

ETTERSALGSSERVICE OG LOGISTIKK: En strategisk mulighet

Trond Røren og Olav Solem

Kunnskaps- og informasjonssamfunnet har flyttet fokus fra å levere produkter med service - til å skape tjenester/service til produkter. Informasjon og kunnskap har egenverdi, dersom den dekker behov eller gjør livet lettere for kundene. Forsyningskjeder må derfor bli dyktige på å utnytte teknologi, kommunisere med kundene og være innovative slik at det skapes maksimal verdi for sluttbruker. I et slikt helhetlig verdiskapningsperspektiv framtrer den service som gis kunden etter at produktet er solgt og fram til det avhendes, dvs. ettersalgsservicen, som en viktig strategisk mulighet.

Alle som ønsker å selge noe må kjenne sine kunder, og kravet til kunnskap om kundene øker. Det er kundene som er kilden til en bedrifts inntekter og dermed dens eksistens. I et næringsliv hvor kampen om kundene stadig blir tøffere, er det derfor viktig å kjenne kundene og gjøre dem fornøyde. Bedriftene må prioritere å oppfylle kundenes ønsker og behov, og derfor sette seg grundig inn i kundenes situasjon og interesser, jfr. f.eks. begrepet ”kundens behovs pyramide”, se Bjørke og Solem (2001). Dette gjelder før, under og etter salget av et produkt. I det foreliggende arbeid vil vi særlig vektlegge det siste momentet.

Industrien må i dag kunne svare på individuelle kundebehov fremfor å produsere til lager og selge kundene det som allerede er produsert. Videre er det viktig å merke seg at kunder ønsker fordeler/nytte som noen ganger aldri representeres av et produkt. Det er fordelene som har verdi, ikke produktet. Det er fordelene som gir konkurransekraft og strategiske muligheter.

Ettersalgsservice: Hva er det?

Definisjon av ettersalgsservice

Kort kan vi definere ettersalgsservice på følgende måte:

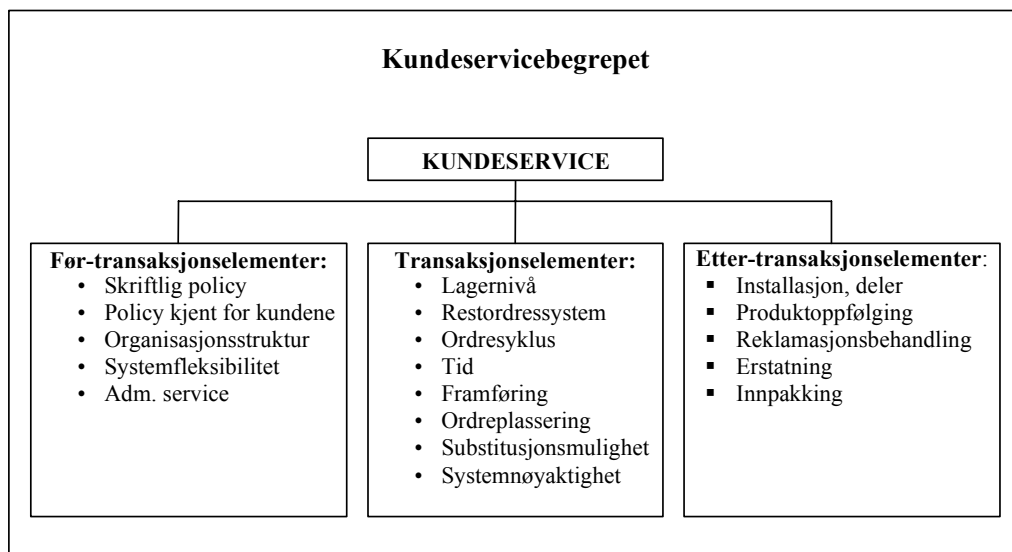
” Ettersalgsservice er den service som gis kunden etter at produktet er solgt og fram til det avhendes”.

Ettersalgsservice dreier seg altså om ulike former for service kjøperen av et produkt tilbys etter at produktet er kjøpt, som f.eks. erstatning av defekt utstyr eller ødelagte deler, garantiforskrifter, tilgjengelig reparasjons- og vedlikeholdsservice, m.a.o. en systematisk oppfølging av kunden i en eller annen form for å sikre at han er fornøyd med kjøpet. Dette bygger på en grunnleggende tanke om at når vi som kunder foretar innkjøp, så kjøper vi mer enn bare selve produktet. Vi har forventninger om å få noe i tillegg til det fysiske produktet, og da som støtte i en eller annen form.

For å forklare nærmere hva vi forstår med ettersalgsservice vil vi sette begrepet inn i en større sammenheng. Først vil vi se på begrepet som en del av det mer omfattende begrepet kundeservice for deretter å se på begrepet i sammenheng med og i forhold til en verdikjede.

Uttrykket ”kundeservice” benyttes i dag innen fagområdet logistikk på litt ulike måter og til å beskrive en rekke forskjellige, men kritisk interrelaterte aktiviteter. Noen forfattere ser på kundeservice som alle de aktiviteter som knytter en bedrift og dens kunder sammen for å fremme et salgsforhold, mens andre ser på kundeservice som en samling målbare aktiviteter (prestasjonsmål) som sørger for nytte til kunder.

