

Service som differensieringsstrategi

Masteroppgave i logistikk og transport, BE303E-003

Forfatter: Hege Kristiansen

Abstract

"Service as a differentiation strategy" is a task that deals with the problem

What is needed to implement service differentiation strategy? Research questions in the thesis are: What are the key service elements, and how can the desired service level be measured?

Based on my own dream shop, within interior design, I have looked at problems and opportunities that may arise when implementing service differentiation strategy. I have analyzed the shop, internally and externally, and looked at what difference service elements can make if some of them were missing. The six key elements I started with, are the ones I ended up with. They influence each other to a great extent if any were missing, and consists of: customer, employee, store, product range, product knowledge and complaints.

To measure the desired servicelevel, I have overlooked three different methods, and ended up with two of them. One measure externally, going on what customers think about service - the other is internal, what the employees think about service and what can be done to improve.

I conclude that the service differentiation strategy can be complete, but it costs time and hard work. The staff and management must work together to conduct analysis, and conduct surveys among customers to find elements they can be improved on. Through hard work with a focus on the goal, one may eventually be able to implement service differentiation strategy.

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende del av min Siviløkonom -utdannelse/Master of science in business ved Handelshøgskolen i Bodø innenfor spesialiseringen Transport og Logistikk. Oppgaven er obligatorisk og teller 30 studiepoeng. Jeg har valgt å legge fokuset på oppgaven til service, og bruk av service som differensieringsstrategi.

Jeg vil rette en stor takk til mine faglærere Finn Jørgensen og Gisle Solvoll, spesielt til sistnevnte som var en veldig engasjert og dyktig veileder.

Jeg vil også takke min søster, som gjennom sin kamp mot Leukemien har lært meg at man klarer alt man vil, bare man kjemper hardt nok for det. Også min mor og min svigerinne, som har stilt opp og passet tvillingene, slik at jeg har fått skrevet denne oppgave, fortjener en stor takk. Tilslutt samboeren min, som har vært ”alenepappa” i de mest hektiske periodene.

Det har vært hektiske, men lærerike måneder. Nå starter en ny fase i livet.

Handelshøgskolen i Bodø, 13 mai 2010.

Hege Kristiansen

Sammendrag:

”Service som differensieringsstrategi” er en oppgave som tar for seg problemstillingen *Hva må til for å implementere service som differensieringsstrategi?* Forskningsspørsmålene i oppgaven er: *Hva er sentrale service elementer, og hvordan kan det ønskede servicenivå måles?*

Med utgangspunkt i min egen drømmebutikk, innen interiør og design, har jeg sett på problemer og muligheter som kan oppstå ved implementering av service som differensieringsstrategi. Jeg har analysert butikken, internt og eksternt, og sett på hva de forskjellige serviceelementene kan utgjøre dersom noen av dem mangler. De seks hovedelementene jeg startet med, er også de jeg endte opp med. De påvirker hverandre i stor grad dersom noen mangler, og består av: Kunde, ansatt, butikk, vareutvalg, varekjennskap og retur/reklamasjoner.

For å måle det ønskede servicenivået har jeg sett på tre forskjellige metoder å måle på, og endte opp med to av dem. Den ene måler eksternt, og går på hva kundene mener om servicen – den andre går internt, på hva de ansatte mener om servicen og hva som kan gjøres.

Jeg konkluderer med at service som differensieringsstrategi lar seg gjennomføre, men det koster tid og hardt arbeid. De ansatte og ledelsen må samarbeide om å gjennomføre analyser, og utføre spørreundersøkelser blant kunder for å finne momenter de kan bli bedre på.

Gjennom hardt arbeid med et fokus på målet, kan man etterhvert klare å implementere service som differensieringsstrategi.

Innholdsfortegnelse

Abstract	ii
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	v
Oversikt over figurer	vii
Oversikt over tabeller	vii
Oversikt over appendiks	vii
Begrepsordliste	viii
1.0. Innledning	9
1.1. Mål / hensikt	9
1.2. Problemstilling	10
1.3. Begrensninger	10
1.4. Introduksjon av "Heges Lille Hjem"	10
2.0. Teoretisk forankring	12
2.1. Swot-analyse	12
2.2. Serviceelementer	14
2.3. Servicenivå	22
2.4. Service som differensieringsstrategi	25
3.0. METODE	29
3.1. Valg av tema	30
3.2. Valg av problemstilling	30
3.3. Valg av modell	31
3.4. Forskningsdesign	33
3.5. Datainnsamling	34
3.6. Dataanalyse	35
4.0. Analyse	38
4.1. Swot-analyse	38
4.1.1. Organisasjonens domene	49
4.1.2. Målhierarki	50
4.2. Serviceelementer	53
4.3. Servicenivåer	63

Masteroppgave

4.4. Differensieringsstrategien	64
5.0. Konklusjon	69
5.1. Svar på forskningsspørsmålene	69
5.2. Svar på hovedproblemstillingen.....	70
5.3. Forslag til videre forskning	72
6.0. Litteraturliste	74
APPENDIKS:.....	76

Oversikt over figurer

Figur 1:	Kapittelinnledning		9
Figur 2:	SWOT- analyse	(Roos et al., 2005)	12
Figur 3:	Målhierarkiets oppbygging		14
Figur 4:	Servicesola		16
Figur 5:	Servicepyramiden	(Andreassen 2006)	17
Figur 6:	Måling av servicenivå		23
Figur 7:	Servicenivåer		24
Figur 8:	Posisjoneringsprosessen	(Biong et al., 2009)	25
Figur 9:	betydningsfulle faktorer		25
Figur 10:	The Service - profit Chain	(Andreassen, 2006)	26
Figur 11:	Differensieringens utviklingsløp	(Rasmussen et al., 2010)	27
Figur 12:	Service som differensiering		28
Figur 13:	Metodeinndeling		29
Figur 14:	filosofisk tradisjon		32
Figur 15:	Ulike casedesign		33
Figur 16:	Ressursmodell		40
Figur 17:	Målhierarkiet		51

Oversikt over tabeller

Tabell 1:	SWOT		48
-----------	------	--	----

Oversikt over appendiks

Appendiks 1: <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/VITEORI.htm> (Ulleberg, 2010)

Appendiks 2: SWOT-analyse Roos, G., Krohg, G.V., Roos, J. og Fernstrøm, L. (2005).

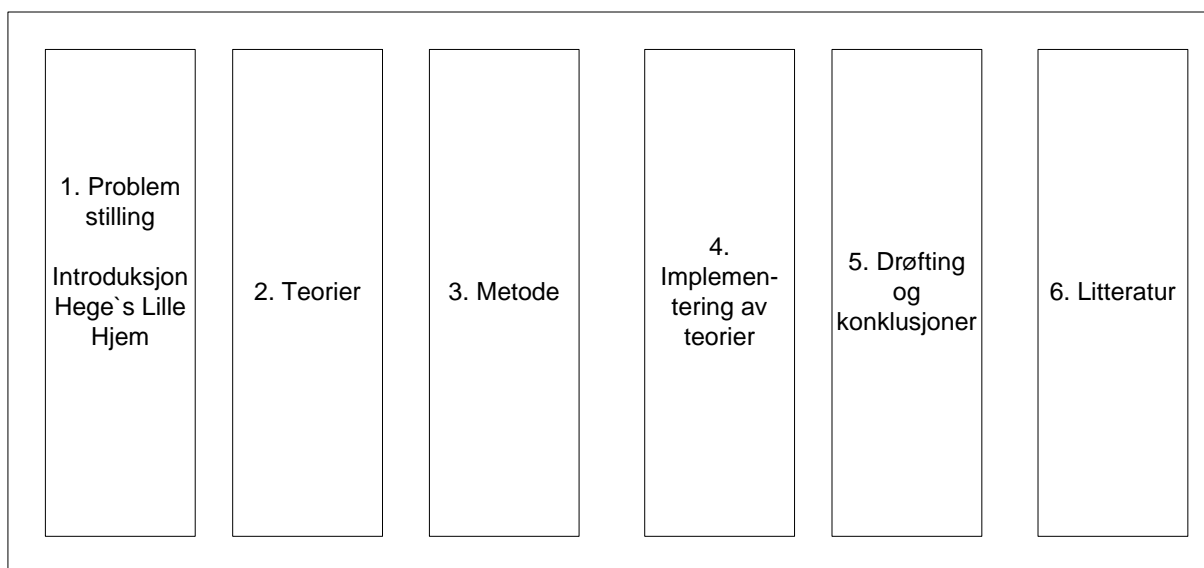
Begrepsordliste

- Serviceløftet: ”Service handler om mennesker innenfor et rammeverk (mennesker, bygninger, regler og ferdigheter) anvender sine kompetanser (kunnskaper og ferdigheter) til å utføre et sett av aktiviteter som i sum oppleves som verdifullt av kundene”. (Andreassen 2006:21).
- Ledetid: Den tid det tar fra varen er bestilt til den er levert i butikken.
- Kompetanse: Det å være kompetent er ikke ensbetydende med å ha høy kompetanse, men betyr at man har anvendbar og verdifull kompetanse i forhold til de krav dagens og fremtidens oppgaver stiller. (Løwendahl, 1998). *Riktig* kompetanse i forhold til bedriftens målsetninger er viktig.
- Differensiering ”innebærer at man tilbyr produkter eller service som skiller seg fra det konkurrentene tilbyr på en slik måte at kundene er villige til å betale en høyere pris. Faktorer som kan bidra til å gjøre produktet unikt, er for eksempel varemerke, teknologi, produktegenskaper eller kundeservice”. (Roos et al., 2005:238).

