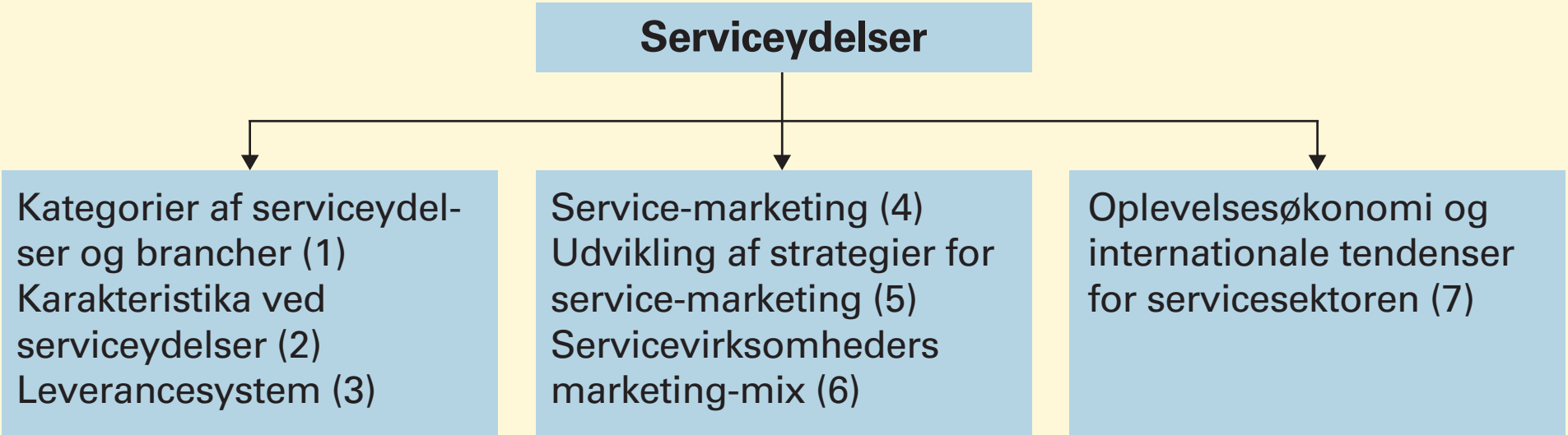

Fig. 18.1 Strukturen i kapitel 18.

