



שינוי קונספטואלי עובר על העולם

ממכירת מוצרים לאספקת שירותים

חברות רבות משנות את האסטרגיה שלהן: במקום למכור מוצר הן מוכרות אותו למעשה כשירות | חברת "מישלן" עברה מהמודל העסקי המסורתי של ייצור ומכירת צמיגים למודל של מכירת שירותים. האם זה היה רווחי? | ד"ר רינת שאנן-סצ'י בחנה את התופעה, הקיימת כיום בחברות רבות, כאשר השאלה המרכזית היא אם אדם רוצה לקנות מוצר, או לשלם סכום קבוע מראש עבור השירות שיקבל | השאלה היא איך בדיוק עושים את המעבר ממכירת המוצר למכירת השירות

| מאת ד"ר רינת שאנן-סצ'י |

ונוטן ערך מוסף שבעיקרו אינו מוחשי. יש להבחין בין תעשיות וחברות שירותים, שהליבה שלהן היא שירות (לדוגמה, תעשיות הנופש, התחבורה או הרפואה), לבין שירותים כמוצרים (מוצרים לא-מוחשיים שמוכרות חברות שירותים, חברות יצרניות ורשתות קמעונאיות, כמו חנות לממכר מוצרים לחיות המציעה גם שירותי וטרינריה ומספרה לכלבים), לבין שירות לקוחות (הניתן כתמיכה למוצרי הליבה של החברה במפגשי פנים-אל-פנים, בטלפון או בצורה מקוונת), ובין שירות נגזר, המבטא את הערך השירותי הנגזר מכל מוצר. על פי החלופה האחרונה ניתן לטעון, כי כל חברה היא למעשה יצרנית של שירותים, שכן, לדוגמה, חברת

חברות נאבקות כיום על מנת לשמור על שולי רווח ולצמוח. כתוצאה מכך, רבות מהן החלו בביצוע שינוי יסודי - מהתמקדות במכירת מוצרים לשילוב של אספקת שירותים. ההזדמנויות לצבור רווחים באמצעות שיווק שירותים ופתרונות ללקוחות רבות יותר מאי-פעם, ומאפיינות גם שוקי צרכנים ולא רק חברות המוכרות לעסקים. כך, למשל, השירותים שמספקת חברת IBM במיקור חוץ, באמצעות יותר מ-200,000 מומחים, מהווים יותר ממחצית מההכנסות השנתיות של חברת הענק הזאת. שירותים מוגדרים ככל פעילות כלכלית שהתוצר שלה הוא מוצר שאינו גשמי-מוחשי, הנצרך בזמן ייצורו,





כיום, חברות במגוון תעשיות גילו את פוטנציאל הצמיחה המבוסס על שירותים, וכי מוצר מצוין אינו מהווה, במקרים רבים, ערובה להצלחה ארוכת טווח

תרופות מייצרת שירותי רפואה, וחברה למחשבים מייצרת שירותי מידע.

בשלבם המוקדמים של התפתחות התחום של ניהול ושיווק שירותים הגיעה רוב התנופה מתעשיות שירותים מסורתיות, כמו בנקאות, תחבורה, אירוח ושירותי בריאות. כיום, חברות במגוון תעשיות גילו את פוטנציאל הצמיחה המבוסס על שירותים, והבינו כי מוצר מצוין אינו מהווה, במקרים רבים, ערובה להצלחה ארוכת-טווח. משום כך, ניתן לראות יותר ויותר חברות יצרניות הנכנסות לתחום של אספקת שירותים, דוגמת חברת Best Buy שהקימה את ה־Geek squad ומציעה שירותי תמיכה למוצרי חשמל 24 שעות ביממה, או חברת מוצרי הצריכה P&G, המציעה תחת מותג חומרי הניקוי שלה Mr. Clean שירותי שטיפת מכוניות, ותחת המותג שלה Tide - שירותי ניקוי יבש.

כיום, יותר מ־80% מהפעילות העסקית העולמית היא שירותית, וחלק מהחברות אף משנות את הגדרת תחום עיסוקן על מנת לבטא מגמה זו. לדוגמה, חברת Xerox מגדירה את תחום עיסוקה כמספקת Document management solutions, בעוד שבעבר היא הגדירה את תחום עיסוקה כמוכרת מכונות צילום.