1.0. Innledning

De siste årene har jeg lest mange bøker og vært innom mange nettsteder som tar for seg oppstart av bedrift. Det er mange hjelpemidler og gode tips, men jeg mener de fleste mangler små, men viktige ting man bør tenke på når det gjelder oppstarten. Det er selvsagt viktig å skrive en fullstendig forretningsplan, samt ha de økonomiske aspekter klare – det hersker det ingen tvil om. Men personlig mener jeg man har flere aspekter som bør være klarlagt på forhånd. Dette er noe som har å gjøre med den daglige drift; service.

Først vil jeg presentere problemstillingen og gi en kort introduksjon av bedriften jeg bygger caset mitt rundt. Så tar jeg for meg hvilke teorier jeg har brukt for å løse oppgaven. Kapittel tre tar for seg hvilke metoder jeg bruker, og i fjerde kapittel tar jeg i bruk teoriene som ble presentert. Til slutt drøfter jeg problemstillingene.



<< Figur 1; Kapittelinndeling >>

1.1. Mål / hensikt

Jeg ønsker å se nærmere på hvilken betydning service kan ha på driften. Jeg bruker min egen ”drømmebutikk” som scenario, og vil knytte de forskjellige metodene og analysene opp mot denne. Hensikten er å se oppstarten av en bedrift fra flere sider, og få med flere faktorer som kan spille en viktig rolle i den videre drift. Gjennom en Swot-analyse vil jeg få frem

forskjellige styrker og svakheter, muligheter og trusler. Dette er for å ha et større og bredere utgangspunkt til videre analyser, i og med at bedriften ikke er startet enda.

1.2. Problemstilling

Den overordnede problemstillingen for oppgaven er:

Hva må til for å implementere service som differensieringsstrategi?

Forskningsspørsmålene i oppgaven er:

Hva er sentrale service elementer, og hvordan kan det ønskede servicenivå måles?

1.3. Begrensninger

Jeg vil skrive oppgaven rundt min egen bedrift (scenario), og vil begrense oppgaven til å omhandle spekter rundt denne. Det vil derfor være mange ting som kan være annerledes for andre bedrifter, og oppgaven kan ikke benyttes som mal for andre. Jeg vil ikke lage fullstendig forretningsplan og økonomiske kalkyler, men begrenser meg til de deler jeg beskriver i problemstilling / forskningsspørsmål. Jeg vil berøre eksterne forhold, men forholder meg mest til de interne og de som bedriften har mest kontroll over selv.

1.4. Introduksjon av "Heges Lille Hjem"

Jeg har i mange år vært interessert i interiør og design, og har flere års erfaring fra diverse serviceyrker. Under mine snart 5 år som økonomistudent har interessen bare økt, og jeg ønsker å se på muligheten til å starte min egen bedrift. Jeg har i årevis abonnert på og lest interiørmagasiner, og er veldig glad i å restaurere og pusse opp gamle møbler. Har en egen personlig stil som er en blanding av bohem og landlig, men liker flere stilarter. Pynt og dekor er en viktig del av mitt hjem, og gjør at jeg føler meg vel. Jeg har tidligere drevet butikker, og dette er et arbeid jeg trives godt med.

Heges Lille Hjem AS er en butikk hvor man finner det man trenger til hjemmet sitt. Her skal det være alt fra vaser og urner, til kommoder, hyller og bord. Stoff i metervare og

Masteroppgave

ferdigmonterte møbler. Ingen varer skal selges hvor kunden må hjem for å montere selv, alt skal kunne tas direkte fra butikk og hjem der de skal stå.

Det skal være en atmosfære i butikken som innbyr til kjøp, og som får kundene til å føle seg spesielle. Det vil være ansatt en interiørdesigner som vil være behjelpelig med interiørtips, og som i tillegg vil bidra med kunnskap og kompetanse som de andre ansatte kan lære mer av.

Har vi ikke det kunden er ute etter, vil vi forsøke å få tak i produktet. Enten få det designet og laget, eller eventuelt bestille det fra en av våre leverandører. Hovedsaken med bedriften vår, er at kundene er fornøyde og føler seg ivaretatt.

Forretningsidèen er: *Drive en lønnsom og morsom butikk med et vareutvalg som passer til alle. Vi vil trekke til oss kunder med forskjellige preferanser, og alle skal finne noe som passer inn i hjemmet deres.*

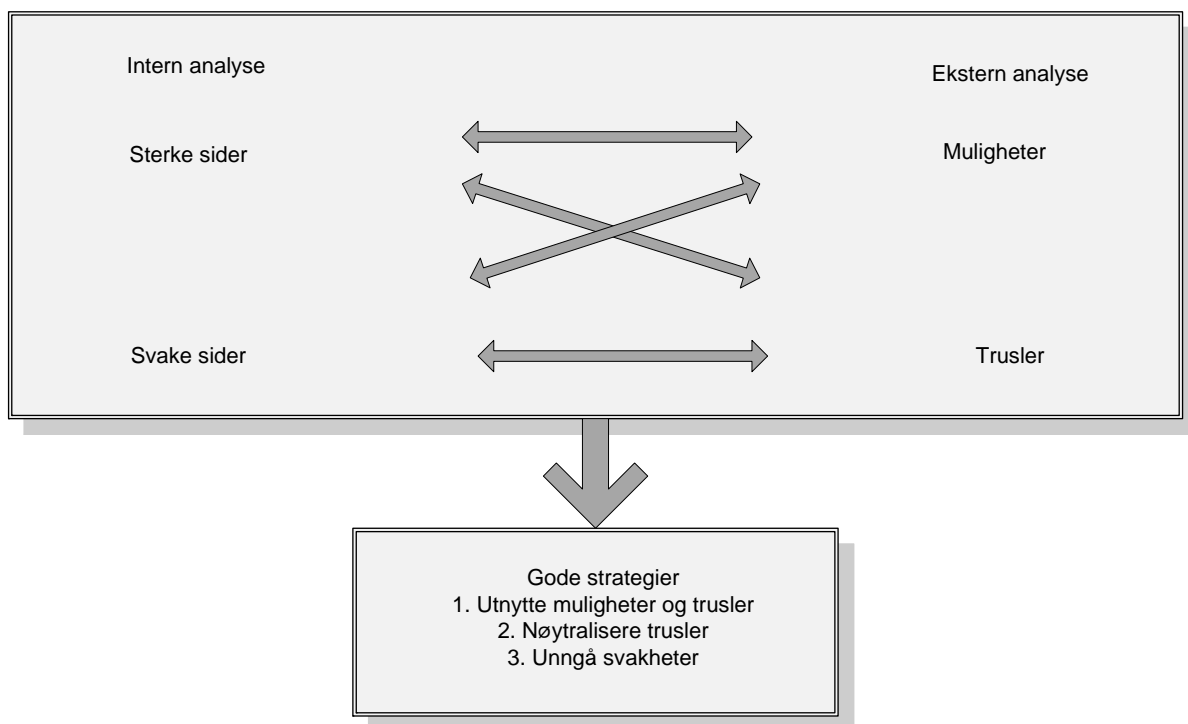
2.0. Teoretisk forankring

For å klargjøre hvilke teorier og analyser jeg vil bruke i mitt arbeid, vil jeg gå gjennom de viktigste komponentene her. Disse vil så bli brukt i hoveddelen av oppgaven, som kommer i fjerde kapittel.

Det viktigste poenget med teori -utvelgelsen, er å velge ”rette” analyser og teorier som kan bidra til å svare på problemstillingen. Hva trenger jeg å vite mer om for å besvare disse?