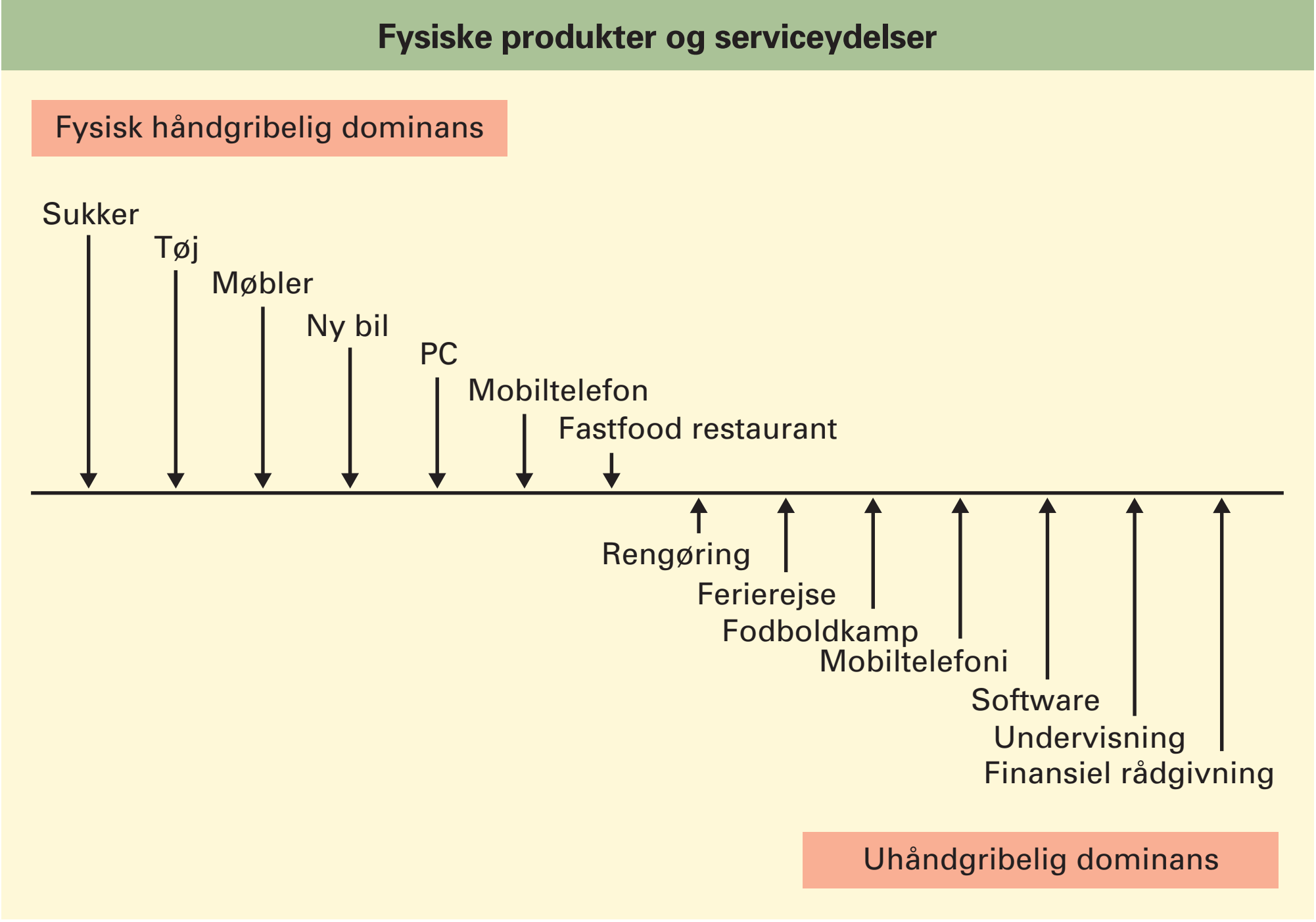

Fig. 18.2 Eksempler på glidende overgang fra fysiske produkter til rene *serviceydelser*.

Eksempler på brancher, virksomheder og serviceydelser			
Hånd-gribelig dominans	Servicebrancher	Servicevirksomheder	Typer af serviceydelser
	Rengøring	ISS, Berendsen	Fjerner snavs og affald, vask af linned mv.
	Persontransport	DSB, Arriva	Persontransport med tog og bus
	Professionel fodbold	FCK, Brøndby	Fodboldkampe
	Underholdning	Disney, Eidos	Tegnefilm, computerspil til pc, internet og spilkonsoller
	Internet web-portaler	Jubii, Yahoo, MSN	Søgeregistre, chatforums, gratis e-mail box for private personer
	Vagt og overvågning	G4S, Dansikring	Sikringsprodukter og vagtydelser
	Vikarbureauer	Adecco, Manpower	Rekrutterer vikarer til virksomheder og formidler jobansøgere til ledige job
	Analyseinstitutter	Nielsen, TNS Gallup	Opinionsanalyser og markeds-undersøgelser
Uhånd-gribelig dominans	Revisorer	Deloitte, PwC	Revision og regnskabsrådgivning

Fig. 18.3 Eksempler på brancher, virksomheder og typer af serviceydelser.

De nævnte virksomheder er store og anerkendte, men rækken af servicevirksomheder omfatter også tusindvis af små, selvstændige virksomheder som tandlæger, frisører, take-away pizzeriaer og mange andre.

2. Karakteristika ved serviceydelser

Det centrale element i en serviceydelse er selve *kerneydelsen*. Det er den grundlæggende nytteværdi, som tilbydes kunderne. Dertil kommer *tillægsydelser* eller *periferiydelser:* Det er de noget mindre *ekstraydelser*, som en serviceydelse ofte består af, jf. fig. 18.4. Eksemplet med standard hotelværelse viser, at ekstraydelser kan få en meget stor og ligefrem afgørende betydning for det, der bliver til den samlede serviceydelse.

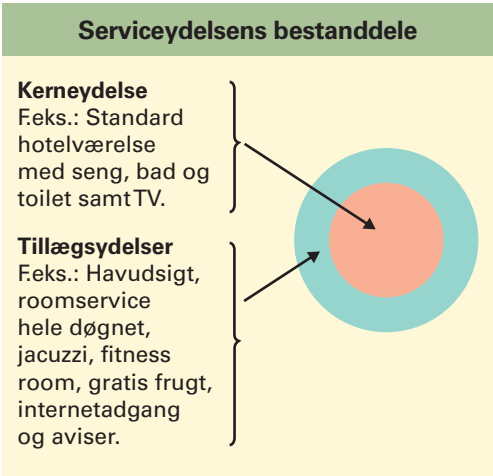

Fig. 18.4 Serviceydelsens bestanddele.