לשמר לקוחות קיימים וליצור מחסומי מעבר

נשאלת השאלה: מדוע יותר ויותר חברות בוחרות לבצע שינוי זה, ולראות עצמן כמספקות שירותים ולא רק כמוכרות מוצרים? תשובה אחת עשויה להיות, שהמסחר של מוצרים בתעשיות רבות הוביל ללחצים על מחירים ושולי רווח. שירותים יכולים לסייע לחברות לעשות התאמה אישית מוסיפת-ערך. הסברים נוספים הם, שקיימת דרישה של צרכנים לשירותים ולפטרונות, במיוחד כשמדובר בשוקי B2B, ושבשיווק שירותים יש במקרים רבים שולי רווח גבוהים יותר. נוסף על כך, נאמנות ושביעות רצון לקוחות מונעים במקרים רבים על ידי מגוון השירותים המסופקים ואיכותם. לבסוף, תעשיות רבות הן תחרותיות ביותר והשירות יכול להיות הגורם המבדל בשווקים צפופים. גורמים נוספים שהשפיעו על התפתחות תחום השירותים הם דה־רגולציה של תעשיות ופיתוח צורכי שירות מקצועיים, למשל, בתחום התעופה והמשפט.

התמקדות באספקת שירותים יכולה להוות חלק מאסטרטגיה הגנתית או התקפית של חברה. בסקר שערך מכון IMD בקרב מנהלים, נמצא כי 59% מהם ראו בשירותים נשק התקפי המיועד להגדיל הכנסות ורווחים. לעומתם, 30% מהמשיבים ראו בשירותים דרך לשמר לקוחות קיימים וליצור מחסומי כניסה לענף.

אשר לתוצאות הרצויות שאסטרטגיית שירותים מוצלחת אמורה להניב עבור אותם מנהלים - 30% ציינו "שימור לקוחות קיימים ויצירת מחסומי מעבר", 17% ציינו "יצירת אינטימיות גדולה יותר עם לקוחות ולמידה טובה יותר ביחס אליהם", 17% ציינו "הגדלת נתח הארנק (התקציב המבוצע) של לקוחות קיימים", 13% ציינו "הגנה על הכנסות ממכירות של מוצרים", 9% ציינו "בידול טוב יותר של הצעתם לעומת המתחרים", 9% ציינו "רכישת לקוחות חדשים", ו־5% ציינו "מתן גישה לתקציבים ולפרויקטים גדולים יותר". המעבר מהתנהלות ממוקדת-מוצר להתנהלות ממוקדת-שירות עלול להיות כרוך במכשולים שהבולטים בהם הם מחסומים פנימיים, כמו התנגדות לשינוי, מספר גדול של בעלי עניין המעורבים בתהליך קבלת ההחלטה על השינוי, פערים במיומנויות נדרשות, וחוסר יכולת לבקש פרמיה במחיר וליהנות משולי רווח גבוהים כאשר משיקים שירות חדש. האתגר בהפיכה לחברה המספקת שירותים ולא רק מוכרת מוצרים נובע גם מארבעת המאפיינים הייחודיים של שירותים:

- **חוסר מוחשיות:** גשמית, ולעיתים אף תפיסתית. ההשלכות הניהוליות של חוסר המוחשיות הן שלא ניתן לצבור מלאי של שירותים, וקיימים קשיים שונים: בניהול הביקוש לשירותים, בהגנה מבחינה משפטית על חדשנות בתחום השירותים בהצגת שירותים ובקידום (ולכן קשה להעריכם מראש), וכן בקביעת העלות האמיתית ליחידת שירות, והקשר מחיר-איכות הוא עניין מורכב.
- **הטרונות:** מאחר ששירותים מיוצרים (לרוב) על ידי אנשים ונצרכים על ידי אנשים, אין (כמעט) שירותים זהים. לעיתים שירותים אף מפותחים ומיוצרים בשיתוף עם הלקוחות, והתנהגותם יוצרת שונות נוספת. השונות נובעת מאינטראקציה בין-אישית. עקב הטרונות ניצבים המנהלים נוכח אתגר - כיצד