2.1. Swot-analyse

Kenneth Andrews (1965) mente i følge Roos et al. (2005) at *bedriftsstrategi var en organisasjonsprosess som i stor grad kunne skilles fra struktur, atferd og kultur i den enkelte bedrift*. Denne prosessen knyttet det eksterne og det interne miljøet sammen, og han ville at samsvaret her skulle bli best mulig. Dette er bakgrunnen til det vi i dag kaller SWOT-analyse. Den brukes til å komme frem til bedriftens strategier, og er synonym med forskjellige oppsett av ordene: Strengths (styrker), Weakness (svakheter), Opportunities (muligheter), og Threats (trusler). Her analyseres det eksterne miljøet (trusler og muligheter) og det interne miljøet (svakheter og styrker).



<< Figur 2; "SWOT- analyse" (Roos et al., 2005) >>

Kritikere til SWOT analysen mener at ”analysen ofte er et resultat av en dårlig strukturert, svært generelle og hastig utført øvelse som produserer ubekreftede, vage og inkonsistente faktorer som er ansett av forslagsstilleren til å være de viktigste komponenter i den strategiske posisjonen til bedriften.” (Koch, 2001:1) Videre sier han at måten analysen gjennomføres på ofte ikke tillater riktig bruk av kommunikasjon, diskusjon, og verifikasjon foreslått av alle involverte.

De positive sidene ved en SWOT analyse er at man finner frem til sider ved bedriften man i utgangspunktet kanskje ikke tenkte over. Dersom man er flere personer som sammen utvikler analysen kan det være lurt å la en nøytral person lede prosessen. På den måten unngår man at det kommer frem sider som fra en annen person ville sett annerledes ut. Det siste gjelder spesielt ved situasjoner hvor det er konflikter innblandet. Andre faktorer som vektlegges, er at man ser bedriften med ”nye øyne”. Prøver å være så objektiv som mulig for å oppnå flest mulige punkter på alle fire kategoriene. (Appendiks 2).

Ved hjelp av Swot- analysen kan man blant annet komme frem til to forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2001): Finne en beskrivelse av det domenet vi ønsker å opptre i, og lage et målhierarki som består av en sammenheng av mål og middel for å oppnå disse målene. Med domene menes følgende fem forhold: (Jacobsen og Thorsvik, 2001)

1. Hvilket geografiske område
2. Hvilke kunder man henvender seg til
3. Hvilke leverandører er viktigst
4. Hvilke konkurrenter og samarbeidspartnere finns i omgivelsene
5. Hvilken teknologi skal brukes.

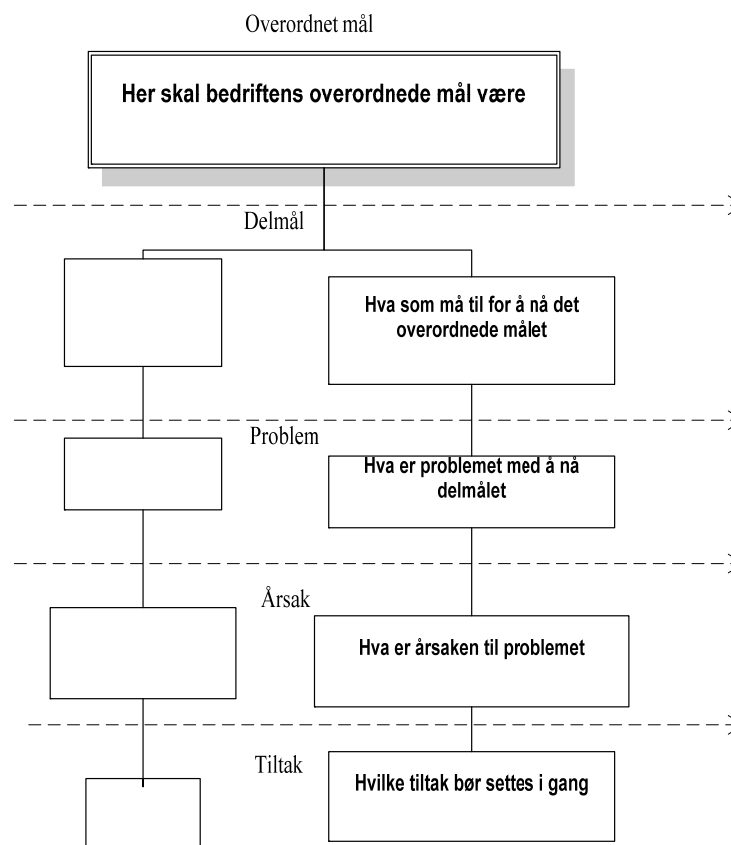
Forfatterne mener at alle mål kan diskuteres ut fra disse fem dimensjonene.

Et målhierarki er i følge Eriksson og Penker (2000) målene til bedriften og problemene som står i veien for å nå disse. De mener at målmodellen konkretiserer hvorfor bedriften eksisterer, hva de forsøker å gjøre, samt hva strategiene for å oppnå disse målene er. Før målhierarkiet tegnes, må det realiseres hva som er organisasjonens overordnede mål. Så kan man jobbe seg ned til delmål, som igjen settes i sammenheng med problem, årsak og tiltak som kan oppstå

Masteroppgave

underveis. ”Et målhierarki skal sikre at alle aktiviteter bidrar til å realisere organisasjonens overordnede mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2001:43).

Hierarkiet bidrar til at de ansatte og ledelsen ser muligheter, samtidig som det poengterer hva som må til for å realisere målene. Her står det nedskrevet hva som bør arbeides med videre og hva som kan oppnås gjennom realisering. Ved kontinuerlig arbeid med dette, vil bedriften ha store sjanser for å nå det overordnede målet det har satt seg. Problemer kan oppstå dersom hierarkiet ikke er ”riktig” formulert; Dersom delmål er i konflikt med hverandre. Da vil det bli vanskelig å oppnå, for skal man nå det øverste punktet må de underliggende oppfylles først. Det er derfor viktig å se på de forskjellige delmål og være sikker på at ingen står i konflikt med hverandre.



<< Figur 3; ”Målhierarkiets oppbygging” >>

2.2. Serviceelementer

”Mens mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, er strategi en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å nå målene”. (Jacobsen og Thorsvik, 2001:44).

Masteroppgave

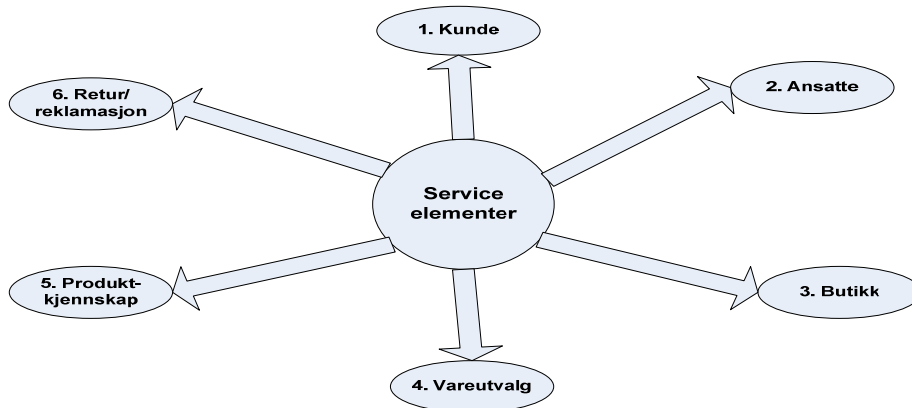
Men hva er sentrale service -elementer? Nedenfor er seks viktige elementer forklart.

1. En kunde er en person som kommer til butikken med et mål eller et ønske om å bytte et økonomisk gode (penger) mot et materielt gode (vare/r). Det kan også være noen som kommer inn i butikken uten å bytte goder, men som ved en annen anledning kan eller vil komme til å bytte goder.
2. En ansatt er en person som gjennom kontrakt og felles enighet har sagt seg interessert og villig til å arbeide i bedriften mot godtgjørelse i form av økonomiske goder/fastsett lønn. Hvor stor stillingsprosent den ansatte har skal være nedskrevet i kontrakt, fulltidsstilling (100 %) er 7,5 timer hver dag mandag til fredag. Er det bedrift med lørdagsåpent, skal det også være i kontrakten nedskrevet hvor ofte den ansatte skal ha helgevakt. Det kan da gis fri en annen dag den uken, litt færre timer per dag, eller annet etter gjensidig avtale.
3. En butikk er et lokale eller et hus som er en fellesarena hvor eieren fremviser sine varer. Det er her varene leveres fra leverandør, og her de selges videre til kundene mot profitt.
4. Vareutvalget er den mengden varer butikken fremviser i butikken, og vil variere etter hva innkjøpsansvarlig kjøper inn – og hva leverandørene leverer. Det vil være disse varene kundene kommer for mulig å bytte økonomiske goder for.
5. Produktkjennskap er den kunnskap og viten de ansatte har om vareutvalget i butikken. Hvor varene er fremstilt, hvilken kvalitet de har og hvordan de fungerer.
6. Returer og reklamasjoner på varer som innehar feil og mangler er bytte av varer, eller tilbakebetaling av økonomiske goder til kunden. Har en negativ virkning på

Masteroppgave

kundeforholdet dersom de ansatte ikke har nok produktkjennskap eller innsikt i butikkens regler til å hjelpe kunden straks.

