham/hende er kerneydelse og periferydelse i en given pakke.

Formålet med at benytte begrebet produktpakke er at tvinge virksomheden til at tænke over de enkelte delelementer, der indgår i et givet produkt. Dette er naturligvis specielt vigtigt for virksomheder, der tilbyder hovedydelser, hvor kvaliteten af denne er svær at bedømme for kunden.

Serviceleverancesystemet er de rammer, inden for hvilke serviceydelsen tilvejebringes overfor kunden.

Leverancen består af tre delkomponenter:

- A. Personale
- B. Kunde
- C. Teknologi

A. Personale

Man skelner mellem kontaktpersonale og back-up personale. Kontaktpersonalet har direkte kundekontakt og vil ofte være ansvarlig for leveringen af serviceydelsen og evt. for en del af produktionen.

Back-up personalet har ikke kundekontakt. Hovedopgaven er at støtte kontaktpersonalet i leveringen samt at deltage i produktionen af ydelsen.

Hvorvidt produktionen af serviceydelsen foregår hos kontaktpersonalet eller hos back-up personalet afhænger af ydelsen, der tilbydes. Uffe

B. Johansen (Ref. 4) skelner mellem to typer af service:

1. Standardiseret industrialiseret service
2. Individuel service

Ved standardiseret industrialiseret service er kontaktpersonalets opgave oftest reduceret til leveringen, mens produktionen foregår i back-up systemet. De enkelte medarbejders opgaver er nøje afgrænset og ofte nøje tilrettelagt. Organisationsformen vil derfor ofte være et højt pyramideopbygget hierarki.

Ved individuel service er kravene til kontaktpersonalets viden og dygtighed større. Dette sammenholdt med ønsket om individuel service gør, at produktionen ofte henlægges til kontaktpersonalet.

B. Kunde:

Som omtalt under »Markedssegmentet«, vil kunden ofte indgå som medproducent ved produktionen af tjenesteydelsen. Graden af medvirken er i store træk fastlagt ved valg af markedssegment, men her gælder det detailudformningen: I hvor høj grad skal kunden medvirke og i givet fald hvordan?

C. Teknologi:

For at løse en given opgave må kontaktpersonalet have nogle ressourcer at trække på – et back-up system. Back-up systemet består dels af back-up personalet, dels af noget teknologi: lokaler, administration, edb, bogholderi, transportfaciliteter, telekommunikation m.m. Denne teknologi benyttes ved produktion og distribution af serviceydelsen.

Et image er noget, en virksomhed har, uanset om ledelsen eller medarbejderne har gjort sig det klart eller ej. Image kan imidlertid også betragtes som en handlingsparameter, et værktøj, der kan benyttes ved ledelsen af virksomheden. Men forskellige interessegrupper vil danne sig forskellige billeder af en given organisation f.eks. vil medarbejdere, bankforbindelser, aktionærer, rekrutteringsemner, samt nuværende og potentielle kunder have hvert deres billede af virksomheden. Det er ledelsens opgave at vælge et passende image der skal underbygge og støtte virksomhedens intentioner. Det er ofte vanskeligt at anvende flere images idet dette hos interessegrupperne ofte dannes på fragmenteret vis, hvorfor man bør tilstræbe at anvende et og kun et image.

Når man taler om *virksomhedskultur* vil virksomheder som ØK, A.P. Møller og IBM ofte blive nævnt. ØK, fordi de har praktiseret »Kompagniet«, korpsånd m.v. i adskillige år, længe før ordet service management så dagens lys. Ud fra tesen: »Folk skal uden at tænke over det, gøre det rigtige – uafhængigt af, om de er i Bangkok eller USA« har man bevidst benyttet kulturen til at få folk til at handle »på rygmarven«.

Men hvad er kultur? Kort fortalt kan kulturen varetage følgende funktioner: (Ref. 5).

1. Kulturen er en styringsmekanisme. Normer og værdier, fælles forståelse og myter er en effektiv mekanisme til at præge mennesker og sociale systemer.
2. Organisationskulturen kan give organisationsmedlemmerne en identitet og en oplevelse af et formål med arbejdet og måske med tilværelsen.
3. Organisationskulturen kan fungere som ideologi, der kan virke i retning af at styrke og underbygge et magtforhold. Ideologien tjener

således til at opretholde og reproducere organisationens kulturelle mønster.