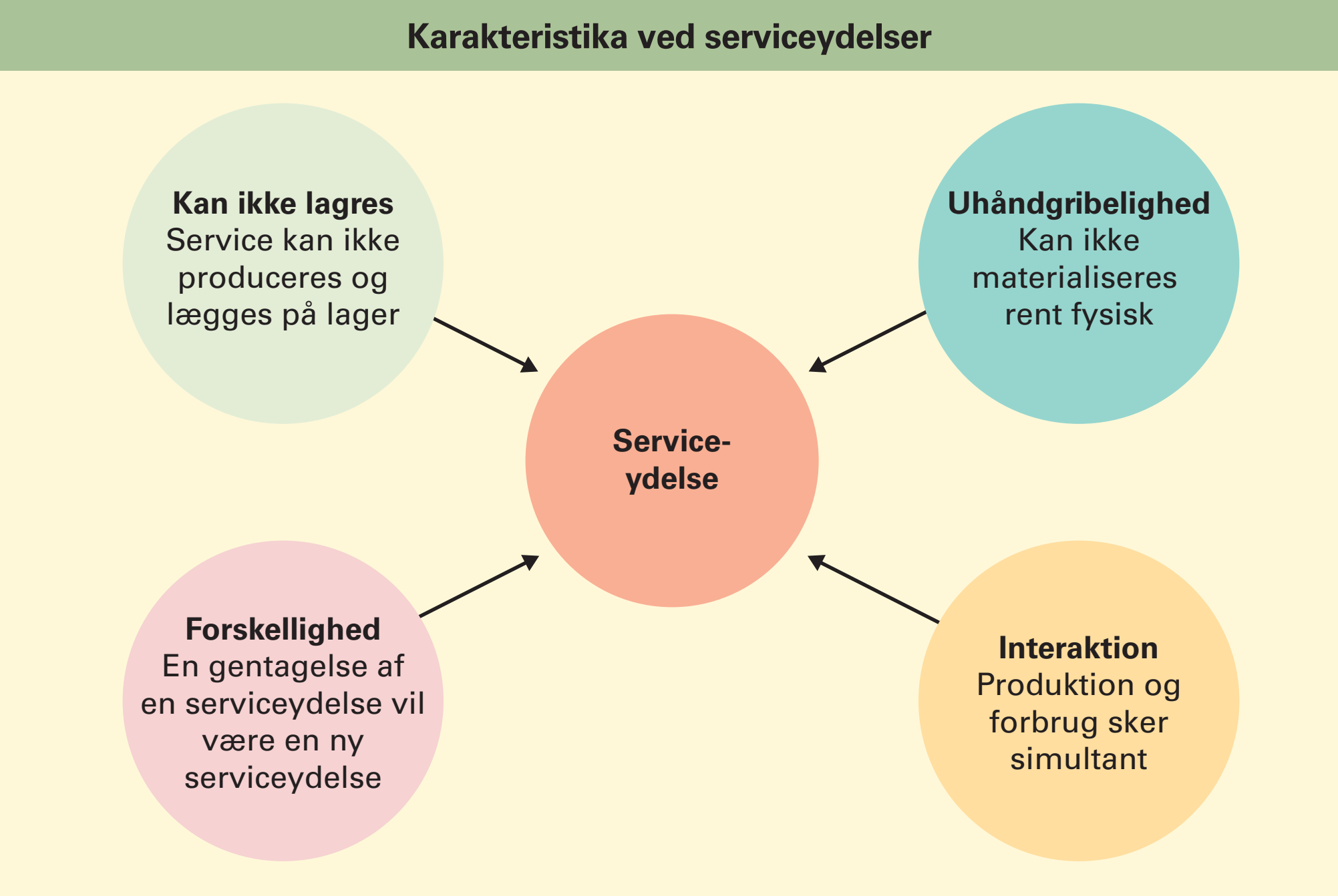

Fig. 18.5 Karakteristika ved serviceydelser.

Forhold, der kan reducere usikkerhed		
Forhold i omgivelserne	Forklaring	Eksempel
Referencer	Omtale fra andre personer, »Word of Mouth«, oplysninger i trykte og elektroniske medier.	En person *anbefaler* Jyske Bank til en arbejdskollega.
Stedet	Beliggenhed, bygningernes udseende, indretning og atmosfæren i lokalerne.	Jyske Bank har *filialer* beliggende på gågader og hovedstrøg, lokalerne er indrettet med *moderne kontorfaciliteter*.
Personer	Udseende, påklædning, tale- og kropssprog, adfærd, viden og kompetencer.	Banken har opstillet *dresskode* for medarbejderne.
Materialer, teknisk udstyr, apparater og tilbehør	Friske og gode råvarer, moderne maskiner, transportmidler, godkendt teknisk udstyr og måleapparater.	Jyske Bank har *storskærme* i lokalerne og der er indrettet *Cafébar*, hvor kunderne kan sidde og læse samt nyde kolde og varme drikke i ventetiden.
Kommunikationsmidler	Telefon, pc'er, brochurer og kataloger, anvendelse af mobiltelefoni og msn, website, online kommunikation via e-mail, chat forum, weblog, sociale medier som Facebook og Youtube.	Jyske Bank anvender *offline* og *online kommunikation*, bl.a. *website* med netbank og Jyske Bank TV.
Symboler mv.	Logo, mærkenavn, design, farver, billeder, budskaber i reklamer og annoncer.	Jyske Banks *logo* indgår i en ensartet designlinje i trykte og elektroniske medier.

Fig. 18.6 Forhold i omgivelserne, der kan reducere købers usikkerhed.

Serviceydelser har forskellige grader af interaktion		
Interaktion med serviceydelser	Forklaring	Eksempel
Serviceydelser varierer, afhængig af om de er baseret på maskiner eller mennesker.	Undervisning i form af e-learning kan ske virtuelt via computere baseret på interaktive træningsprogrammer, mens traditionel klasseundervisning finder sted, hvor lærere og studerende reelt mødes på uddannelsesinstitutionen.	Netbaseret Akademi Uddannelse tilbyder *fjernundervisning* til merkonom, akademiøkonom og diplomuddannelser via internettet. Se www.netau.dk
Visse former for serviceydelser kræver kundens direkte deltagelse, andre gør ikke.	Det kræver personens tilstedeværelse at blive klippet hos frisøren, mens et vagtfirma overvåger en privat bolig, selvom beboerne ikke er hjemme.	Studerende *tilmelder* sig via website for Netau og *deltager* i undervisningen via internettet.
Serviceydelser er forskellige afhængigt af, om de er rettet mod personlige behov eller virksomheders behov.	Et vikarbureaus tilbud til jobansøgere er ikke identisk med det samme vikarbureaus tilbud til virksomheder.	Netau tilbyder formelle uddannelser til *studerende* og kurser til private *virksomheder* og offentlige *institutioner*.