Figur x nedenfor viser hvordan de forskjellige punktene ”henger sammen” når det gjelder serviceelementer i en butikk. Problemene oppstår dersom det ikke er samsvar dem imellom.



<< Figur 4; "Servicesola" >>

Virkningene på de forskjellige punktene, og hva som skjer når noen "mangler":

1. Kunde vs. Service:

Kunden kommer inn i en butikk med visse forventninger. De er gjerne basert på tidligere erfaringer eller andre har fortalt om deres opplevelser.

En kunde som kommer med et ønske om å bytte goder, men opplever å ikke motta, eventuelt motta dårlig og uhøvlet service, vil mest sannsynlig finne en annen butikk ved senere anledninger.

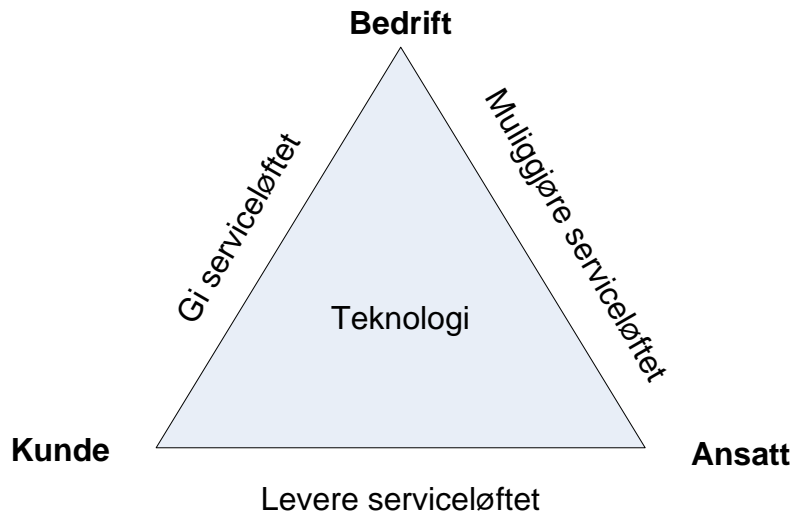
Service er en viktig del i en butikk, i henhold til Grønland (2008), og skal sørge for at man beholder gamle kunder, og samtidig skaffer nye. Et nøkkelord er pålitelighet. Ikke noe er mer skadelig enn å gi løfter som ikke kan holdes. "Office of Consumers Affairs" ved det hvite hus i Washington fant (Grønland, 2008), at 96 % av kundene aldri klaget. Men samtidig ville 90 % av disse aldri komme tilbake, de ville fortelle det til minst 9 andre personer, og 13 % av de spurte ville fortelle det til minst 20 andre personer. Her snakker man om multiplikator! En liten bedrift kan bli hardt rammet, og rennomeet vil få en kraftig nedgang.

Andreassen (2006) sier at verdiopplevelsen til kunden består av et sett av fire forhold som spiller sammen:

1. Gi serviceløftet til markedet

Masteroppgave

2. Muliggjøre produksjon av serviceløftet
3. Levere serviceløftet
4. Bruke teknologi for levering og muliggjøring av tjenesteproduksjonen.



<<Figur 5: "Servicepyramiden" (Andreassen 2006:22)>>

Han mener at bedriftene bevisst eller ubevisst gir et sett av løfter til markedet. De kan komme fra tidligere besøk i butikken, eller fra reklame som ofte sender signaler om hvordan bedriften er. Mange butikker bruker merkevarer for å definere seg, slik at kundene assosierer butikken med det merket de fører. Dersom butikken signaliserer løfter gjennom reklame eller tidligere kundemøter, er det viktig at disse realiseres til samtlige kunder som kommer i butikken.

"Lover og regler" innad i butikken bør være innarbeidet i hver enkelt ansatt, ved at de er satt opp i samsvar og vedtatt før bruk. Bruk av medarbeidersamtaler, møter og uoffisielle sosiale tilsetninger bidrar til sammenspleising og sosialisering. Her kan man i samarbeid snakke ut om problemer innad i bedriften, sette opp strategier for hvordan man skal takle gitte situasjoner, og bli enige om en bestemt personalpolitikk. Jo mer sammenkjørt personalet i butikken er, jo bedre de trives sosialt sett sammen, jo bedre vil de fungere i en arbeidssituasjon som et sammenspleiset team.

"Service kan defineres som en affektsnøytral relasjon hvor bidragsyteren er den underordnede. Å be en annen gjøre tjenester man godt er i stand til å gjøre selv, er å gi uttrykk for at man befinner seg over den andre i hierarkiet" (Bugge 1993:175). At man møter forskjellige personligheter og situasjoner gjennom arbeid i en butikk, er det ingen tvil om. Det

vil være situasjoner hvor de ansatte føler for å skrike og rope, men samtidig må holde fokus på kunden. Viktigheten av å ”stenge inne” personlige følelser og meninger kan være avgjørende for hvordan kunden mener servicen i butikken er. Ansatte i servicenæringen spiller på mange måter et rollespill, hvor de endrer karakter etter kunden de behandler. I dag er markedet så preget av opplysninger og skreddersøm -bedrifter at kampen om kunder er stor. Og siden kundene for det meste er godt opplyste, vil de kunne finne substitutter til varer innen rimelig kort tid. Dette gjør at service og denne typen ”rollespill” blir enda viktigere. For at en butikk skal overleve, på tross av mange konkurrerende bedrifter, e-handel og store kjedebutikker, må service og personlighet vektlegges og gjerne planlegges godt i forkant.

2. Ansatt vs. service

Pålitelighet og tilgjengelighet er to av tre viktige aspekter Grønland (2008) knytter til definisjonen av service. Pålitelighet til de ansatte kan ses på fra to sider; fra ledelsens synspunkt, og fra kundens. Begge er like viktige, og understreker viktigheten av ærlighet og redelighet. Man må kunne stole på sine ansatte, samtidig som kundene må kunne stole på det som blir fortalt. Oppstår det en situasjon som oppleves som ubehagelig fra den ansattes ståsted, for eksempel en kunde klager høylytt og krever oppmerksomhet, bør likevel den ansatte forholde seg til sannheten samtidig som han bruker sine evner innen rollespilling til å være ydmyk og sette seg i kundens sted. Det vil aldri være akseptabelt å kjefte og krangle med kundene, ydmykhet og behjelpelighet må fremvises.

Når det gjelder tilgjengelighet, kan også dette aspektet sees på fra to sider. Den ene er tilgjengelighet på varer, noe jeg tar opp nedenfor, den andre siden er tilgjengelighet på personalet. Mange har opplevd å komme inn i butikker hvor de ansatte står ved kassen og prater i telefonen. Det er lite som er mer provoserende enn akkurat dette. Samtidig kan man akseptere at det kan være nødvendig, men forvente at når man er observert, vil samtalen avsluttes og service mottas. Men i praksis foregår det dessverre ikke slik. Mange fortsetter samtalen, og overser kundene. Grønland (2008) mener at personale med manglende trening og dårlig betaling kan være vanlige problemer med kundeservicen. Det går på uvitenhet og dårlige sosiale antenner, noe som må læres gjennom erfaring. Men en butikk kan rammes

Masteroppgave

hardt før erfaringen er innlært, og situasjoner som dette bør være nedfelt i personal -regler og – opplæring.

En annen side ved tilgjengelighet, er dersom den ansatte er opptatt med en annen kunde. Her kan et lite nikk, eller en liten hilsen være nok til at kunde nummer to skjønner at ”hjelpen er nær”. Samtidig vil den ansatte vise sin første kunde at den er prioritert, og denne vil føle seg mer verdsatt ved at servicen for øyeblikket er prioritert denne kunden.