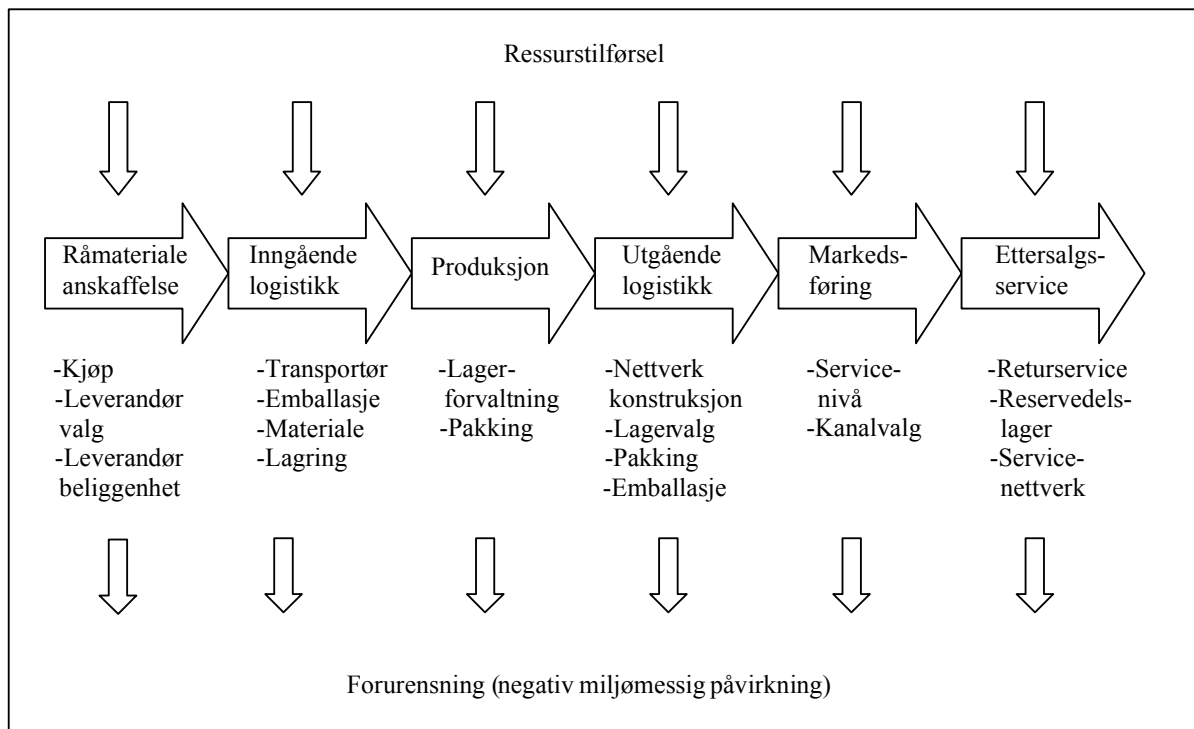
Vi vil for vår forståelse av begrepet legge til grunn den oppfatning at kundeservice inngår som et element i bedriftens totale ledelsesfilosofi, dvs. kundeservice er en del av bedriftens måte å tenke verdiskapning på og som derfor inngår som en integrert del av bedriftens strategiske tenkning. Vi bygger her på den forståelse av kundeservice som LaLonde og Zinszer (1976) har og som kommer til uttrykk i Figur 1 nedenfor.



Figur 1 Kundeservice før, under og etter en kjøpstransaksjon

I Figur 1 knyttes kundeservice opp mot begrepet transaksjon, dvs. utførelse av en forretning, og aktiviteter før, under og etter forretningen. Figuren bygger på en helhetlig forståelse av servicebegrepet. Det som skjer under selve transaksjonen blir bare en del av den totale forretning. Viktige elementer i servicen etter salget er bl.a. produktoppfølging og spørsmål knyttet til reklamasjoner og garantier.

Vi kan også betrakte ettersalgsservice som en del av verdikjeden, Figur 2, der bl.a. miljømessig påvirkning også er tatt med.



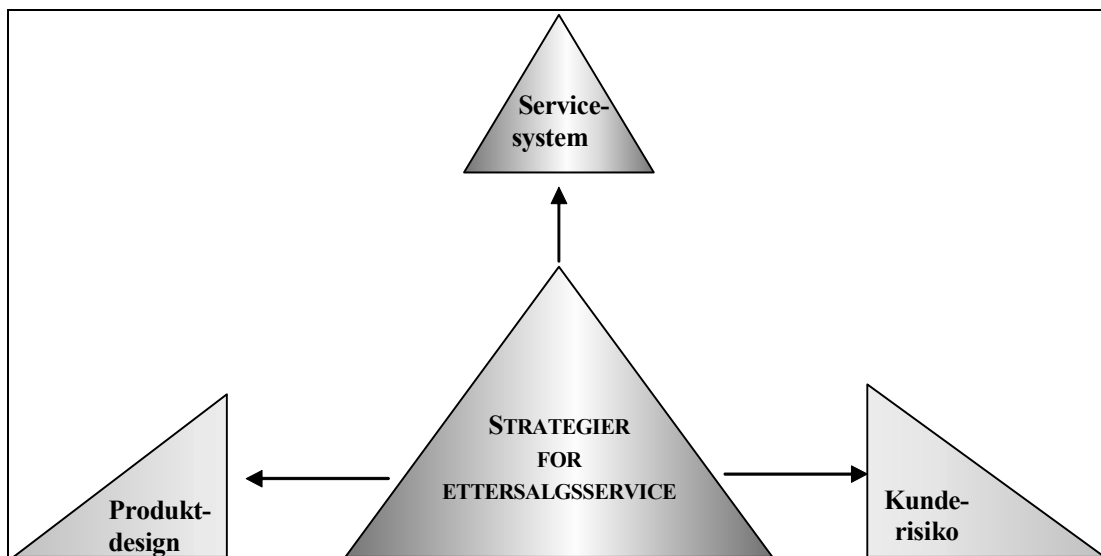
Figur 2: Logistikkbestemmelser i en verdikjede.