“המעבר מהתנהלות ממוקדת מוצר להתנהלות ממוקדת שירות עלול להיות כרוך במכשולים. הבולטים ביניהם הם מחסומים פנימיים, כמו ההתנגדות לשינוי, המספר הרב של בעלי עניין המעורבים בתהליך קבלת ההחלטה על השינוי, פערים במיומנויות נדרשות וחוסר היכולת לבקש פרמיה במחיר וליהנות משולי רווח גבוהים כאשר משיקים שירות חדש”

אותם מחדש או להחזירם. ההשלכות הניהוליות של ההתכלות הן שקיים קושי להתאים בין היצע לביקוש, ולכן חשוב מאוד לחזות ביקושים ולתכנן את ניצול הקיבולת בצורה יצירתית - שתי פעולות מאתגרות. נוסף על כך, יש צורך באסטרטגיות התאוששות יעילות במקרה של אספקת שירות בעייתית.

הלקוחות ירוויחו שקט נפשי

חברה שביצעה שינוי כזה היא Michelin. ניסיונה ממחיש במידה שווה את הפוטנציאל הטמון במעבר שכזה, אך גם את הקשיים הכרוכים בו. בשנת 2000 השיקה החברה את Michelin Fleet Solutions (MFS). החברה עברה מהמודל העסקי המסורתי של ייצור ומכירת צמיגים, למודל של מכירת שירותים: החברה מציעה לחברות תחבורה פתרונות מקיפים לניהול צי כלי רכב.

לשמור על עקביות באיכות השירות, התלויה במשתנים רבים שאינם בשליטה מלאה, הן מצד נותני השירות והן מצד מקבלי השירות.

- **אייכולת הפרדה:** שירותים רבים נמכרים, ורק לאחר מכן מיוצרים ונצרכים בו־זמנית. הלקוחות נוכחים בעת ייצור השירות, צופים בתהליך ולעיתים אף משתתפים בו, במקרים רבים תוך אינטראקציה ביניהם, המשפיעה על חוויית השירות. יצרני השירות ממלאים תפקיד משמעותי בחוויית השירות ללקוח. ההשלכות הניהוליות של אייכולת ההפרדה הן שקיים קושי בייצור המוני ואין יתרון לגודל. איכות השירות ושביעות הרצון של הלקוחות תלויים במידה רבה במה שקורה בזמן אמת, וקיימת הזדמנות טובה לקסטומיזציה של השירות ללקוח הבודד.
- **התְכָלוּת:** לא ניתן לשמור שירותים, לאחסנם, למכור



המלא של הצמיגים, ולסייע לחברה ליצור בידול. במודל ה-MFS, החברה גובה תעריף חודשי, התלוי ישירות במספר הקילומטרים שהרכב נוסע, ובכך הופכות כל העלויות הקשורות לרכב לעלויות משתנות הקשורות ישירות לשימוש ברכב. התעריף נקבע תוך הסכמה הדדית במשא ומתן עם הלקוח, ונבחן אחת לתקופה. הרווחיות של החברה תלויה ביכולתה לבצע אופטימיזציה של הפעילויות במסגרת השירות, ובקרה על העלויות. בעוד המתחרים גובים כסף על חומרים ובגין זמן העבודה המושקע בטיפול, והסיכון נופל על הלקוח, חברת Michelin גובה תעריף קבוע, אשר כולל את כל הטיפולים, והסיכון נופל עליה.

בין הקשיים במעבר החברה למודל של אספקת שירותים, ניתן לציין את הקושי של אנשי המכירות של השירות למכור פתרונות. המומחיות שלהם בצמיגים אינה מסייעת להם, והם דיווחו כי הם מתקשים להראות ללקוח את הערך שהפתרון מציע. נוצר גם קונפליקט עם אנשי המכירות המסורתיים, הנובע מהתחרות ביניהם. יש בעיה גם בהצגת המחיר:

המיקוד עבר ממכירת מוצר (צמיגים) לאספקת שירות, דהיינו, האפשרות לנהוג. כעבור שלוש שנים התברר, כי למרות ההשקעה הגדולה, הפריסה הגיאוגרפית לא הייתה משביעת רצון, ועסקי ה-MFS לא היו רווחיים. בתחילה נראה היה שמדובר בהזדמנות טובה לצמוח. כפי שהסביר מנהל המחקר והפיתוח בחברה, הצמיגים של Michelin מחזיקים מעמד זמן רב יותר אם מתחזקים אותם כראוי; ואם החברה תיקח אחריות על תחזוקתם, היא תוודא שהלקוחות יחוו את הערך הייחודי שהיא מספקת. החברה הציעה שירותים מודולריים, ואפשרה בחירה בין המשך המודל המסורתי, אימוץ המודל החדש, או שילוב שלהם. נראה היה שמדובר באפשרות טובה לשני הצדדים: הלקוחות ירוויחו שקט נפשי, ויהנו מבקרה טובה יותר על העלויות ומן החדשנות המתמדת של החברה בזמן אספקת השירות, ויוכלו להסתמך על התדמית של החברה בעת מצבי חירום. עבור החברה היה מדובר בדרך מצוינת לפתח מערכת יחסים ארוכת-טווח עם הלקוחות, להבטיח שהלקוחות יחוו את הערך

הלקוחות מתקשים לראות מדוע הם צריכים לשלם יותר עבור השירות מאשר שילמו כאשר קנו צמיגים. אפשרויות השירות הן כה רבות עד שקשה להסביר ללקוח את כל האפשרויות



ממכירה של סחורה למכירה של זמן

במאמרו "Hybrid offerings" מציג פרופ' Ulaga ליצרני מוצרים לשאול שתי שאלות בעת בניית אסטרטגיית השירותים שלהם: מהו האופי של הצעת הערך שלהם? מהי המטרה של הצעת הערך שלהם? השאלות האלה מוצגות במודל הבא, המתאר רמות שונות של אספקת שירות:

מהי המטרה של הצעת הערך של החברה?		שירות מכוון לתהליכי לקוח	שירות מכוון למוצרים מסופקים
הבטחה: להשיג מטרה (output) מהו אופייה של הצעת הערך של החברה? מהלך הבטחה: לבצע (input)	הצעה הקשורה לאספקת פתרונות	הצעה הקשורה ליעילות משאבים	
	הצעה הקשורה לתמיכה בתהליכים	הצעה הקשורה למחזור חיי המוצר	

הלקוחות מתקשים להבין מדוע הם צריכים לשלם יותר עבור השירות מאשר שילמו כאשר קנו צמיגים. כמו כן, אפשרויות השירות כה רבות, עד שקשה להסביר ללקוח את כולן - אין סטנדרטיזציה המקלה על הצגת הערך והבנת העלות ביגו.

נוסף על אלה, הייתה הערכת־חסר של העלויות הכרוכות באספקת השירות, והיה קושי לקבוע מראש את התעריף המתאים לשירות. הלקוחות לא התלהבו ממודל התשלום - תשלום סכום קבוע מראש, לפני שמתרחשות תקלות - ומהתלות הגדולה יותר בחברה, אשר יוצרת עבורם עלויות מעבר גבוהות. לבסוף, האחריות של הלקוח ירדה. נהגים נסעו בצורה פחות אחראית, מה שגרר עלויות גבוהות יותר מהצפויות בעת חתימת החוזה.

חברת יעוץ שנשכרה על מנת לסייע לחברת Michelin המליצה על ביצוע הצעדים הבאים, הרצויים לכל חברה המבצעת שינוי כזה:

- יש ליישם תוכנית לפילוח על בסיס צרכים של לקוחות, שתסייע בניהול הערך המסופק, ותיתן ביטוי לדרישות השונות של לקוחות ולהבדיל בנכונותם לשלם.
- יש לתת תמיכה לאנשי המכירות: מכירת ה־MFS מורכבת יותר ממכירת צמיגים, ומובילה למחזורי מכירה ארוכים יותר ולצורך להתמודד עם גורמים בכירים יותר בחברות. יש לתת בידי אנשי המכירות את הכלים הנדרשים להתמודד עם אתגרים אלו, וליצור אצלם שינוי - מאוריינטציה של מוצר לאוריינטציה של לקוח.
- יש ליצור סטנדרטים וגרסאות מעטות של חוזים קבועים וברורים, ולקבוע יעדים משותפים ושפה אחידה: בעוד היעד של אנשי המכירות המסורתיים היה מכירת יותר צמיגים חדשים, היעד של אנשי המכירות של MFS הוא הפקת המקסימום מצמיגים קיימים.
- יש לשפר את היחסים בין אנשי ה־MFS לבין אנשי התמיכה בחברה - למשל, אנשי מערכות המידע שנדרשו לבצע קונפיגורציה חדשה ומורכבת כשהחברה עברה ממכירת כמה סוגים של צמיגים למכירת פתרונות שירות מרובים, דבר שהצריך ניהול תהליכי מכירה ואספקה מורכבים הרבה יותר.

על פי המודל, רוב החברות מתחילות ברבע השמאלי התחתון, בהצעה של שירות הקשור למחזור חיי המוצר שלהן, דוגמת תיקונים ותחזוקה, שהם שירותים לאחר מכירה. כאשר המכירות גדלות והנהלה שוקלת את הצעד הבא, קיימות שתי אלטרנטיבות: האחת, לעבור לרבע השמאלי העליון ולהציע הצעה הקשורה ליעילות משאבים, הצעה המחייבת גישה לנתוני השימוש של לקוחות, או לעבור לרבע הימני התחתון, ולהתחיל במתן שירותי הדרכה ויעוץ, הכרוכים במיפוי של תהליכי לקוח ויעולם לשם יצירת ערך בכל שלב של התהליך. האפשרות האחרונה, וכנראה הקשה ביותר, הנמצאת ברבע הימני העליון, עוסקת במתן פתרונות ללקוח. אפשרות זו משלבת ידע עמוק ומחויבות לאורך זמן, ובמקרים רבים מאפיינת את החברות המובילות בענף.

המעבר למודל העסקי, מחברה ממוקדת־מוצר לחברה מכוונת־לקוח, המכונה גם Servitization, מסייע לחברות לשמר או להשיג יתרון תחרותי, במיוחד בשווקים שבהם הבידול קשה, ומשנה את היחסים עם הלקוח מיחסים מבוססי־עסקה לשותפות בעלת ערך לשני הצדדים. להלן כמה קווים מנחים לחברות המעוניינות לבצע תהליך של Servitization: ראשית, יש להגדיר מחדש את הצעת החברה ולהסיטה

לא ניתן לצבור מלאי של שירותים, קיים קושי בניהול הביקוש לשירותים, קיים קושי להגן משפטית על חדשנות בתחום השירותים, קיים קושי בהצגת השירותים ובקידומם, ולכן קיים קושי בקביעת העלות האמיתית ליחידת שירות



בית קפה המוגדר ממספר 1 בפאריס מבין 35,000 מקומות בילוי מדורג כך לא רק הודות לקפה המעולה שלו. בית הקפה מציע אירועי טעימות, וקורסים ב"קפאולוגיה" שבהם מלמדים כיצד להכין קפוצ'ינו ברמה עולמית ולפתוח בית קפה מצליח

ממודל עסקי של מכירת מוצר לכזה של מכירת שירות. • שאלות שיש לשאול: מה הבעיה שאני פותר ללקוח? איזה צורך עמוק מקבל מענה בהצעת המכירה שלי? קו מנחה זה עשוי לבוא לידי ביטוי כך:

- הגדרה מחדש של המודל העסקי ממכירה של סחורה למכירה של גישה על פי דרישה (On-demand). לדוגמה, חברת Rent the Runway מספקת פריטי אופנת פרמיום בדואר. במקום למכור שמלות ב-5,000 דולר, היא משכירה אותן לסוף שבוע. החברה אינה מוכרת שמלות, אלא מאפשרת גישה לחוויית אופנת עילית, אשר מסייעת ללקוחה להרגיש טוב עם עצמה ולהרשים חברים.
- שינוי של המודל העסקי, ממכירה של סחורה למכירה של זמן, והדגשת החיסכון בזמן, מהירות המשלוח, או כל דבר אחר הקשור לערך הזמן ללקוח. לדוגמה, חברת Rolls-Royce מוכרת לא רק מכוניות, אלא גם מנועים למטוסים. כאשר החברה בחנה את מודל המכירות שלה, והחלה לדרוש תשלום עבור השירות שהיא מספקת בהתבסס על הזמן שהמנוע טס באוויר בפועל ("uptime") במסגרת תוכנית שירותי TotalCare למנועי המטוסים, הלקוחות התלהבו מההצעה לשלם בזמן התהוות ההכנסות מנוסעים וממטענים, במקום לקנות את המנועים מראש במחיר מלא.