”Service management” er i følge Bugge (1993) en populær retning som hadde sin storhetstid på 1980-tallet. Den tar for seg situasjoner hvor de ansatte er i direkte kontakt med kunden, og fremhever at man alltid skal gi kunden litt mer enn de forventer. ”Det er denne dyrkingen av kunden som skal gi arbeidsglede og motivasjon ved at kunden da blir positivt innstilt ovenfor butikken og personalet”. (Bugge 1993:83. Sitat fra Jarmer, 1991).

Muliggjøring av serviceløftet mener Andreassen (2006) gjør seg gjeldende når man tenker på personalpolitikken i bedriften i tillegg til utformingen av produktet. ”Fremragende tjenesteytende virksomheter er blant annet kjennetegnet av å ha en fremragende personalpolitikk som fostrer et fremragende serviceklima”.(Andreassen, 2006:23).

Utformingen av personalpolitikken er for det meste utformet av ”sjefen”. Det er dokumenter som forteller de ansatte hva de skal gjøre, hva som forventes, og hvordan ting skal gjøres. Lover og regler innad i bedriften. For å få en politikk som passer bedriften optimalt, slik at alle ansatte føler seg komfortabel og ”viktige” i bedriften, kan utformingen skje i fellesskap. Det å sitte samlet alle ansatte, inkludert lederen, å beskrive hvordan man ønsker å ha det, (samtidig som målene og visjonene blir ivaretatt) kan føre til en personalpolitikk som er lettere å forstå og følge. Gjennom å sette som hovedmål at alle skal bli fornøyde, både kundene og de ansatte, kan man i fellesskap komme frem til både skrevne og uskrevne regler. Når alle er med på utformingen, vil det i tillegg bli lettere å huske og fremføre reglene.

Bugge (1993) peker på to ”trafikkregler” i sosial interaksjon mellom den ansatte og kunden; Aktelse og oppførsel. Aktelse går på å respektere den andre, og å levere tilbakemeldinger som er basert på normal skikk og bruk. Kan føre til en over-/underordnet relasjon, noe som kan være en konsekvens av at den ansatte føler en fremmedgjøring i rollen sin. Hun mener det klassiske eksemplet er en farvelsituasjon hvor verdsetting av den andre tydelig kommer til uttrykk. I den andre regelen, oppførsel, refererer hun til hvordan den ansatte uttrykker seg som

person gjennom opptreden, klær osv. Det gir uttrykk til kunden hvilken person den ansatte er, og hvilke kvaliteter personen ønsker å ha. Kan også være motsatt; kunden kan være kledd på en spesiell måte som får den ansatte til å behandle kunden på en annerledes måte. For eksempel vil en person som kler seg som en punker bli annerledes behandlet enn en person som er velkledd og sofistisert.

Som tidligere nevnt, er rollespill en viktig del av serviceansattes hverdag. Gjennom å *lukke øynene* for utseende og oppførsel hos kunder, kan service utføres uansett hvem kunden er. Forskjellsbehandling er ikke akseptabelt når man arbeider innen kundeservice, selv om dette naturligvis skjer. Øvelse og trening er viktige faktorer, og en butikk som utfører dette vil se resultater. Igjen er det rollespill og underdanighet som gjelder.

3. Butikken/bedriften vs. service

Bedriftens servicestrategi kan i følge Grønland (2008) henføres til to strategiske nivåer: Makro og mikronivå, hvor makro står for de strategiske tiltakene som følger som en refleks av bedriftens totale oppgaver. Det går direkte på bedriftens konkurransestrategi, hva man konkurrerer på, og hvor vesentlig serviceelementene er for den valgte strategien. Mikro står for spesifikke standarder for de forskjellige deler av distribusjonsoppgavene. "Man kan si at makrovariabler skiller **mellom** bedrifter, mens mikrovariabler skiller **i** bedriftene". (Biong og Nes, 2009:210).

Oppgaven omhandler service som differensieringsstrategi, så av den grunn vil dette være konkurransestrategien som blir vurdert på makronivået. Serviceelementene vil dermed ha *alt* å si for strategien, og omhandler dette fra forskjellige ståsteder. Som "servicesola" viser, har alle elementene innvirkning på hverandre. Når det gjelder butikken (bedriften), mener Andreassen (2006) at det å gi serviceløftet er et uttrykk for bedriftens visjon og målsetninger, og alt som har med den praktiske gjennomføringen av visjonen å gjøre. Samspillet mellom de som er på scenen og de som er bak er avgjørende. I en liten butikk vil alle de ansatte, gjerne også lederen, være både *på og bak* scenen. I større bedrifter vil skillet kunne ha betydning, men for å begrense oppgaven litt, vil det her bli lagt vekt på små bedrifter.

Visjonen er som tidligere nevnt, drømmesituasjonen til bedriften. For å nå denne har gjerne bedriften skrevet ned målsetninger som må oppfylles. Personalet har lover og regler å følge, og dette vil igjen føre til høyere måloppnåelse. Man er nærmest inne i en sirkel, hvor alle elementer påvirker hverandre. (Som "servicesola" illustrerer..)

Masteroppgave

Bedriftens hovedoppgave vil være å tilse at arbeidsoppgaver blir gjort, lover og regler blir fulgt, og ha ansvaret for de ansatte på alle punkter.

4. Vareutvalg vs. service

Det tredje viktige aspektet Grønland (2008) knytter til definisjonen av service, er ledetid. Det er den tiden det tar for varen å komme til butikken fra det øyeblikket den ble bestilt. Også evnen til å levere riktig mengde i rett tilstand til rett tid, knytter han til begrepet.

For kundene er dette punktet viktig. Å få bestilte varer til rett tid, er kritisk for rennomeet. Igjen beveger vi oss inn på pålitelighet, her er det viktig å gi kunden rette opplysninger. Om varen brukte 4 uker sist på å komme til butikken, er det ingen grunn til å tro at denne gangen skal det gå raskere. En kunde blir mer fornøyd dersom varen kommer tidligere enn forventet, enn om han må vente en uke ekstra.

En annen ting, å få riktig mengde i rett tilstand, fremheves som viktig for kunden. Det hjelper ikke om kunden blir fornøyd over at varen kommer før forventet, dersom den er skadet/ødelagt. En bedrift må kjenne sine leverandører, legge vekt på god kvalitet, samt ha gode leveringspartnere. Det kan selvsagt skje uforutsette ting, men da må kunden kompenseres på en måte slik at den negative innvirkningen forminskes.

5. Produktkjennskap vs. service

Det å kjenne sine produkter og vite hvor de kommer fra, sier mye om personalet (og bedriften) i en kundes øyne. Mange store bedrifter og aktører presiserer i sine markedsføringsplaner og bedriftspresentasjoner viktigheten av akkurat dette punktet. For å fremvise en service til sine kunder, ønsker de å yte maksimalt og være i stand til å svare på ethvert spørsmål som kan komme. Informasjon er svært lett tilgjengelig i dagens samfunn. Gjennom kommunikasjonskanaler som media og internett får kundene innsyn i det aller meste av informasjon de måtte søke, noe som videreføres i krav til servicemarkedet. Det er blitt mye enklere å finne substitutter og andre leverandører/butikker, så for å beholde kunder og drive innen serviceyrket må man anstrenge seg mer enn tidligere.

6. Reklamasjoner og returer vs. Service:

Ingen bedrifter klarer å levere feilfrie tjenester hele tiden, mener Andreassen (2006). Kundens tilfredshet med hvordan bedriften ordnet klagen, vil påvirke kundens fremtidige lojalitet. Igjen er vi inne på ansattes relasjon til kunden. Det å lese kundens reaksjoner og finne den ”riktige” vei kan være en løsning. Det må gjennom personalpolitikken være kartlagt butikkens reklamasjonsregler og hvilke muligheter de ansatte har til å bidra med noe positivt til kunden. Samtidig må den ansatte ta ansvar ovenfor den enkelte kunden og skreddersy den beste muligheten han har mot akkurat denne kunde ut fra forutsetningene butikken har satt i politikken sin. Om det beste er at kunden får en ny vare, penger tilbake eller at det blir bestilt nye deler/varer vil avhenge av varen, leverandøren og situasjonen de befinner seg i. Også grunnen til at varen er feil og/eller har mangler spiller inn.

”Service refererer til alle aktiviteter som øker eller opprettholder verdien av produktet eller tjenesten. (Roos et al., 2005:150). Typiske eksempler kan være installasjoner, reparasjoner, drift av reservedelslager osv”.

Bugge (1993) mener strategiene for å unngå konfrontasjoner med kunder er at de ansatte jenker seg og er overbærende. Også i situasjoner der kunder opptrer ubehagelig. *Det er en universal norm. Man skal kunne yte den samme service uavhengig om man selv har en god eller dårlig dag.* (Bugge, 1993: 150).