Figur 2 viser materialstrømmen fra anskaffelse av råmateriale til ettersalgsservice samt viktige logistikkbestemmelser knyttet til de ulike ledd som inngår i materialflyten. Videre viser denne figuren at det for hver aktivitet i verdikjeden er mange bestemmelser som er med på å forme bedriftens miljøprofil. Dette gjelder ikke minst forhold knyttet til ettersalgsservice.

Ettersalgsservice er derfor en viktig del av bedriftens miljømessige påvirkning. Dette skal vi komme nærmere tilbake til senere.

Grunnleggende strategier for ettersalgsservice

Ulike produkter vil kreve ulike typer service. En bedrift bør derfor utvikle strategier som passer til deres type produkter. Servicestrategier kan klassifiseres i tre grupper: de som er produkt- eller design-relaterte, de som konsentrerer seg om servicesystemet og de som reduserer kundes risiko. Dette er vist i Figur 3. Til grunn for figuren ligger en helhetlig tenkning om produkters livssyklus og der ettersalgsservice blir en del av bedriftens totale strategi.



Figur 3: Gruppering av strategier for ettersalgsservice.

De tre ulike gruppene forklares nærmere i det følgende.

Strategier for produktdesign

Disse fokuserer på økt produktpålitelighet, innbygging av redundans og adopsjon av en modulær produktdesign. *Pålitelighetsforbedring* reduserer forbrukerens totale kostnader. Dette er vanligvis den første tilnærmingen anvendt av firmaer til å forbedre service. *Modulær produktdesign* kan redusere variable kostnader, både ved å lage utstyret enklere å reparere og ved å tillate kunder å erstatte modulære komponenter selv. Hele produktet er inndelt i moduler eller

komponenter, hvor opp til alle modulene kan fjernes for reparasjon eller erstatning. Denne tilnærmingen er ofte referert til som utbyttings-vedlikehold ("swap-out maintenance"). *Innebygd redundans* er produkter eller systemer designet med to eller flere av hver kritiske komponent, slik at en reservekomponent kan ta over om én del feiler. Driftskritiske eviggående dataapplikasjoner er et godt eksempel på hvor slik design benyttes.

Strategier for servicesystem

Disse strategiene konsentrerer seg om å endre måten produsenter tilbyr service på. Disse tilnærmingene kan adressere enten forbedringer i systemdesign eller reduksjoner i utstyrsreparasjoner. Støttesystemer reagerer ofte sent på utstyrsvikt, og gjennom å skaffe flere serviceteknikere, flytte disse nærmere kunde (eller til og med til utstyret) og fylle ut ordre for hastedeler raskere vil gi en *forbedret responstid for systemer*. *Reduksjon i reparasjonstid av utstyr* ved å redusere responstid, forbedre trening av serviceteknikere eller innebygd diagnostiseringsutstyr, bedre utstyrt mobile reparasjonsbiler og design av utstyr for raske modulbyttinger.

Strategier for reduksjon eller minimering av kunderisiko

Disse strategiene som også kalles for brukerstøttestrategier, reduserer kjøperisiko, hovedsakelig gjennom garantier og servicekontrakter. Garantier minimerer kunders "ut av lommen" kostnader i den umiddelbare ettersalgperioden og demper frykt med hensyn på utstyrets evt. manglende pålitelighet. Servicekontrakter reduserer eller eliminerer kjøpers usikkerhet rundt vedlikeholdskostnader.

Hvorfor ettersalgsservice er viktig: Sentrale næringslivsutfordringer

Vi har så langt i artikkelen forklart begrepet ettersalgsservice, og vi har gjort rede for noen grunnleggende strategier for slik service. Vi ønsker videre i dette arbeidet å gjøre rede for ettersalgsservice som en strategisk mulighet, men før vi gjør det vil vi først utdype og begrunne noe mer hvorfor ettersalgsservice idag framstår som en sentral utfordring for et mer og mer konkurranseutsatt næringsliv.

Overgang fra å levere produkter med service til å skape tjenester/service til produkter

Dette har vi nevnt og understreket tidligere som en sentral utfordring og vil derfor her bare kort omtale dette punktet noe mer.

De siste tiårene har vi sett en trend mot global konkurranse, økte krav om markedsandeler og akselererende teknologiske endringer. Denne utviklingen tvinger organisasjoner til å se nærmere på hvordan de skal distribuere sine produkter og tilby ettersalgsservice på produktene. Mange verdibevisste kunder forlanger at en bedrifts produkter tilbyr mer verdi enn konkurrentens produkter ikke bare på design og produksjon, men også i produktlevering og brukerstøtte. Stadig oftere er produkters tilgjengelige valgmuligheter for distribusjon og servicesystemer hovedfaktorene i en forbrukers kjøpsavgjørelse.

Temaene produktsalg og distribusjon involverer ofte spesifikke mekanismer for prising og distribusjon av et produkt til sluttbruker. På den annen side innebærer ettersalgsservice alle aktiviteter som utføres av servicetilbydere (produsenter, forhandlere, og/eller uavhengige servicetilbydere), som sikrer at et produkt er tilgjengelig for problemfri bruk til forbrukere over hele dets brukelige livsløp. Dette inkluderer elementer som garantiforskrifter, mulighet for utvidet servicekontrakt, tilgjengelig reparasjonsservice, utlån, gratis telefonstøtte m.m. Det er likevel viktig å merke seg at industrieksperter advarer om at for mange bedrifter feilstyrer den totale kostnaden ved å tilby overlegen ettersalgsservice og dermed ødelegger de deler av det konkurransemessige fortrinnet vunnet ved hjelp av teknologi og prissetting.