4. Organisationskulturen kan være vejviser og forenkler for det enkelte organisationsmedlem i forhold til daglige beslutninger.
5. Kulturen kan fungere som idégrundlag for virksomheden, idet virksomheden kan bygge på få fundamentale grundsætninger.
6. Endelig kan kulturen være den lim, der under en organisationsændringsproces holder sammen på organisationens medarbejdere.

Sammenfattende kan service management systemet karakteriseres som et begrebsapparat, der kan benyttes ved beskrivelse og analyse af, hvorledes en virksomhed fungerer på det operative niveau. Der er intet i systemet der gør det specifikt anvendeligt i tjensteproducerende virksomheder.

Styrken i systemet ligger ikke i de nævnte fem delelementer, men i den helhedsorienterede betragtningsmåde, idet ingen af elementerne kan udformes og fastlægges isoleret.

Figur 2 illustrerer den tætte sammenhæng mellem de fem delelementer.

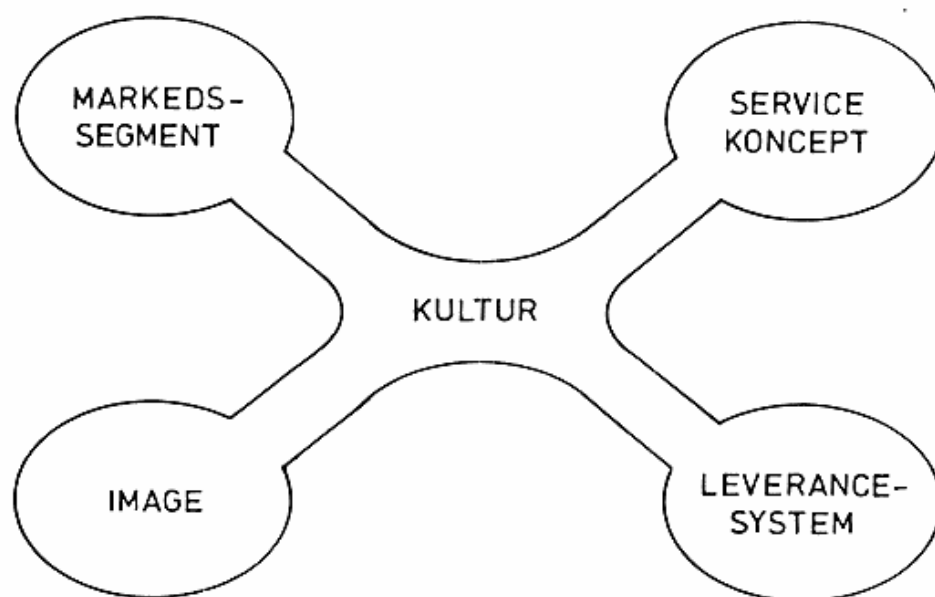


Fig. 2: Service management systemets fem delelementer.

3. Varer og tjenesteydelsers karakteristika

Efter i foregående afsnit at have beskrevet indholdet af service management systemet, vil vi i dette afsnit diskutere tjenesteydelsers specielle karakteristika. Tjenesteydelser hævdes at adskille sig fra fremstillingserhvervenes produkter bl.a. ved følgende karakteristika:

1. Tjenesteydelser er immaterielle.
2. Tjenesteydelser opstår i en interaktion mellem producent og kunde.
3. Produktion og forbrug af tjenesteydelser hænger sammen.
4. Tjenesteydelser kan ikke lagres.

Men er det rigtigt? I det følgende vil vi kritisk gennemgå de fire nævnte karakteristika.

Immaterialitet vs. materialitet:

Et væsentligt karakteristikon ved sondringen mellem tjeneste- og vareproducerende erhverv, kan man få gennem en sondring mellem materialgoder, hvormed menes »håndgribelige« (Ref. 6) produkter og immaterialgoder, hvormed menes »uhåndgribelige« produkter. Men denne karakteristik er kun fyldestgørende, hvis det er muligt at foretage en skarp adskillelse mellem immaterial- og materialgoder.