En kunde som opplever noe positivt i en negativ situasjon som reklamasjoner og returer innebærer, vil mest sannsynlig oppleve situasjonen som mindre negativ. Han vil føle seg verdsatt, og med ”riktig” kundebehandling også få opplevelsen av en god service. For å beholde kunden er dette viktig. For som tidligere nevnt, gir det å miste en kunde ofte et resultat av at man mister flere.

2.3. Servicenivå

Et servicenivå er i følge Andreassen (2006:111) ”en funksjon av service kvalitet og kvantitet. (Hva du mottar og hvordan du mottar det)”.

Det er den samlede oppfatning om bedriften, sett fra kundenes ståsted, basert på resultater fra serviceelementene. Kan måles gjennom bruk av ”mystery shopper” som er en tjeneste som kan kjøpes inn, eller man kan bruke egne verktøy for å vurdere nivået. ”Mystery shopper” er

Masteroppgave

ukjente mennesker som ikler seg kunde -rollen for å iaktta butikken. De er ute etter å teste de ansatte på blant annet service, produktkjennskap og om mulig avdekke underslag.

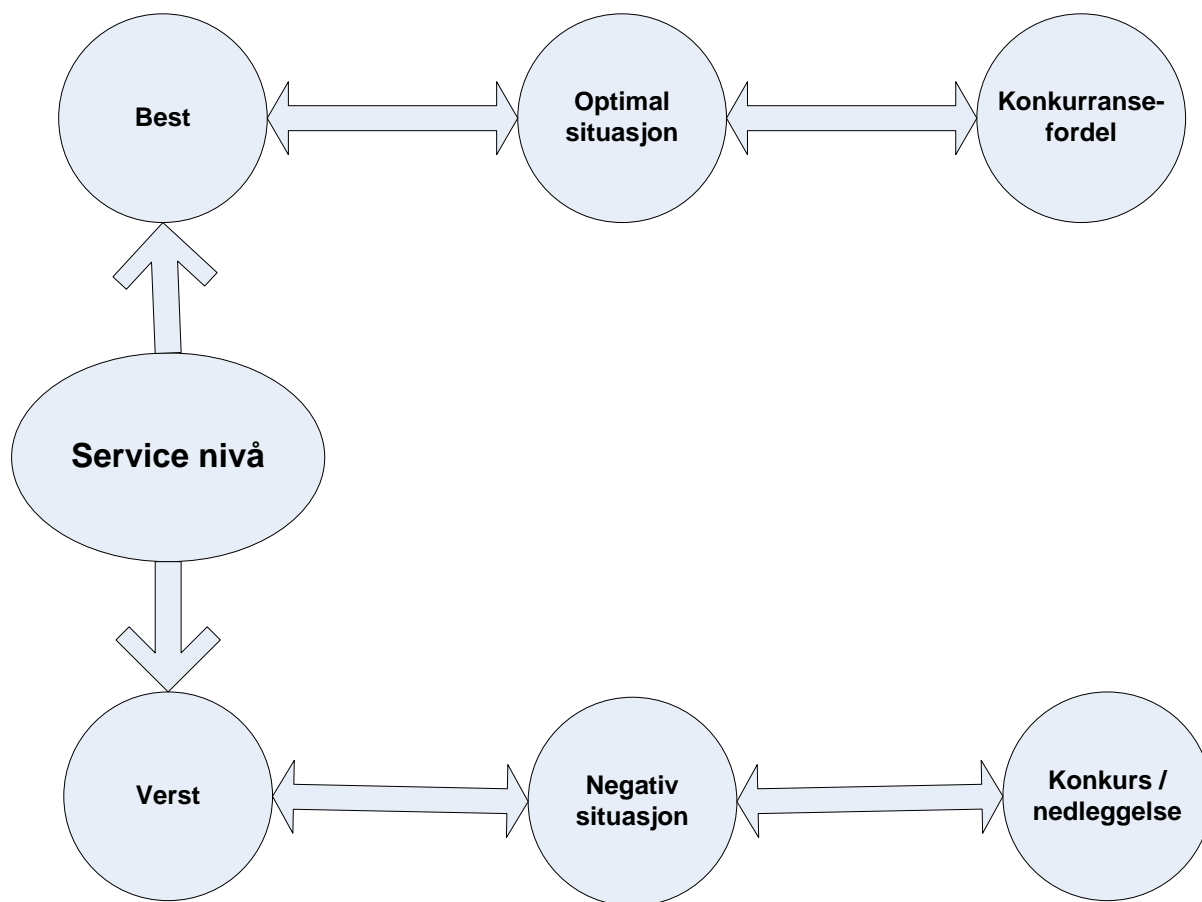
Egne verktøy kan være måleinstrumenter i form av spørreundersøkelser blant kunder, eller oppsett av en type ”målekort”. Et eksempel på det siste kan være at man gir poeng fra 1-6, hvor 1 står for ”ikke tilfredsstillende” og 6 står for ”ypperlig”. Kan se slik ut:

ELEMENT	Score: 1 = ikke tilfredsstillende 4 = Tilfredsstillende 6 = Ypperlig/optimalt
Kunde	1-6
Ansatt	1-6
Butikk	1-6
Vareutvalg	1-6
Produktkjennskap	1-6
Reklamasjon og retur	1-6

<< Figur 6: ”Måling av servicenivå”>>

Gjennom å analysere et servicenivå målekort, gjerne i samarbeid med de ansatte, kan man bedømme hvilket servicenivå man har i dag, og hvilket man ønsker å oppnå.

I figuren under er det illustrert hva man kan oppnå ved forskjellige grader av servicenivå. Det er ikke presisert noen ”middel - vei” men for illustrasjonens del bare tegnet inn den beste og den verste situasjonen.

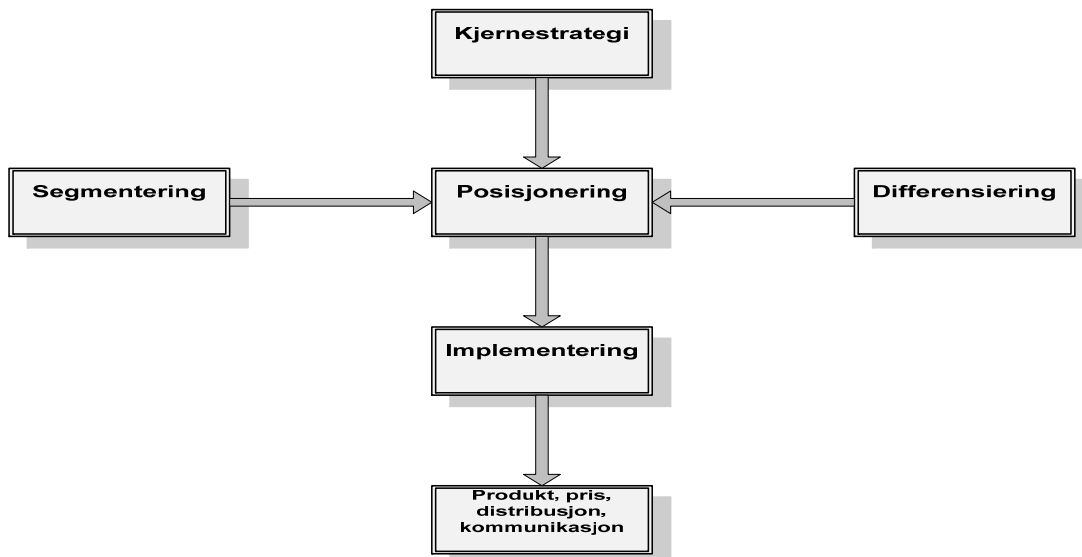


<< Figur 7; "Servicenivåer" >>

Gjennom bruk av en slik illustrasjon vil de fleste ansatte føle behov for å nå det beste servicenivået. Det er en av grunnene til at illustrasjonen ikke har noen "middel-vei", det gir ingen andre alternativ. Ingen skal føle seg fornøyde med å være middelmådige, her er det enten best eller verst!