החברה אינה מנסה "לדחוף" ללקוח פאנלים סולאריים

שנית, יש ליצור שירותים חדשים, המשלימים את מה שהחברה כבר עושה בהצלחה, ומרחיבים את הערך המסופק, שכן לקוחות בדרך כלל קונים ומשתמשים במוצרים במסגרת קונטקסט רחב, על מנת לפתור בעיות מורכבות או לענות על צרכים רחבים.

- שאלות שיש לשאול: מה אפשר לעשות כדי לחזק את מה שכבר נמכר? כיצד לעזור ללקוחות לעשות, ללמוד, לחוות, משהו שאנו ממילא עושים.

קו מנחה זה עשוי לבוא לידי ביטוי כך:

- שיפור חוויית הלקוח והוספת חוויות לימודיות או חוויות אחרות אשר מחזקות את עסקי הליבה בצורה שעונה על צרכי לקוחות. לדוגמה, חברת Cafeotheque מדורגת במקום הראשון בפאריס מבין 35,000

מקומות בילוי, לא רק הודות לקפה המעולה שלה. בית הקפה מציע גם אירועים מיוחדים, כמו אירועי טעימות (בדומה לטעימות יין), וקורסים ב"קפאולוגיה", אשר מלמדים כיצד להכין קפוצ'ינו ברמה עולמית ולפתוח בית קפה מצליח.

- הצעת סט הוליסטי של מוצרים ושירותים, המבוססת על ראייה רחבה יותר של צרכי הלקוחות ורצונותיהם. לדוגמה, חברת Solar City מספקת "שירות הכל כלול", אשר נותן לבעלי בתים פתרון כולל לכל צורכיהם בתחום הסולארי. החברה אינה מנסה לשכנע את הלקוח לרכוש פאנלים סולאריים, אלא מקדמת שירות יחיד שמטפל בכל צורכיהם בתחום זה, כולל סיוע במימון, התקנה וניהול שוטף.

שלישית, יש לעבור מתהליכים ידניים, מוצרים מוחשיים, או שירותים מסורתיים להצעות המבוססות על האינטרנט ועל מכשירים סולאריים. רוב החברות כבר אימצו ערוצים דיגיטליים בשיווק. אולם, כשמדובר בחדשנות בתחום השירותים, מדובר בתחום שעוד ניתן לפתח.

- שאלות שיש לשאול: כיצד אפשר לבצע דיגיטציה של המוצרים והתהליכים על מנת לחזק את מה שאנו כבר מספקים או כדי ליצור הצעה חדשה?

קו מנחה זה עשוי לבוא לידי ביטוי באופנים הבאים:

- שימוש במכשירים ניידים לשם איסוף ופירוש נתונים, וכן להעברת ידע ומידע והענקת שירותים. לדוגמה: חברת T-Medical מנסרת בצורה דיגיטלית סימנים חיוניים ונתונים אחרים של מטופלים באופן תדיר. התראות נשלחות לבני משפחה ולצוותי רפואה כאשר יש אינדיקציה לסכנה, והנתונים הנאספים מכל המטופלים נמכרים לחברות המבצעות מחקרים קליניים, על מנת שילמדו מהם כבסיס לשיפור מוצרים ושירותים רפואיים.