Dette er imidlertid ikke muligt, idet enhver udbyder på markedet vil udbyde former for immaterialitet, uanset hvad der søges afsat. Baggrunden herfor er, at ligegyldigt hvilken karakter det materielle, fysiske produkt har, vil det sjældent kunne afprøves fyldestgørende på forhånd. Dette forhold medfører, at det kunden reelt køber, er de løfter om tilfredshed/behovsdækning, og dermed den immaterialitet, som produktet er omgivet med.

Et andet forhold, der gør immaterialitetsbegrebet til et mere teoretisk værktøj, er synsvinklen, hvorunder det anskues. Således kan en porcelænsfabrik opfatte sig selv som vareproducerende grundet en prioritering af den service, der ydes gennem f.eks. leverings- og betalingsbetingelser.

At det er væsentligt for den enkelte virksomhed at benytte sig af immaterialitetsbegrebet mener vi dog ikke man kan anfægte. Formålet med

anvendelsen er at placere virksomheden i forhold til kundernes subjektive oplevelse af immaterialitetsgraden på en sådan måde, at der er overensstemmelse mellem det, kunderne forventer og det, virksomheden yder.

Personale-kundeforholdet:

Det hævdes at tjenesteproducerende virksomheder oftest er meget personaleintensive, hvormed menes, at der benyttes meget personale ved produktion af en given ydelse.

Når vi mener, at personaleintensivitet ikke kan benyttes som opdelingskriterium mellem tjeneste- og vareproducerende virksomheder, skyldes dette, at kriteriet ikke er særligt stringent, idet man kan tænke sig personaleekstensive tjenesteydelser og modsat – meget personaleintensiv vareproduktion. Af personaleekstensive tjenesteydelser kan f.eks. tænkes udviklingen i banker over mod selvbetjeningsautomater, samt vagttjenester, der efterhånden er overgået til sensible overvågningssystemer. Af personaleintensive fremstillingsvirksomheder kunne fornævnte porcelænsfabrik fremføres som eksempel, idet f.eks. støbning, dekorering og glasering af porcelænsfigurer stadig er afhængig af menneskers håndværksmæssige kunnen.

Opdeles medarbejderne i en given virksomhed i kontakt- og back-up personale medfører dette, at man for kontaktpersonalet kan tale om væsentligheden af personlighedsintensivitet i udførelsen af jobbet. De tjenesteydelser kontaktpersonalet yder kunden, er:

»...personlighedsintensiva i den mening att den kvalitet som erbjuds kunden i allt väsentligt är ett resultat af hur människor uppträder och hur de lyckas i den speciella situationen.« (Ref. 3 p.19).

Men dette gælder for os at se for kontaktpersonale i såvel vare- som tjenesteproducerende virksomheder. Hvis det derfor godtages at man i hovedparten af virksomheder kan opdele i personale med og uden kundekontakt, er dette således ensbetydende med at det personalemæssigt er unødvendigt at tale om tjeneste- versus vareproducerende virksomheder.

Samtidighed i produktion og forbrug:

Systemet til leverance af tjenesteydelser modsvarer i konventionelle produktionsvirksomheder af produktionssystemet. Når det gælder produktion af tjenesteydelser, påstås det, at forbrug og produktion ofte falder sammen – men er det nu rigtigt?

Tænker vi os en revisor, der skal udarbejde et årsregnskab, er der tale om produktion af en tjenesteydelse, der til forveksling ligner den produktion, der finder sted i en ordreproducerende virksomhed; produktion og forbrug er tidsmæssigt forskudt. Når man anmoder en advokat om assistance ved et huskøb, indgiver man en ordre, hvorefter advokaten går igang med at producere den ønskede ydelse d.v.s. han undersøger tingbogen, tinglysninger, lån m.v.

Nu kunne det påstås, at der i de nævnte eksempler indgår fysiske produkter, hvorfor der ikke er tale om »rene« tjenesteydelser. Men tænker vi på en sådan – f.eks. en undervisningssituation, et kursus – så er produktion og forbrug heller ikke her sammenfaldende. Dette skyldes primært, at modtageren først vil forbruge den modtagne undervisning, ydelsen, i det øjeblik der opstår en situation, hvor det indlærte skal bringes i anvendelse.