Informasjons- og telekommunikasjonsteknologi (IKT) og nye muligheter for strategisk bruk av ettersalgsservice

Utviklingen innen informasjons- og telekommunikasjonsteknologi (IKT) har gitt næringslivet nye utfordringer. Internett og e-handel åpner for en rekke nye muligheter, og dette setter krav til at bedriftene er oppdatert på den teknologi som finnes og hvordan denne best kan utnyttes. Elektronisk forretningsvirksomhet påvirker hvordan kunder og bedrifter vil opptre både i dag og i fremtiden. I den nye økonomien blir kunden stadig mektigere. Dagens bedrifter må være i stand til å kunne kommunisere med hver enkelt kunde og kunne tilby dem skreddersydde produkter og tjenester. Dette setter krav til effektiv informasjonsutveksling og logistikkssystemer med høy leveringspresisjon.

Økende miljøkrav. Logistikk som muliggjør av en bærekraftig utvikling

En annen utfordring bedrifter idag står overfor, bl.a. etter økt press fra det offentlige, men også som et resultat av økte krav i ulike markeder, er å vurdere de miljømessige påvirkningene produkter og tjenester har, og hvordan disse kan reduseres til et minimum. I denne sammenhengen blir det derfor viktig å se på hvordan miljøvennlige logistikk-løsninger kan kombineres med krav om kostnadseffektivitet. Dette har ført til utviklingen av den ”grønne” logistikken, eller den utvidede logistikkjeden, hvor flyten av deler og ferdige produkter er utvidet til å danne en lukket sløyfe som inkluderer produkt- og innpakkingsgjenvinning, gjenbruk og/eller reproduksjon. Grønn logistikk kalles også returlogistikk og innebærer bl.a. innsamling og gjenvinning av brukte produkter og avfall. Det er først i det siste tiåret at bedriftenes ansvar for håndtering av brukte produkter og avfall er blitt en meget viktig del av ettersalgsservicen.

Som beskrevet i Røren og Høie (1999), vil tiltak for å etablere en utvidet logistikkjede kreve flere investeringer, som for eksempel anlegg for mottak og demontering. Disse miljøbevisste og miljørettede investeringene som i begynnelsen kan oppfattes som rene kostnader, kan ifølge Dunn og Wu (1995), være ressursbesparende, eliminere avfall og forbedre produktiviteten. Såkalte grønne tiltak kan på denne måten både redusere de miljømessige påvirkningene et produkt totalt sett har, øke effektiviteten og trolig skape store konkurransemessige fordeler innen utvikling og produksjon.

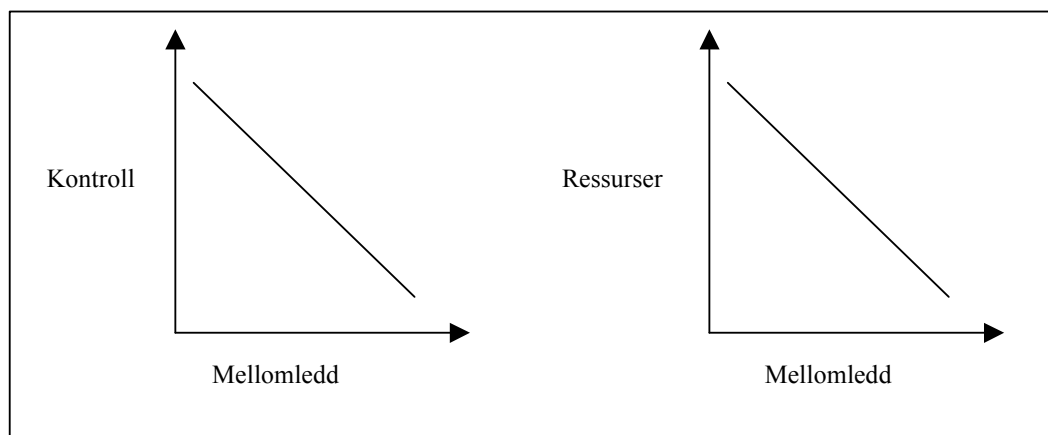
Partnere som integrerer miljømessige mål i deres daglige operasjoner må også integrere holdninger som sikrer at disse målene nås. Disse holdningene må også fundamenteres hos eksterne partnere.

Ettersalgsservice: en strategisk mulighet

Valg av kanaler ved ettersalgsservice

Når det gjelder strategiske muligheter som ettersalgsservice gir, skal vi først se litt nærmere på valg av distribusjonskanal. I de fleste industrielle kanalsituasjoner eksisterer det en vesentlig avveining mellom produsenters evne til å kontrollere viktige kanalfunksjoner og de finansielle ressursene som kreves for å utøve denne kontrollen. Jo flere mellomledd som er involvert i å få produsentens produkt frem til sluttbruker, jo mindre kontroll kan produsenten utøve på strømmen av sine produkter gjennom distribusjonskanalen. Det viser seg at dess flere mellomledd det

finnes i distribusjonsomgivelsene jo mer reduseres en produsents evne til å påvirke produktpriser og ettersalgsservicevarianter til sluttbruker. På den annen side krever en reduksjon av lengden og bredden på distribusjonskanalen generelt at produsenten allokere mer finansielle ressurser til kanal-relaterte aktiviteter. Dette er skjematisk fremstilt i Figur 4.