- שימוש בכוח של הרשת על מנת לבצע אוטומציה של תהליכים עסקיים בצורות שמקילות על חיי הלקוחות. לדוגמה: חברת קוקה קולה הציגה מכשיר חדש בשירות עצמי, המכיל יותר מ-100 טעמים, והבחירות של לקוחות משודרות למשרד המרכזי, כך שעלות ההשכרה מתואמת עם מידת השימוש במכשיר, ומילוי הטעמים נעשה בעת הצורך, כשקיימת



אינדיקציה לרמה נמוכה של טעם כלשהו במכונה. נוסף על כך, בכל פעם שלקוח בוחר להכין קולה מותאמת אישית, הנתונים נשלחים לקבוצת המחקר של החברה, על מנת להבין טוב יותר את העדפויות הצרכנים ולקבל השראה לרעיונות חדשים.

חברות מתקשות לספק שירות איכותי מצופה

בכתבה שהתפרסמה במגזין Bloomberg, שכותרתה "Why Service Stinks" והמתייחסת לשירות לקוחות, נכתב שחברות יודעות כיום בדיוק מי לקוח טוב ומי אינו כזה, ואלא אם כן מדובר בלקוח מועדף, הן מעדיפות להפסיד אותו מאשר להקדיש את המשאבים הנדרשים לשם פתרון הבעיות שלו. השירותים שמציעות חברות כיום טובים מאי-פעם: הם מתקדמים ביותר ומשתפרים בקצב דרמטי. לעומת זאת, איכות השירות הנתפסת, ושביעות הרצון הנובעת ממנה, לעיתים אינן ברמות הרצויות. הסברים אפשריים לכך עשויים להיות, ששיקולי רווחיות מובילים לכך שבמקרים מסוימים הלקוחות מקבלים פחות שירותים מחברות לעומת אלו שקיבלו בעבר (ראו את השינוי בבנקים, ההופכים ברובם לפחות אנושיים ויותר ממוכנים). השימוש במערכות לשירות עצמי, ללא אינטראקציה אנושית, גובר. לאוכלוסיות מסוימות יש קושי בשימוש במערכות הטכנולוגיות, המאופיינות לעיתים בריבוי תקלות. הציפיות של הלקוחות גבוהות יותר מכל החברות, בשל השירות שמספקות חברות המופת בכל ענף. חברות קיצצו בהוצאות, ומנהלות מבנה צר, שבו יש פחות עובדים, ולכן הן מתקשות לספק את השירות האיכותי המצופה. נוסף על כך, שוק התעסוקה התחרותי, שבו מקודמים עובדים מוכשרים, משאיר לעיתים בחזית נותני השירות עובדים פחות מיומנים. חברות אינן מעניקות את ההכשרה הנדרשת, ואינן יוצרות מנגנוני הנעה המאפשרים ומבטיחים שירות איכותי.

על חברות להקפיד על רמת איכות השירות, שכן, כאשר מדובר בשירותים טהורים, איכות השירות היא הגורם הדומיננטי בהערכות לקוחות, וגם כשמדובר במוצרי כלאיים (סחורה מוחשית בשילוב שירותים), איכות השירות עשויה להיות משמעותית בקביעת שביעות הרצון של לקוחות. ממדי איכות השירות,

כעולה ממחקרים, הם אלה:

- **אמינות** - היכולת לספק את השירות כמובטח באופן מהימן ומדויק.
- **תגובתיות** - הנכונות לסייע ללקוחות ולהעניק להם שירות מהיר.
- **ביטחון** - הידע והאדיבות של העובדים ויכולתם להשרות אמון וביטחון.
- **אמפתיה** - תשומת הלב האישית והדאגה ללקוח. יש לתת ללקוח את ההרגשה שהוא מיוחד, ושהצרכים שלו מובנים.
- **גורמים מוחשיים** - המראה של המתקנים הגשמיים, הציוד, כוח האדם, וחומרי התקשורת. המעבר של חברות מהתמקדות במוצר לשילוב של שירותים, וההקפדה על רמה רצויה של איכות השירות, יכולים להוות עבור חברות את התשובה האסטרטגית שלהן להגדלת שולי הרווח, ולבידולן ביחס לתחרות, בסביבה המתאגרת שבה הן פועלות.

לקוחות מקבלים במקרים מסוימים פחות שירותים מחברות מאשר קיבלו בעבר. ראו את השינוי בבנקים, ההופכים ברובם לפחות אנושיים ויותר ממוכנים. השימוש במערכות לשירות עצמי, ללא אינטראקציה אנושית, גובר