Det er således ikke korrekt at det forhold at forbrug og produktion falder sammen, skulle være et fornuftigt inddelingskriterium til klassifikation af vare- og tjenesteproducerende virksomheder.

Lagringsproblematikken:

Det sidste karakteristikon vedr. opdeling af tjenesteydelser og varer, der skal behandles, er den påståede forskel i lagringsmulighed. Da hovedårsagen til, at tjenesteydelser ikke skulle kunne lagres, er sammenfaldet mellem produktion og forbrug, og da dette sammenfald allerede er anfægtet, burde det være unødvendigt at beskæftige sig med dette forhold.

Tjenesteydelser kan ikke lagres – varer kan! Dette modsætningsforhold er efter vor opfattelse forkert at opstille, thi hvor varen/produktet i en vareproducerende virksomhed kan lagres, kan kunden iflg. Grønroos

(Ref. 7) tilsvarende lagres i en tjenesteproducerende virksomhed. F.eks. gennem tilbydelse af senere afgang i et flyselskab; ved kaffeservering, hvis der opstår kø ved en skranke, osv. Samtidig gælder det for enhver virksomhed, hvad enten den er af tjenesteproducerende art eller ej, at kapaciteten skal udnyttes optimalt. Hertil findes forskellige værktøjer, der enten tager sit udgangspunkt i virksomheden selv eller i kunden. Det er karakteristisk, at informationsteknologien giver mulighed for en stadig bedre kapacitetsudnyttelse for alle typer virksomheder. For vareproducerende virksomheder ved at produktionsserierne kan gøres stadig kortere, idet de knyttes direkte til salget og på samme måde for tjenesteproducerende virksomheder, via styret flexibilitet i kapacitetsgrundlaget (f.eks. free-lance medarbejdere; forskellige flytyper med forskelligt antal sæder, der indsættes i forhold til antallet af booking'er, etc.).

Fælles for alle typer virksomhed er som nævnt, at lagerføring er uhenigtsmæssig. For vareproducerende virksomheder ikke mindst af omkostningsmæssige årsager (likviditetsbinding), idet en virksomhed, der ikke formår at producere, når behovet eksisterer, binder kapital i lageret, en kapital, der i stedet kunne være anvendt aktivt til andre, mere gunstige aktiviteter. »Lagring« af kunder i tjenesteproducerende virksomheder er ligeledes principielt uhenigtsmæssig, og de forskellige metoder, der gribes til for at mindske denne uhenigtsmæssighed ændrer ikke på det faktum, at man risikerer at miste kunden, hvis lagringen bliver for langvarig.

Den skarpe opsplitning mellem tjeneste- og vareproducerende virksomheder er efter vor opfattelse uhenigtsmæssig og ubegrundet, hvilket vi i de foregående afsnit har forsøgt at påvise gennem diskussionen af de såkaldte tjenesteydelsers karakteristika.

Sammenfattende mener vi, at der er for mange ligheder mellem de to typer virksomheder og samtidig en for glidende overgang mellem deres produkter/ydelsers karakteristika, til, at serviceteorierne kun kan anvendes i tjenesteproducerende virksomheder.

I stedet for at forsøge at uddybe et flydende skel mellem tjeneste- og vareproducerende virksomheder burde man tale om servicevirksomheder contra ikke-servicevirksomheder udfra tesen:

*En servicevirksomhed er ikke noget man er,
men noget man vælger at blive!*

Hermed menes, at det er op til den enkelte virksomheds ledelse at foretage en bevidst stillingtagen til organisationens leverancesystem, markedsorientering og ledelsesforhold.

4. Service management i en vareproducerende virksomhed

Vi har i de to foregående afsnit beskrevet, hvorledes hverken begrebsapparatet eller ydelsers karakteristika udelukker anvendelsen af service management i vareproducerende virksomheder. For at belyse implementeringsfasen har vi undersøgt, hvordan en vare- og en tjenesteproducerende virksomhed har anvendt service management i praksis.

Der var ikke den store forskel på, hvorledes de to virksomheder anvendte service management systemet som analyseværktøj. Man havde i begge virksomheder analyseret de fem delelementer og ud fra denne analyse foretaget et valg under hensyntagen til samspillet mellem de fem delelementer.