Figur 4: Hvordan antallet mellomledd kan innvirke på graden av kontroll og ressursbehov.

Fordeling av ansvar

I dagens marked ytes ettersalgsservice på flere måter. Selv om kostnaden forbundet med å oppfylle ettersalgsservice-forpliktelsen (inkludert garanti for deler og arbeid) vanligvis tillegges produsenten, er kostnaden i noen tilfeller delt mellom andre mellomledd i markedet. Den sistnevnte ordningen er dominerende i industrier hvor produktene selges gjennom distributører, forhandlere eller detaljister. I slike industrier er en vanlig praksis at produsenten erstatter defekte deler, mens mellomleddene bærer kostnadene forbundet med å diagnostisere problemet, installere utskiftingsdeler og foreta nødvendige justeringer.

En annen trend som kommer til syne på dette feltet er at produsenter kun produserer produktet og lar forhandlere eller detaljister tilby ettersalgsservice for produktene. Dette til tross for at mellomleddene selv må påta seg hele eller deler av kostnaden forbundet med å oppfylle denne forpliktelsen. Denne praksisen er vanlig i industrier hvor produkter produseres av opprinnelige utstyrprodusenter (OEM, Original Equipment Manufacturers) og distribueres av egne merke-distributører (brand distributors) eller detaljister.

Oppfyllelse av serviceforpliktelsen i en distribusjonskanal kan skje på flere måter. De ulike alternativene som er tilgjengelige for produsent er:

- Tilbakebetale detaljister eller forhandlere til deres fulle rater for arbeid og deler på utført garantiarbeid.
- Betale detaljister/forhandlere et fast beløp for arbeid på gitte reparasjoner pluss utrustning av byttedeler.
- Tilby å kun ivareta beholdningen av reservedeler, mens detaljister/forhandlere bærer alle arbeidskostnadene forbundet med garanti-arbeidet.
- Legge hele byrden av en produktgaranti på detaljister/forhandlere, som absorberer kostnadene for alt arbeid og deler som behøves for å oppfylle garantiforpliktelsen.

I følge Armistead og Clark (1994), er avgjørelsen om hvordan produktene skal distribueres og hvordan en skal legge opp ettersalgsservicetilbudet, knyttet til den overordnede strategien til organisasjonen med hensyn på hvilke produkter og markeder en har tenkt å betjene. Som et eksempel har noen produsenter de nødvendige finansielle ressursene som trengs for å utføre flesteparten eller alle kanalfunksjonene om de velger det. I kontrast kan andre som opererer med begrensede ressurser (dette inkluderer firmaer som opererer i markeder hvor en spredt kundebase kun øker mengden ressurser som trengs for en god markedsdekning), mangle evnen til å utføre flere kanalfunksjoner (inklusive distribusjon og service-administrasjon) direkte uten hensyn til sine ledes ønske om å kontrollere disse funksjonene. For å kunne ta en kanalavgjørelse, må de følgende aspektene vurderes:

- Hvor viktig er det for firmaet å distribuere produktet sitt og/eller tilby ettersalgsservice for produktet? Det kan eksistere lover, reguleringer eller sikkerhetsforhold som gjør dette nødvendig.
- Forventer kunder at en produksjonsbedrift tilbyr ettersalgsservice for sine produkter framfor å overlate denne oppgaven til en tredjeparts servicetilbyder? Påvirker dette framtidig salg?
- Vil distribusjonen av produktet og/eller ettersalgsaktiviteter gi tilstrekkelig avkastning til at det er finansielt gjennomførbart? Er det profitabelt?
- Kan et firma allokere ressurser til å distribuere produktet og/eller tilby ettersalgsservice for sitt produkt i et bestemt markedssegment?

- Har firmaet nødvendig kunnskap eller kyndighet til å distribuere sitt produkt og/eller tilby ettersalgsservice i et bestemt markedssegment?
- Finnes det nok muligheter i et bestemt markedssegment til at firmaet kan vurdere å ta på seg produktfordistribusjon og/eller ettersalgsservice?

Som vurdert i flere bøker og artikler om markedsføring/logistikk/distribusjonskanaler, kan elementene som ledere vurderer når de formulerer sine fysiske distribusjons- og ettersalgsservicestrategier grupperes inn i flere forskjellige dimensjonelle attributter, vist i Tabell 1.

ATTRIBUTTER	EKSEMPLER
Produkt-relaterte	Produktets livssyklus. Kompleksitet og fysiske dimensjoner. Produktets verdi og forbrukernes oppfatninger.
Firma-relaterte	Ledelsesmål og ønske om kontroll. Ressurser og bredden på produktspekteret.
Markeds-/ industri-relaterte	Forbrukerpreferanser. Avveining mellom forbruker og organisatoriske kunder. Geografi. Markedsstørrelse og konkurranse. Tilgjengelighet til mellomledd i kanalen.

Tabell 1.1: Vurderingselementer ved valg av fysiske distribusjons- og ettersalgsservicestrategier.