Fig. 18.7 Serviceydelser har forskellige typer og grader af interaktion.

Metoder til at skabe ensartet kvalitetsniveau for en serviceydelse		
Problemer som følge af serviceydelsers forskellighed	Forslag til mulige løsninger	Eksempel
Usikre servicemedarbejdere og forkert udførelse af arbejdsprocesser og procedurer.	Sørge for grundige og gode ansættelses- og træningsprocedurer (uanset om det er højt uddannede, kort uddannede eller ufaglærte medarbejdere). Udarbejde manualer til dem, der udfører service.	DSB *uddanner* alle deres medarbejdere internt, så de bliver bedre rustet til deres arbejdsopgaver og kundeservice.
Uhensigtsmæssig adfærd fra service-medarbejdernes side.	Holdningsbearbejdning af service-medarbejderne.	S-togsrevisorer kontrollerer de rejsendes billetter og er dermed *DSB's ansigt udadtil*. De skal samtidigt give kunderne en positiv rejse med *god service*.
Stor forskel på, hvem der udfører serviceydelsen.	Standardiserede processer for serviceudførelsen overalt i organisationen.	Selvom S-togsrevisorer gennemgår den samme uddannelse, og de arbejder flere sammen, vil *udførelsen af* deres *billetkontrol variere* fra person til person og samtidig være afhængig af, hvordan den rejsende opfører sig.
Henvendelser fra utilfredse kunder og kundeklager.	Evaluere kundetilfredsheden via systemer til kundeforslag, behandling af kundeklager, foretage kundeundersøgelser og kontrolkøb.	DSB modtager dagligt *klager* fra hele landet. Kunder kan klage telefonisk til DSBs *kundeservice* eller via DSBs website. Se www.dsb.dk.

Fig. 18.8 Metoder til at skabe ensartet kvalitetsniveau for en serviceydelse.

Strategier til styring af efterspørgsel af serviceydelser		
Mulige strategier	Eksempel	Virksomhed
Differentiere priserne for den samme ydelse i forskellige tidsperioder eller til forskellige kundesegmenter	Forskellige priser med mobiltakster beregnet pr. påbegyndt minut eller pr. sekund. Særlige priser for børn og pensionister ved køb af kort til bus og tog.	TELMORE KLAR TALE ARRIVA
Udbyde andre serviceydelser i »døde« perioder	Revisorer har hvert år meget travlt med udarbejdelse af årsregnskaber for virksomheder fra januar til april måned. Resten af året arbejder de mere med konsulentydelser i form af rådgivning om skatteforhold, investeringer og finansiering.	pwc KPMG
Tilbyde komplementære serviceydelser	Førende autoværksteder tilbyder i forbindelse med reparation eller serviceeftersyn, at bilejere kan leje en erstatningsbil, indtil deres egen bil er klargjort.	TOYOTA FIAT
Oprette reservationssystem	Billetter i forsalg til koncerter, biograf- og teaterforestillinger og pladsreservationer til Intercity tog.	kino.dk DSB

Fig. 18.9 Strategier til styring af efterspørgsel af serviceydelser.

Strategier til styring af udbud af serviceydelser		
Mulige strategier	Eksempel	Virksomhed
Ansætte deltidsmedarbejdere.	Unge studerende ansættes ofte eftermiddage og aftener, hvor der er travlhed i cafeer og fast food restauranter.	Hard Rock CAFE
Kun nødvendige arbejdsrutiner udføres ved travlhed pga. mange kunder.	På et hospital tilkaldes læger og sygeplejersker til operationsafdelingen, hvis der opstår flere akutte indlæggelser. Andre, mindre vigtige opgaver, som de var i gang med, må ligge stille.	PRIVATHOSPITALET hamlet
Øge kundens andel i selve udførelsen af serviceydelsen.	Erhvervskunder opnår rabat, hvis de sorterer store brevforsendelser i postnummerorden, før de indleverer brevene til Post Danmark. Banker får kunder til at betjene sig selv via netbanker.	POST
Samarbejde med andre om dele af udførelsen af serviceydelsen.	Et rejsebureau køber pladser hos et flyselskab og værelser på hoteller i Grækenland. De samarbejder derved med flere om udførelsen af en charterrejse.	SPIES FERIER DU IKKE VIL HJEM FRA
Skaffe ledig kapacitet til senere forøgelse eller udvikling af serviceydelsen.	Et rejsebureau etablerer eget flyselskab og bestiller ekstra passagerfly.	Thomas Cook Thomas Cook Airlines Scandinavia

Fig. 18.10 Strategier til *styring* af *udbud* af serviceydelser.