Hovedforskellen viste sig at være på medarbejdersiden, idet den vareproducerende virksomhed havde haft svære problemer af fagpolitisk karakter, hvorimod implementeringsfasen i den tjenesteproducerende virksomhed forløb uden fagpolitiske konflikter. Dette hænger sandsynligvis sammen med medarbejdersammensætningen: Hvor den tjenesteproducerende virksomheds medarbejdere næsten udelukkende var en homogen sammensat funktionærgruppe, beskæftigede produktionsvirksomheden såvel funktionærer som timelønnede, altså to medarbejdergrupper med en vis afstand. Afstanden gav sig bl.a. udtryk i, at der afholdtes separate servicekurser for funktionærer og timelønnede. Afstanden gav sig også udslag i antallet af involverede fagforeninger: Den tjenesteproducerende virksomheds ansatte var organiseret i en forening, mens medarbejderne i den vareproducerende virksomhed dækkede adskillige (typografer, chauffører, funktionærer m.v.).

Sammenfattende kan det konkluderes, at der ikke er den store forskel på, hvorledes service management systemet er anvendt som analyseværktøj i henholdsvis den vare- og den tjenesteproducerende virksomhed. Men i implementeringsfasen er der en markant forskel, der ser

ud til at hænge sammen med organisationsmæssige forhold. Dette giver anledning til hypotesen:

Ved anvendelse af service management vil implementeringsfasen alt andet lige give anledning til flere konflikter mellem medarbejdere og ledelse i vareproducerende end i en tjenesteproducerende virksomhed, idet medarbejderne i en vareproducerende virksomhed er organiseret i flere forskellige fagforeninger med afvigende interesseområder.

Spørgsmålet er, om det ikke er enforudsætning for en vellykket gennemførelse af et service management projekt, at man først skaber en virksomhedskultur, der binder de enkelte medarbejdergrupper sammen til een. Først da vil forudsætningen for en fælles forståelse og accept af servicekonceptet være indenfor rækkevidde.

5. Konklusion

En gennemgang af varer og tjenesteydelsers karakteristika påviste, at der er forskelle, men at disse er udflydende. Samtidig blev det påvist, at der blandt de behandlede karakteristika ikke findes nogle, der er praktisk anvendelige til stringent opdeling af virksomheder i hhv. vare- og tjenesteproducerende. Det i praksis bedst anvendelige inddelingskriterium er for os at se materialitets/immaterialitetsbegrebet.

Ved den teoretiske gennemgang af service management systemet er det påvist, at systemet ikke indeholder elementer, der gør, at dette ikke kan anvendes i vareproducerende virksomheder. Den empiriske undersøgelse underbygger denne påstand, idet produktionsvirksomheden har benyttet systemet på en måde, der minder meget om den, der er anvendt i den tjenesteproducerende virksomhed.

Endvidere indikerer undersøgelsen at implementeringsforløbet i praksis vil forløbe lettere i en tjenesteproducerende end i en vareproducerende virksomhed grundet medarbejdersammensætningen i de to virksomhedstyper.

Det vil være interessant at høre andres erfaringer m.h.t. anvendelsen af service management i vareproducerende virksomheder. For os at se ligger der nogle interessante hidtil uudnyttede muligheder.

Referencer:

1. Statistisk tiårsoversigt 1974-1978-1982-1984 samt Statistiske Efterretninger 1981-1985.
2. *Nielsen, Henrik* og *Michael Møller Jensen*: »Service management – hvad er det?« HD-Hovedopgave, Institut for organisation og arbejds sociologi, HHK 1985.
3. *Normann, Richard*: »Service management«. LiberForlag, 1983 (svensk udgave).
4. *Johansen, Uffe B.*: »Service management er en vigtig ny lederdisciplin«, Harvard Borsen, Nr. 2 Forår 1982.
5. *Nielsen, Henrik* og *Michael Møller Jensen*: »Virksomhedskultur – hvad er det?«, Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 4 1985 p. 231-244.
6. *Leavitt, T.*: »Marketing intangible product and products intangibles«. Harvard Business Review, may-june 1981.
7. *Grønroos, Christian*: »Vejen til bedre tjenesteydelser«, Jydsk Teknologisk Instituts Forlag, Århus 1983.