Rammeverk for bestemmelse av strategi for ettersalgsservice

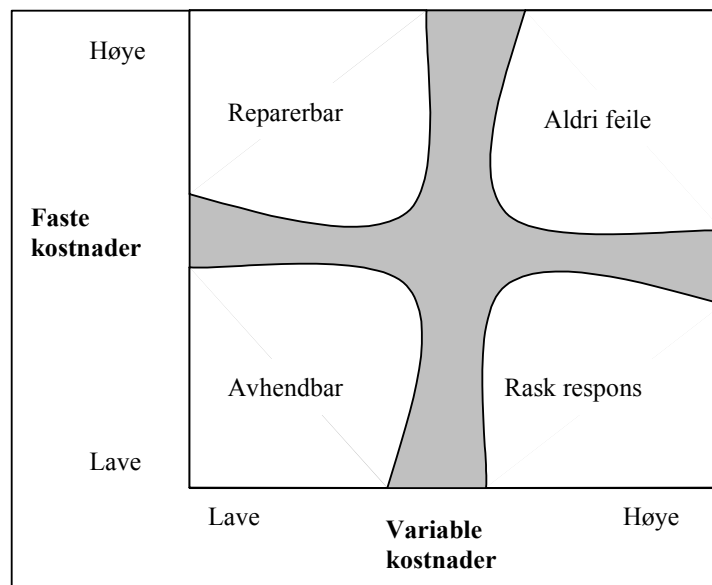
Logistikkens formål er å skape: tilfredse, lojale og lønnsomme kunder gjennom skaping av plass- og tidsnytte.

Hvordan bør så produsenter reagere på kunders skiftende behov: Skal de tilby ettersalgsservice som opprettholder et konkurransemessig fortrinn på hele produktspekteret, eller bare på utvalgte områder? Hvilke endringer bør de gjøre i strategiene for produktdesign og brukerstøtte? Hvilke teknologiske utviklinger, som modularitet, redundans og økt komponentpålitelighet vil bli kritiske for deres suksess?

For å svare på disse spørsmålene er det utviklet et rammeverk for ettersalgsservice, som vurderer kostnadene kunder må absorbere når utstyret deres feiler. Metoden er beskrevet av Lele (1997). Rammeverket kan også benyttes til å forutsi hvordan produkt- og servicestrategier må endres som en reaksjon på nye teknologier og endrede kundebehov. Vi vil i det etterfølgende kort beskrive hovedtrekkene i dette rammeverket.

Utgangspunktet for rammeverket er de kostnader som kunden vil ha i tilknytning til ettersalgsservice. Når utstyr feiler, oppstår det to typer kostnader for kunder: faste og variable. De faste kostnadene oppstår uavhengig av hvor lenge nedetiden til produktet (tiden produktet ikke kan brukes) varer, mens de variable kostnadene derimot endres i henhold til varigheten av utstyrets nedetid, og kan enten være ”ut-av-lommen-kostnader” (eksempelvis betaling av lediggjorte arbeidere) eller alternative kostnader fra omdirigerte ressurser og tapt produksjonstid. Produsenter kan benytte de tre grunnleggende servicestrategiene, som vi tidligere har behandlet, i kombinasjoner som varierer i henhold til kunders behov og villighet til å betale, teknologi (som er overkommelig i pris) og utstyrsdesign. Valg av den beste servicetilnærmingen for et gitt produkt er likevel en kompleks balanse mellom kjøperens kostnader og krav.

Karakteristika for kunders kostnader og forventninger gir oss muligheten til å bestemme den mest kostnadseffektive design- og brukerstøttestrategien for en gitt situasjon. Et hvilket som helst produkt kan settes i en av de fire ettersalgsservice-elementene: *reparerbar*, *aldri feile*, *avhendbar* eller *rask respons*, se Figur 5 nedenfor.



Figur 5: Grafisk framstilling av rammeverket.

Hvert segment har korresponderende optimale servicestrategier produsenter bør anvende. Disse vil vi kort beskrive.

”Avhendbar”-segmentet

Når en produktsvikt produserer relativt moderate faste og variable kostnader, er en design som tillater avhending det beste valget. Produsenten streber etter å bygge inn pålitelighet og konsentrerer seg mindre om design som gjør det mulig å bytte ut eller reparere. Produktet varer lengre og minimerer kjøperens risiko for tidlig svikt, men når det svikter blir det avhendet. Små husholdningsprodukter, som brødrister og billig kontorutstyr, faller inn i hjørnet med lave faste og variable kostnader i Figur 5.

”Reparerbar”-segmentet

I dette segmentet, er kunders faste kostnader høye i forhold til de variable kostnadene ved svikt, og konsekvensen blir at den beste strategien er høy pålitelighet med produkt- og servicesystem-design som minimerer kunders ”ut av lommen” reparasjonskostnader. Gjør-det-selv reparasjonssett, lavkostnad tredjeparts reparasjonsservice og enkel design blir da den beste designopsjonen. Slike strategier er passende for produkter som personlige datamaskiner, PC-utstyr, store husholdningsapparater og dyrt underholdningsutstyr.

”Rask respons”-segmentet

Når de variable kostnadene ved svikt er høye og de faste kostnadene relativt lave, er den favoriserte strategien en rask respons med design- og servicesystemer som minimerer total nedetid. Pålitelighet er selvfølgelig viktig, men oppgaven for produsenten er å balansere kostnadene forbundet med rask respons (via eid eller ”outsourcet” servicefunksjon) mot kostnaden forbundet med design som muliggjør rask problem diagnose (f.eks. fjernavlesing) og reparasjon (f.eks. vha. modulær erstatning). IBM og AT&T er ledere i implementering av slike balanserte strategier, så vel som produsentene av gårdsbruk-redskaper Caterpillar og Deere. F.eks. kan korte nedetider for utstyr i denne kategorien være kritisk for bønder ved innhøsting eller for en konstruksjonsavdelings tidsfrister.