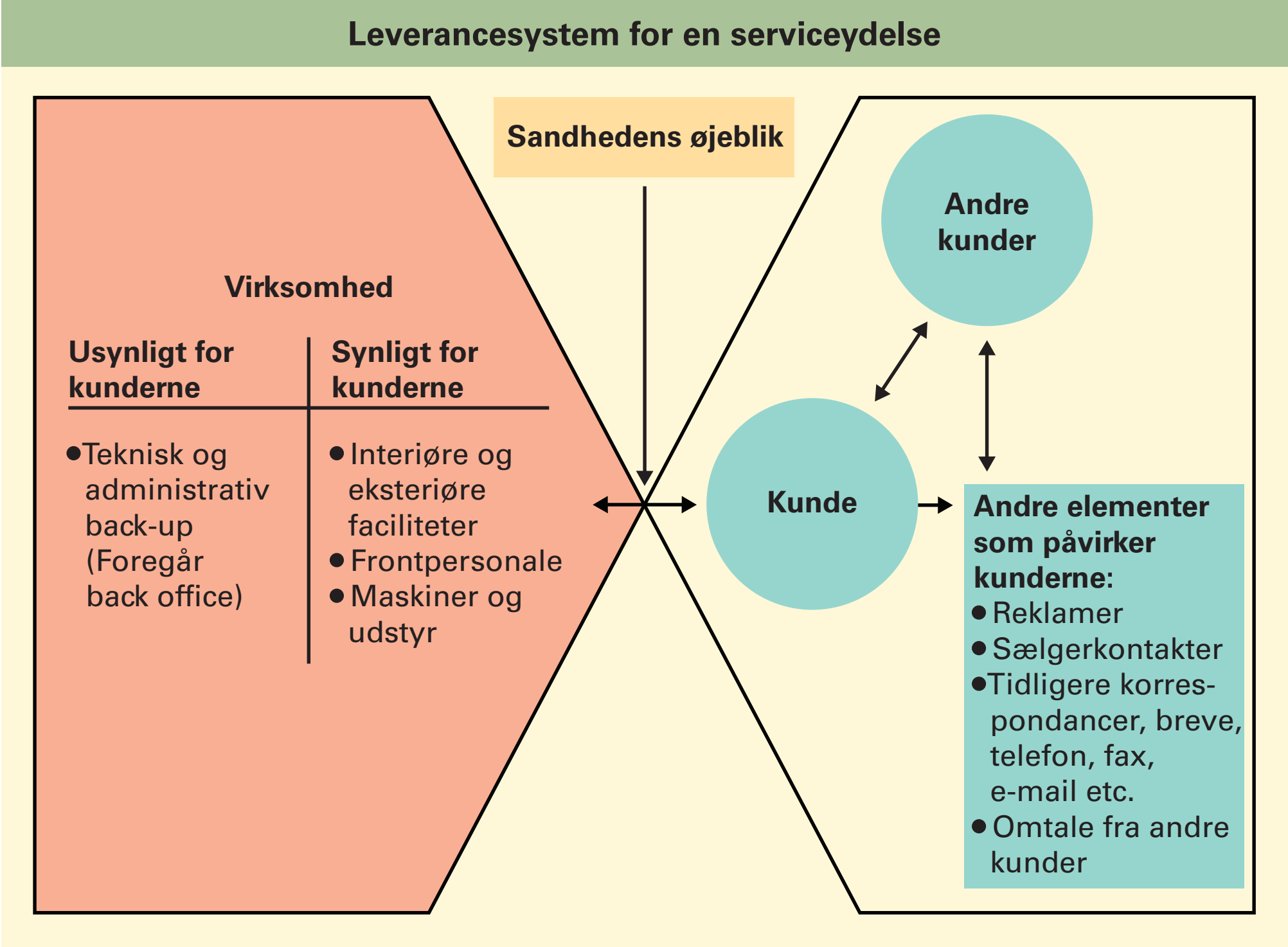

Fig. 18.11 Servicevirksomhedens *leverancesystem* for serviceydelser.

Servicevirksomheder har særlige, komplekse forhold at tage hensyn til, idet service-marketing omfatter tre former for markedsføring, jf. fig. 18.12 til højre.

De tre former for markedsføring kan i princippet planlægges og udføres separat, men et optimalt resultat kræver koordinering af planlægning og udførelse. Idéen er, at de tre former for markedsføring kommer til at udgøre et samlet hele, der her betegnes service-marketing.

Målet er at skabe gode kunderelationer – og at sætte kunden i centrum.

I fig. 18.13 nedenfor er de tre former for markedsføring, der udgør service-marketing, forklaret nærmere og illustreret med eksempler.

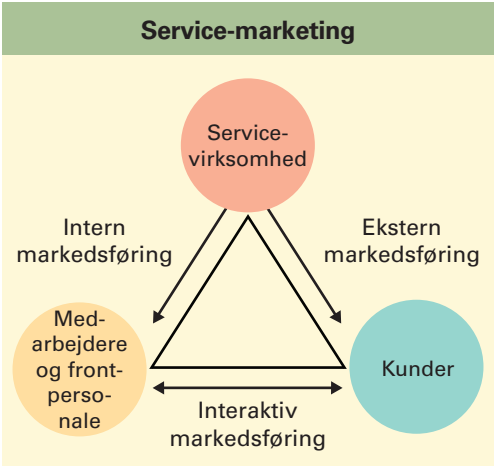

Fig. 18.12 *Service-marketing* omhandler tre former for markedsføring.