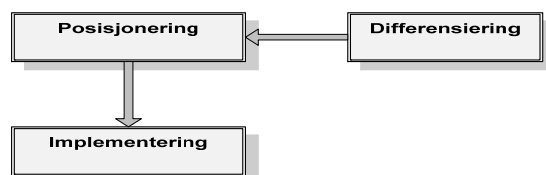
2.4. Service som differensieringsstrategi

Biong og Nes (2009) forteller at posisjonering utvikles på basis av tre faktorer: segmentering, kjernestrategi og differensiering. Dette illustrerer de med en figur:



<< Figur 8; "Posisjoneringsprosessen", (Biong og Nes 2009:211) >>

For å fremheve hva som blir vektlagt i oppgaven, har jeg "kuttet" litt på posisjoneringsprosessen og laget en egen figur som viser hvilke faktorer som har størst betydning i denne sammenhengen:



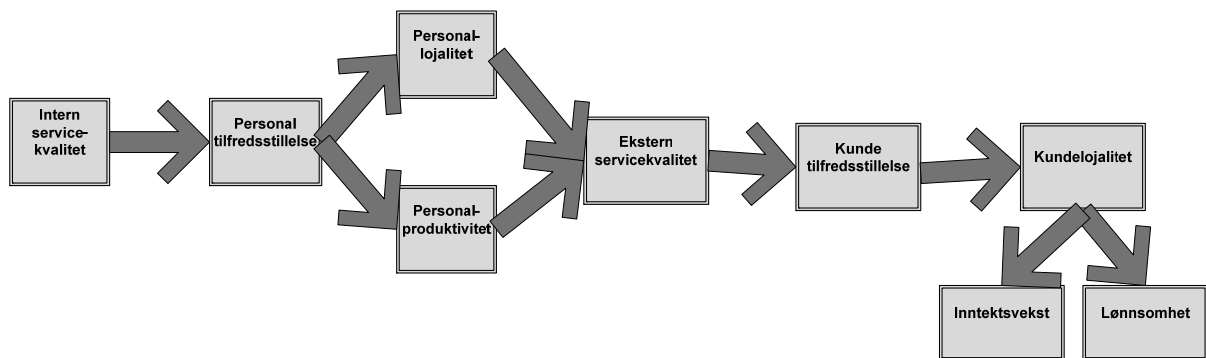
<< Figur 9; "betydningsfulle faktorer" >>

"Differensiering innebærer at man tilbyr produkter eller service som skiller seg fra det konkurrentene tilbyr på en slik måte at kundene er villige til å betale en høyere pris".(Roos et al., 2005:238).

Masteroppgave

Andreassen (2006) viser til ”Service-Profit Chain”, en konseptuel modell lansert på 1980-tallet av tre Harvard professorer (Jim Heskett, Len Schlessinger og Earl Sasser), en modell som viser hvordan verdier skapes av mennesker i tjenesteytende bedrifter. Her knyttes organisasjonen og de ansatte opp mot kundene (”innsiden” mot ”utsiden”). Til tross for lite empirisk grunnlag fikk modellen kraftig gjennomslag og benyttes i dag blant annet i MBA utdannelsen ved Harvard universitetet.

Grovt inndelt består modellen av tre deler: interne forhold, eksterne forhold og imellom disse bedriftens servicekonsept knyttet til kundenes opplevelse av verdi.



<< Figur 10; ”The Service - profit Chain” >>

(Andreassen, 2006:24. Tilpasset etter Heskett, Sasser og Schlessinger 1997).

Modellen fungerer på den måten at dersom de ansatte er fornøyde, når de har blitt gitt muligheten til å ta beslutninger i situasjoner som kan oppstå, vil de bli mer lojale til bedriften. Dette vil videre gi bedre produktivitet fra den ansattes side, noe som resulterer i bedre servicekvalitet. Dette vil videre gjøre kundene tilfredse, noe som kan medføre kundelojalitet, inntektsvekst og lønnsomhet for bedriften. Modellen viser hvor arbeidet med service starter, og hva resultatet av dette arbeidet kan bli.

Man kan si at dette er en ”genial” forenkling av implementering av service. Men i praksis er det ikke like enkelt. Hvis kjeden skal fungere slik meningen er, må kundene være veldig fornøyde. Det holder ikke med ”litt fornøyd”, da vil kunden like gjerne kunne handle i en annen butikk ved en senere anledning. En annen ting, er at behandling av kunder gjerne

Masteroppgave

endres etter hvem denne kunden er. Ikke alle får samme behandling og service, så det kan være vanskelig å ”treffe” alle på samme måte.

Vareutvalg og tilgjengelighet er faktorer som ikke er nevnt i kjeden, men som vil være kritiske i forhold til kundens tilfredshet. Man får ikke fornøyde kunder dersom butikken har lite varer, eventuelt at kvaliteten på varene ikke er tilfredsstillende.

Å utvikle service til å bli en differensieringsstrategi er utfordrende, men vil ved vellykket implementering føre til fornøyde og lojale kunder, samt det er en strategi som er vanskelig for konkurrenter å kopiere. Men for å klare dette, er det mange faktorer som må ”stemme”.

Rasmussen og Kleppe (2010) har i sin artikkel; ”Strategisk posisjonering gjennom kundeservice!” tegnet et stegvis utviklingsløp for service som differensieringsstrategi:



<< Figur 11: ”Differensieringens utviklingsløp” (Rasmussen og Kleppe, 2010). >>

Figuren beskriver hva forfatterne mener må gjøres, i rekkefølge, for å oppnå service som differensieringsstrategi. I første steg tar de blant annet for seg kundebehov, service som

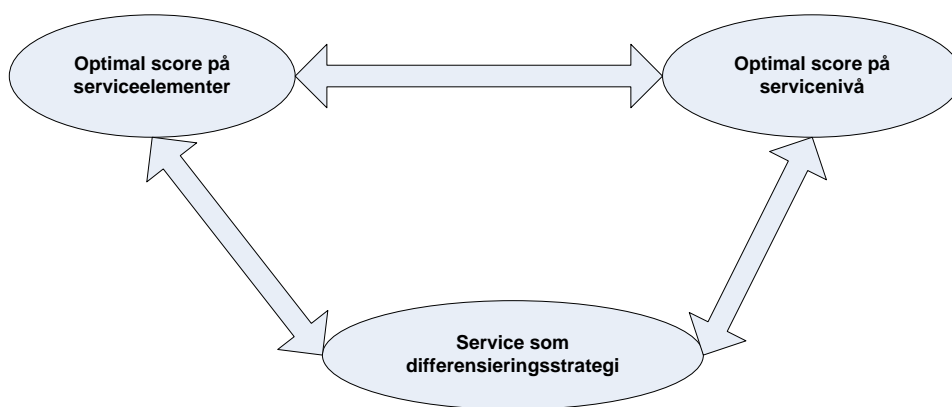
Masteroppgave

strategi innad i bedriften og utvikling av verktøy for å understøtte servicearbeidet. Dette er momenter de beskriver som en basiskvalitet, og som kan forstås som det grunnleggende fundamentet til servicedifferensiering.

Andre steget tar for seg de ansattes og bedriftens effektivitet i forhold til det å ”hente tilbake tapte kunder” (win -back), og følge opp eksisterende kunder (hold -back). Arbeidet skal være mest mulig kostnadseffektivt uten at det går ut over servicen.

Steg tre ser blant annet på kompetanse, motivasjon, holdninger og andre poenger som går på servicekulturen i bedriften, mens siste og fjerde steg ser på forventningsoppbygging og pålitelighet til bedriften. Det at de kan holde det de lover, da kan de oppnå service - differensiering.

Denne modellen er mer innholdsrik enn andre som tidligere er gjennomgått, da den tar for seg flere sider og ikke utelater visse aspekt som kan være avgjørende. Det går frem at ved å ha en systematisk jobbing med service og legge vekt på flere faktorer som kan være kritiske, kan differensieringsstrategi oppnås.

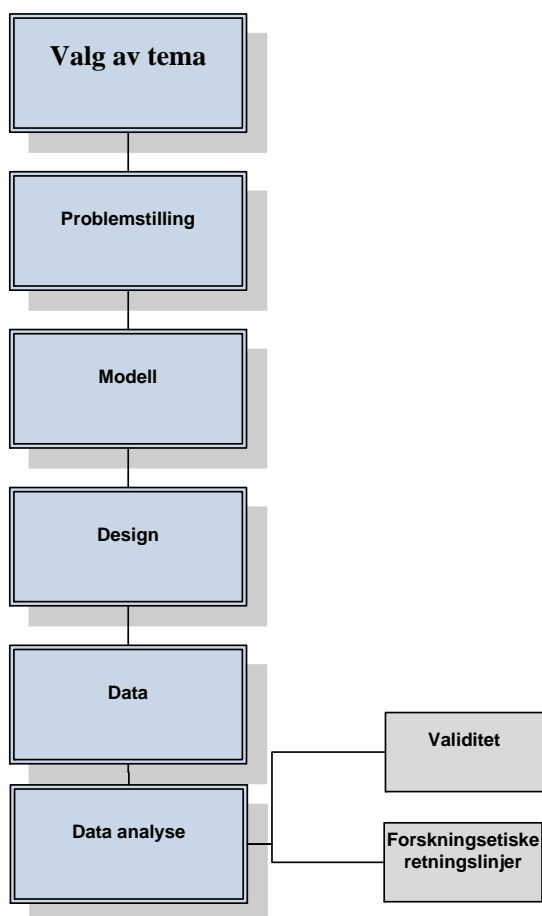


<< Figur 12; "Service som differensiering" >>

Andreassen (2006) sier at smarte ledere som ønsker kundetilfredshet, vil skaffe dette gjennom hardt arbeid. Han mener smarte ledere vil følge Harvard-professor Ted Levitts råd om at man gjør det usynlige synlig gjennom å differensiere det for ulike kundegrupper. Det er de ansatte som leverer tjenesten og samtidig skaper verdiene.