”Aldri feile”-segmentet

Når både de faste og variable kostnadene forbundet med utstyrsvikt er relativt høye, er ikke svikt en akseptabel opsjon for kunder og ”aldri svikt” design og servicestrategier er da det beste

valget. Oppbygging av kundens tillit i forholdet til produsenten er essensielt, og komponent- eller systemnivå-redundans er da en typisk designløsning. Når det ikke lar seg gjøre, benytter servicetilbydere strategier som oppetids-vedlikehold, kontinuerlig overvåking og reparasjonspersonell på stedet. Store prosessorer og telekommunikasjons-brytere er eksempler på produkter solgt til dette segmentet.

Siden dette ettersalgsservice-rammeverket dekker alle tilfeller der ettersalgsservice er viktig, har konklusjonene vi kan dra fra det brede implikasjoner.

Økende kundeforventninger og teknologiske endringer fastsetter karakteristika til servicesegmentene. Segmentformer er derfor flytende og vil også endre seg. Et produkt som leveres til det reparerende segmentet i dag må kanskje adoptere strategier for det avhendbare segmentet i morgen.

Nøklerne til suksess er vesentlig forskjellige i hvert av disse segmentene, som vist i Tabell 2 nedenfor. Strategisk vektlegging skifter også betydelig fra segment til segment. F.eks. ved avhendbare produkter er det essensielt å bringe den totale pris under grensen hvor kunder ikke lenger vil betale for reparasjon. På den annen side krever opprettholdelse av fortrinn i rask respons-segmentet evnen til å tilby total systemprestasjon: design, produksjon og service.

Overganger fra et segment til et annet er av kritisk viktighet fordi de signaliserer potensielt store endringer i industrien. Tandem skiftet f.eks. fra et segment av prosessorer med rask respons til aldri feiling, og laget en ny nisje som ikke var ikke dominert av IBM.

SEGMENT	HOVEDKUNDES INTERESSER	PRODUKTSTRATEGI	STØTTESTRATEGI	NØKLER TIL SUKSESS
Avhendbar				
Lave faste og variable kostnader	Høy pålitelighet Lave byttekostnader Reparerbarhet ikke viktig	Svært høy pålitelighet Laveproduksjonskostnader	1-2 års garanti	Svært høy pålitelighet Lave prod.kostnader Troverdiggpålitelighets garanti
Reparerbar				
Høye faste kostnader Lave variable kostnader	Høy pålitelighet Moderate reparasjonskostnader Letttilgjengelig service	Høy pålitelighet Reparerbarhet viktig i design	På stedet Høytilgjengelighet (gjør det selv sett, tredjeparts service)	Høy pålitelighet Enkel design Lav reparasjonskostnad
Rask respons				
Lave faste kostnader Høye variable kostnader	Svikt som fører til nedetid Tilgjengelighet Service kostnader	Balansere pålitelighet og enkel reparasjon Standardiser deler for å redusere logistikkostnader	Miks av utlånere og på stedet vedlikehold	Mulighet til å velge høyest kostnadseffektive miks av design og support
Aldri feile				
Høye faste kostnader Høye variable kostnader	Beskyttelse mot alle typer svikt og forstyrrelser Overkommelig pris	”Feil-tålende” design Innebygd eller påbyggbar redundans Levering til akseptabel kostnad	Reserve vedlikehold	Svært høy komponent pålitelighet Kostnadseffektiv design

Tabell 222: Strategiske implikasjoner av ettersalgsservice.

Som nevnt ovenfor er den beste servicetilnærmingen for et gitt produkt en kompleks balanse mellom kjøperens kostnader og krav. Ledere må nå forutse hvordan den akselererende hastigheten til teknologisk utvikling og raske skift i kunders prioriteringer vil påvirke deres produktstrategier.

De vil finne at deres produkter endrer posisjon i forholdet mellom faste og variable kostnader vist i Figur 5, og forandrer markedssegmenter og passende strategier i prosessen. Rammeverket presentert ovenfor kan i denne sammenheng betraktes som et tidlig varslingsystem, som gir råd til ledere om å endre kurs i forkant av større omveltninger. Bedrifter kan fastslå hvordan framtidige produktgenerasjoner bør designes ved å analysere sannsynlige forandringer i kunders kostnader og projisere framtidige teknologiske utviklinger.

Slik prognostisering er viktig for produkter som nå er på kanten av et segment, som større harddisker og mellomstore kopimaskiner. Slike antakelser om endring er også kritisk for etablerte produkttyper. Synkende priser har f.eks. forårsaket at små kopimaskiner har skiftet fra reparasjons- mot avhendings-segmentet. Årsaken til dette ligger i at lavere priser ikke lenger forsvarer store reparasjonskostnader, og store komponenter i små kopimaskiner som f.eks. tromler er selv helt avhendbare.

På samme måte har personlige datamaskiner beveget seg fra rask respons-segmentet mot det reparerbare, siden mengden maskiner har økt og redusert gjennomsnittsbrukerens variable kostnader ved svikt. Det er billigere for kunden å kjøpe en reserve-PC og stole på reparasjonsbutikker i stedet for å betale for på-stedet service. Rask foreldelse skyver også bestemte PC-modeller nærmere det avhendbare segmentet.

Sentrale implikasjoner av rammeverket kan oppsummeres slik:

De tradisjonelle strategiene må endres

Netto-effekten i de ovennevnte og andre produktkategorier med høyt volum vil være en vesentlig reduksjon av størrelsen på det ”raske respons”-segmentet. Færre kunder vil kreve raskere reparasjon, som fører til store forandringer i produktenes servicestrategier.