Service-marketing		
Markeds-føring	Forklaring	Eksempel
Ekstern markeds-føring	Den traditionelle markedsføring, der har til formål at stimulere efterspørgsel, fastsætte priser, distribuere og promovere serviceydelser.	SPARBANK sender et brev fra hovedkontoret til udvalgte kunder, og i en vedlagt brochure fortæller banken om en ny investeringsforening, som udelukkende vil investere i danske og udenlandske IT-virksomheder. Tilbuddet er tænkt som en anden, men mere risikobetonet opsparingsform for formuende bankkunder.
Intern markeds-føring	Det arbejde, der skal udføres for at uddanne, træne og motivere medarbejdere til at servicere kunderne bedst muligt. Sammen med personaleafdelingen er det marketingafdelingens fornemste opgave at medvirke til, at alle medarbejdere i virksomheden er serviceorienterede.	Bankrådgivere i filialerne bliver informeret om den nye investeringsforening, og de bedes oplyse, hvilke kunder i deres område, de vil udvælge til denne direct mail kampagne. Det oplyses, hvornår brevene vil blive udsendt, og bankrådgiverne skal følge op på de kunder, som ikke har reageret på tilbuddet inden 10 dage.
Interaktiv markeds-føring	Medarbejdernes evner og erfaringer til at servicere kunderne i »sandhedens øjeblik«, dvs. i forbindelse med den direkte kundekontakt.	Kunden henvender sig i bankfilialen. Samtalen og dialogen med bankrådgiveren giver svar på en række spørgsmål, som overbeviser kunden om, at det er en god idé at melde sig som deltager i investeringsforeningen. Kunden skal derefter give en række supplerende oplysninger til banken, før aftalen bekræftes af banken. Opfølgning sker over for de kunder, som ikke har henvendt sig inden 10 dage. Bankrådgiveren kontakter de pågældende telefonisk, forudsat de tidligere har givet skriftligt tilsagn om, at banken gerne må kontakte dem.

Fig. 18.13 De tre former for markedsføring, der udgør *service-marketing*.