Mengden servicekontrakter reduseres

Når et produkt beveger seg inn i ”aldri feile”-segmentet eller ”avhendings”-segmentet, vil ikke kunder lenger være villige til å betale mellom 2 og 10% av kjøpsprisen for service. F.eks. velger nå de fleste eiere av personlige datamaskiner en utvidet garanti; for ti år siden ville de valgt den dyrere på stedet vedlikeholds kontrakten. Også små hjemme- og forretningsprintere har blitt pålitelige og billige nok til å gjøre servicekontrakter unødvendige.

Brukerstøtte deles opp

Utstyrsp produsenter vil bli tvunget til å sette ulike priser på deler, garantier, trening og service på innleverte produkter for å møte de ulike behovene hos forskjellige kundegrupper.

Profitt vil bli presset

Fortjenesten på service- og brukerstøtte-tjenester representerte tidligere en viktig kilde til bedrifters totale profitt. Det økende konkurransemessig presset reduserer allerede profitt på utstyrssalg, og forandring av servicekrav vil etter hvert fjerne bedrifters siste kilde til beroligelse.

Den strategiske viktigheten av ettersalgsservice-rammeverket er betydelig. Det identifiserer den beste kombinasjon av produktdesign og servicestrategier for et hvert sett av kundebehov. Det setter også fokus på nøkkelen til suksess i hvert segment, og illustrerer hvordan strategisk vektlegging skifter fra segment til segment. I tillegg forutsier rammeverket hvordan teknologi og kunders kostnader og forventninger vil påvirke markedsføring og operasjonsstrategier. Til slutt opptrer det altså også som et tidlig varslingsystem. Kunder som skifter fra et segment til et annet signaliserer ofte store strukturelle endringer innen en industri.

Avslutning

Vi har i denne artikkelen vist hvordan ettersalgsservice fremstår som en strategisk mulighet for hele verdikjeden til å skape flere fornøyde kunder. Sett i sammenheng med begrepet kundeservice og i forhold til en verdikjede har vi deretter vist hvordan ulike servicestrategier, gjennom samarbeid i kjedene, kan tilpasses de ulike produktene.

Nettopp samarbeid blir viktig om aktører i verdikjeden skal kunne lykkes i sin satsing på ettersalgsservice. Om en aktør alene forplikter seg til overlegen ettersalgsservice er sannsynligheten stor for at kostnadene overgår inntjeningen ved økt salg av produktet.

Samarbeid er også viktig om en skal ha mulighet til å reagere raskt på kunders ønsker og på samfunnets/myndigheters krav til bevaring av miljøet. Som nevnt må miljøbesparende holdninger også fundamenteres hos eksterne partnere om en skal lykkes i å kunne øke effektivitet og etablere konkurransemessige fordeler.

Kilder og Referanser

Armistead og Clark, 1994: Armistead, C. & Clark G., 1994: *"Outstanding Customer Service: Implementing the Best Ideas from around the World"*, Financial Times/Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL, 1994

Bailey og Hopkins, 1970: Bailey E. L. og Hopkins D. S., 1970: *"Customer Service: A Progress Report"*, The Conference Board, New York, NY, 1970.

Bjørke og Solem, 2001: Bjørke R. og Solem, O.: ”Logistikk som behovstilfredsstillere”, *Logistikk & ledelse*, Nr.4, 2001, s.46-47

Bowersox et al., 1980: Bowersox D. J., Cooper, M. B., Lambert D. J., Taylor D. A., 1980: ”*Management in Marketing Channels*”, McGraw-Hill, New York, NY, 1980, s. 201-209.

Christopher og Wills, 1974: Christopher M. & Wills G.,1974: “Developing Customer Service Policies”, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 1974, s. 321-325.

Corey et al., 1989: Corey R. E., Cespedes, F. V., Rangan, V. K.,1989: ”*Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products*”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1989, s. 22-59.

Dunn og Wu, 1995: Dunn, S. C., Wu, H. J., 1995: ”Environmentally responsible logistics systems”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25, 1995, s. 20-38.

LaLonde og Zinszer, 1976: LaLonde B. J. & Zinszer P. H., 1976: ”*Customer Service: Meaning and Measurement*”, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, IL, 1976, 156 s.

Lambert og Stock, 1993: Lambert D. J. & Stock J. R., 1993: ”*Strategic Logistics Management*”, Irwin, Homewood, IL, 3. utg., 1993, 862 s.

Landau, 1995: Landau N., 1995: “Are you being served?”, *International Business*, 1995, s. 38-40.

Lele, 1997: Lele M. M., 1997: ”After-sales service – necessary evil or strategic opportunity?”, *Managing service quality*, Vol. 7, 1997, s. 141-145.

Loomba, 1996: Loomba A. P. S., 1996: "Linkages between product distribution and service support functions", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, 1996, s. 4-22.

Perreault, 1973: Perreault W. D., 1973: "*The Role of Physical Distribution Customer Services in Industrial Purchasing Decisions*", PhD thesis, University of North Carolina, 1973.

Rizzo, 1987: Rizzo M. R., 1987: "*How to Make Profits with Service Contracts*", Amacom, New York, NY, 1987.

Rosenbloom, 1998: Rosenbloom B., 1998: "*Marketing Channels: A Management View*", Dryden Press, Fort Worth, TX, 6. utg., 1998, 511 s.

Røren og Høie, 1999: Røren, T. og Høie, T.: "*En mulighetsanalyse i et industrielt økologisk perspektiv,prosjektarbeid*", Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU, Trondheim, 1999, 264 s.

Sherman, 1992: Sherman, S., 1992: "How to prosper in the value decade", *Fortune*, 30. nov., 1992, s. 103.