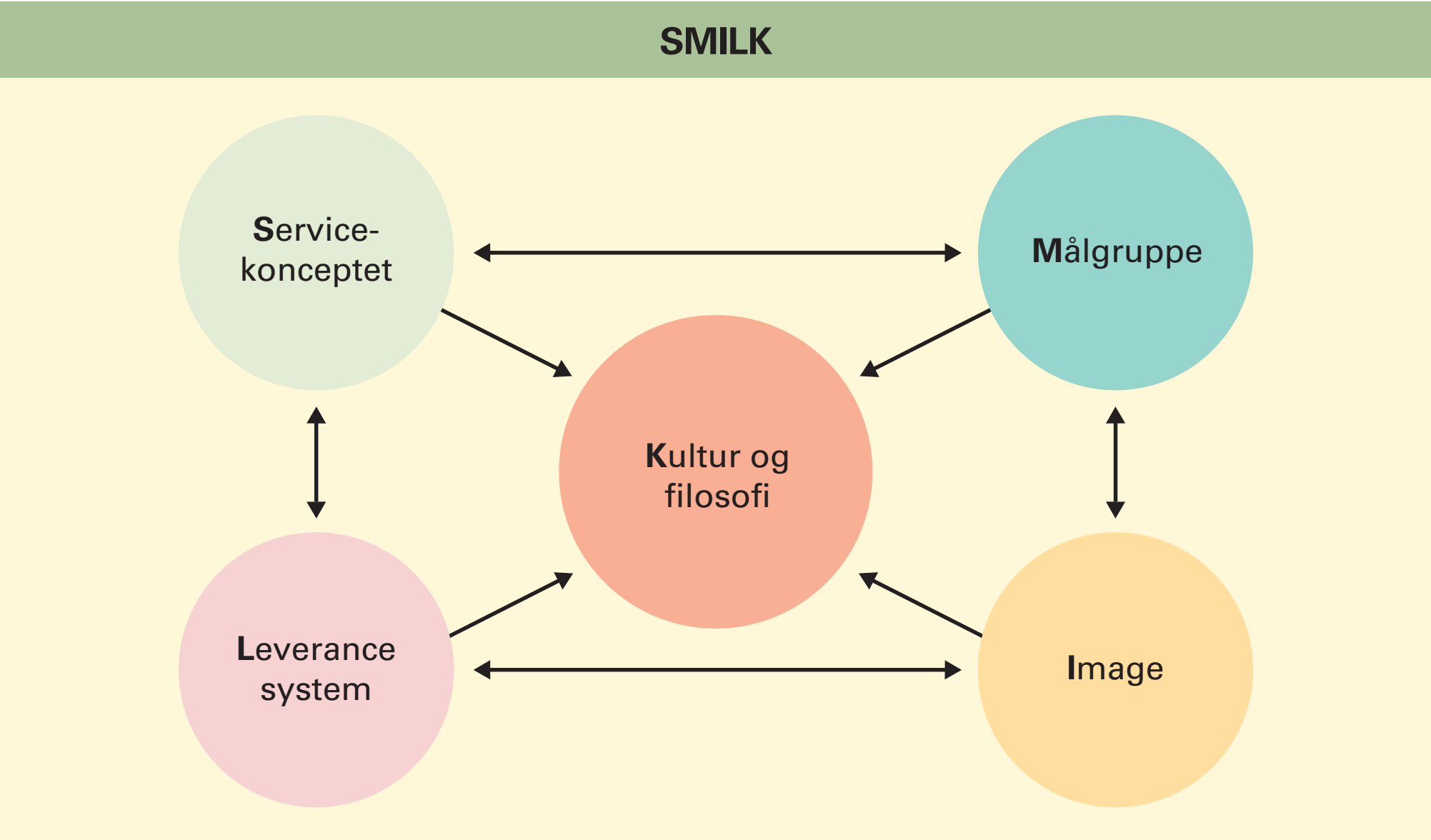

Fig. 18.14 Service management system – SMILK.

Differentiering af leverancesystem	
De 3 ekstra P'er	Eksempler
Personale	Personalets måde at behandle kunderne på har stor betydning for virksomhedens omdømme og image. Hver enkelt medarbejder tegner hele servicevirksomheden. Grundig *uddannelse* og de rigtige *holdninger* er nødvendige i samspillet mellem servicepersonale og kunder. Hertil kommer, at mange virksomheder anvender firmadress, profiltøj eller uniformer til at synliggøre servicepersonalet. Det udsender også signaler om kvalitet, kompetence og seriøsitet fra den pågældende virksomhed.
»Physical evidence«	Består af de fysiske rammer i form af f.eks. butikker, kontorer, showrooms m.v. samt den håndgribelige del af serviceydelsen. Men en servicevirksomhed står normalt også stærkere konkurrencemæssigt, hvis den er bedre til at synliggøre og kommunikere det *immaterielle* i forhold til sin målgruppe, end konkurrenterne er.
Processer	Vælger en servicevirksomhed at tilrettelægge og gennemføre sine arbejdsprocesser på en anderledes og mere hensigtsmæssig måde i forhold til sin målgruppe, kan den differentiere sig i forhold til de konkurrenter, som ikke løbende vurderer deres egne processer.

Fig. 18.15 Servicevirksomheders differentiering af leverancesystem.

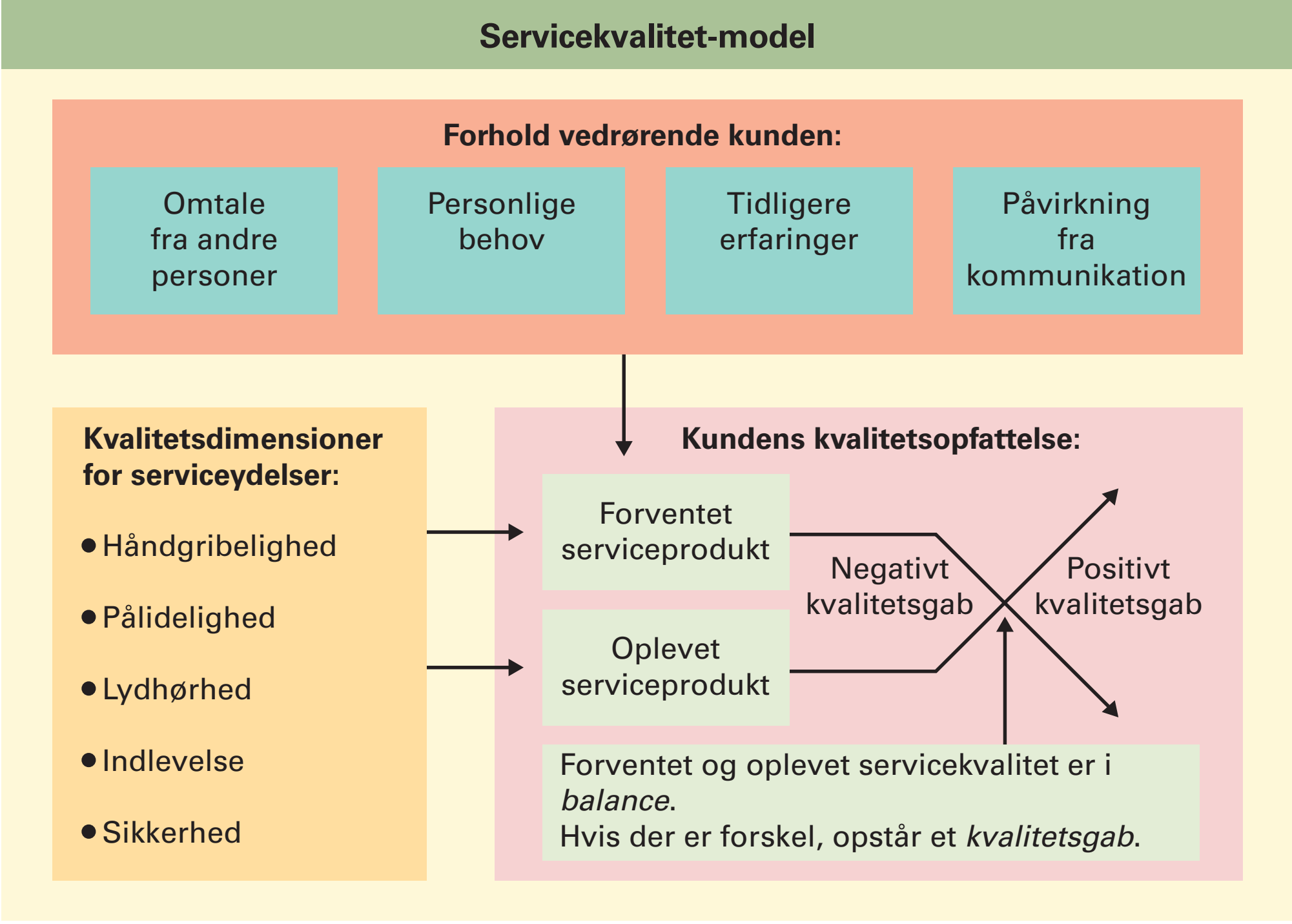

Fig. 18.16 Servicekvalitet-model tager udgangspunkt i kundernes syn på servicekvalitet.

Serviceydelsers 5 kvalitetsdimensioner	
Kvalitetsdimensioner	Eksempler
Håndgribelighed	Personale, fysiske omgivelser og promotion skal signalere den rette kvalitet
Pålidelighed	Virksomheden skal være troværdig, overholde aftaler og rette fejl omgående
Lydhørhed	De ansatte skal lytte til kundernes ønsker og argumenter
Indlevelse	Servicepersonalet skal udvise interesse og omsorg for kunderne
Sikkerhed	Risiko og eventuelle farer ved en serviceydelse skal fremføres for kunderne

Fig. 18.17 Serviceydelsers 5 kvalitetsdimensioner.

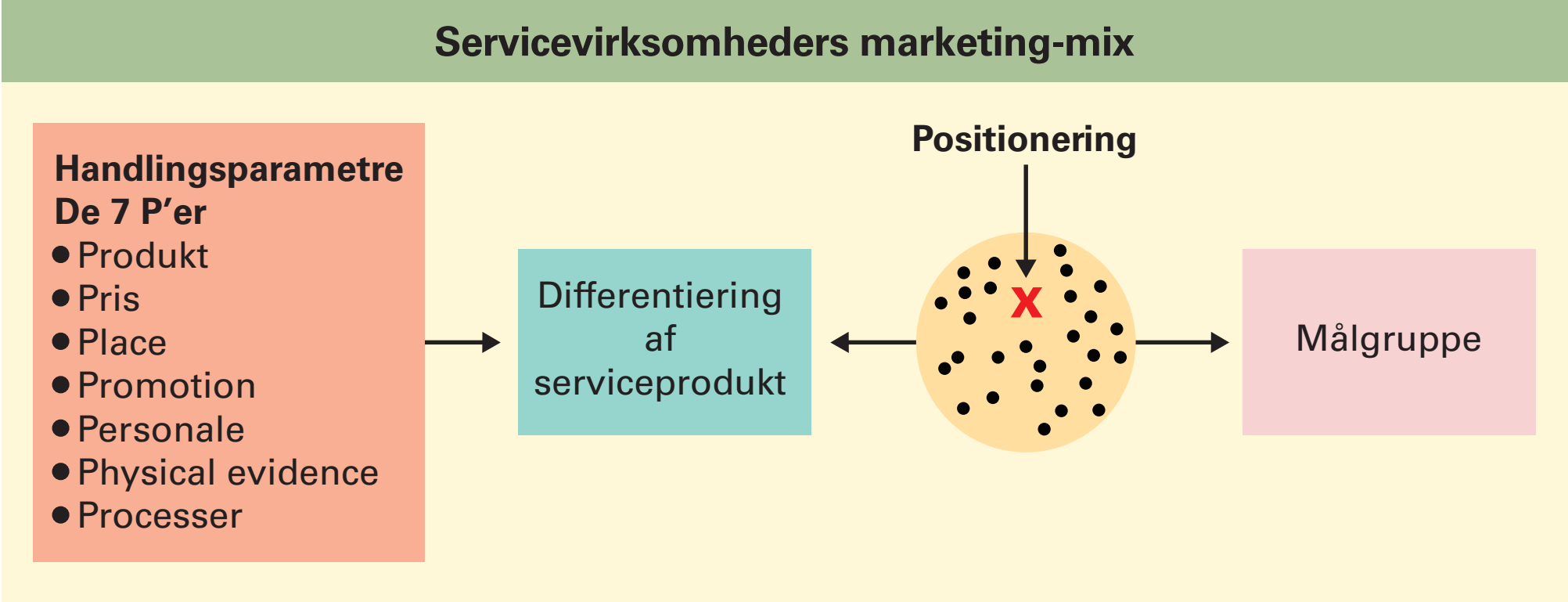

Fig. 18.18 Servicevirksomheders marketing-mix.