3.0. METODE

Dette kapitlet inneholder fremgangsmåter for å samle inn, analysere og bearbeide ulike typer data benyttet i oppgaven. Først vil jeg presentere casestudiet som forskningsstrategi, så tar jeg for meg datagrunnlaget og beskriver forskningsprosessen. Til slutt i kapitlet vil jeg se på oppgavens pålitelighet og reliabilitet. Jeg skriver en teoretisk oppgave som omhandler bruk av service som differensieringsstrategi.



<<Figur 13: Metodeinndeling>>

3.1. Valg av tema

Det første jeg starter med, er å velge meg et aktuelt tema for oppgaven. Med *Transport og logistikk* som profileringsfag, er det ønskelig at oppgaven skal omhandle noe innen dette feltet.

Interiør og design er noe som fasinerer meg veldig. Jeg har så lenge jeg kan huske vært interessert i å pusse opp gamle møbler, og liker å ha det koselig rundt meg. Jeg abonnerer på magasiner, og leser artikler om temaet.

Personlig har jeg drevet butikker (3 stykker) i fem år, to av dem samtidig. Dette var et arbeid jeg trivdes godt med, men tror man har bedre arbeidsglede og – giv dersom man arbeider for seg selv, og ikke kjeder og/eller private franchisetakere. Men gjennom mitt arbeid med, spesielt sistnevnte, fikk jeg verdifull erfaring både på godt og vondt. Jeg opplevde hvordan det er å arbeide i en butikk med varestopp i november og desember, og hvilke konsekvenser det får dersom franchisetaker ikke betaler regningene til kjeden. Vareflyt, trender og kundetilfredsstillelse var også en del erfaringsmessige faktorer som jeg vil bringe med meg videre.

Livserfaring er et sterkt begrep, men det er samtidig noe vi bringer med oss i alt vi gjør og sier. Vi blir påvirket av tidligere erfaringer og opplevelser, og det kan være vanskelig å endre på noe av det.

Når valg av tema skulle tas, ønsket jeg å dra nytte av egen kjennskap, samt skrive om et tema som var interessant for meg personlig. Dette mener jeg gjør arbeidet lettere, og jeg vil forsøke å bruke min erfaring i forskningen, blant annet i drøftinger.

Temaet vil derfor omhandle service som differensieringsstrategi i en nystartet bedrift.

3.2. Valg av problemstilling

Når temaet er satt, må problemstillingen defineres. Her er det viktig å ikke få for store spørsmål, man må begrense omfanget av oppgaven. Jeg startet arbeidet med en alt for stor problemstilling, men underveis i arbeidet har jeg snevret inn problem- og forsknings - spørsmålene mine. Det ble nødvendig for å klare å gjennomføre oppgaven, samtidig som det ble vanskelig å holde en struktur i teksten med så mange komponenter. Etter flere forsøk, mange ganger hvor datamaskinen nesten ble kastet i gulvet, endte jeg opp med spørsmålene

som oppgaven omhandler. Jeg ble fornøyd selv, da dette er hovedsaklig det jeg var ute etter i starten.

Den overordnede problemstillingen for oppgaven er:

Hva må til for å implementere service som differensieringsstrategi?

Forskningsspørsmålene i oppgaven er:

Hva er sentrale service elementer, og hvordan kan det ønskede servicenivå måles?

Jeg er spent på hva jeg kommer frem til, og håper mine egne antagelser om temaet er korrekte..

3.3. Valg av modell

Sosial konstruksjonisme er en filosofisk tradisjon som tilrettelegger for hvordan forskningen kan skje. (Easterby-Smith et al., 2008). Her legges det vekt på minst tre gode grunner til at forståelse av filosofiske problemer kan være veldig nyttige:

1. Det kan hjelpe til å klarlegge forskningsdesign, også når det gjelder gode svar på disse.
2. Kjennskap til filosofien kan hjelpe forskeren til å gjenkjenne hvilke design som vil være virkningsfulle og hvilke som ikke vil det.
3. Det kan hjelpe forskeren til å identifisere, og til og med lage, design som er utenfor forskerens tidligere kjennskap.

Her menes det at ting, folk og hendelser er predefinert gjennom språket (Halvorsen, 2008). Sosiale fenomener oppstår gjennom sosial aktivitet, det finnes ingen virkelighet utenom språket. Det handler om å skape mening.

Logisk konstruksjonisme er en av flere typer konstruksjonisme, og legger vekt på logisk tankegang for å oppnå viten. Dette er en tradisjon jeg vil bevege meg inn på i oppgaven, samtidig som jeg vil utvikle min egen kjennskap til den.

I "motsatt ende" står positivismen, som i følge Easterby-Smith et al. (2008) mener at den sosiale verden eksisterer eksternt, og at dens egenskaper bør måles gjennom objektive metoder. Spørsmål om hvordan vi får kunnskap om virkeligheten kalles epistemologiske spørsmål. Det hele dreier seg om hvordan man går frem for å få kunnskap, og ikke minst

Masteroppgave

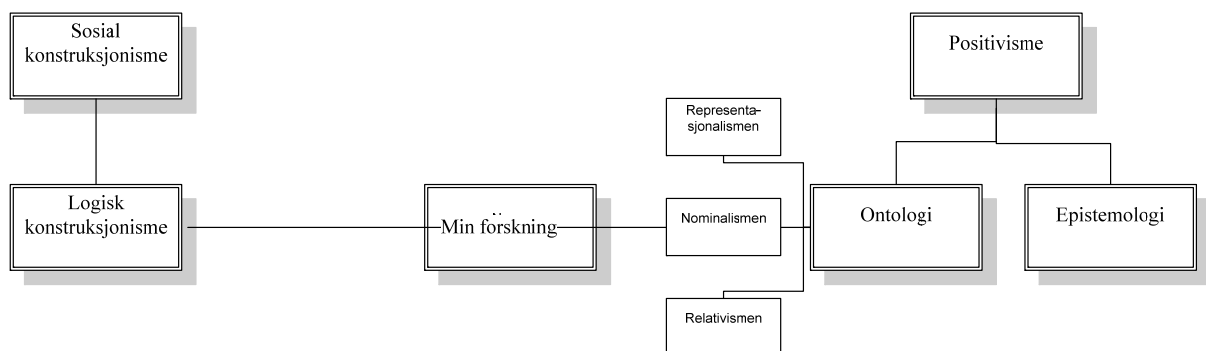
sannferdig kunnskap. For forskerens del er det greit å frembringe tidligere erfaring og kunnskap på bane, dersom disse kan ha innflytelse på arbeidet.

Ved å bruke egne erfaringer som motargumenter, vil det styrke dataene mine dersom jeg ender opp med å motbevise dem. Viktigheten her vil være å få skrevet meningene og erfaringene ned på papiret, slik at leser forstår argumentene/drøftingene.

En annen stor del av positivismen er ontologien, som mener virkeligheten er ekstern og objektiv. (Easterby-Smith et al, 2008). Det er tre hovedtyper innen ontologien;

Representasjonalismen, relativismen og nominalismen, og de har flere likhetspunkter.

Samtidig skiller de seg gjennom hvordan de samler inn data, og hvordan de tolker funnene.



<<Figur 14: filosofisk tradisjon>>

Som figuren viser, vil jeg bruke litt fra den logiske konstruksjonisme, og litt fra nominalismen. En type metodisk triangulering for å finne svarene jeg er ute etter, og for å få gjort de undersøkelsene jeg trenger. Oppgaven skal være basert på en del logisk tankegang, men jeg vil ”adoptere” punkter som objektive drøftinger og saklighet fra ontologien.

Objektivitet er viktig i forskning, og betyr ”kastet frem, stilt foran”. (Johannessen et al., 2004). I forskning betyr det at studieobjektet skal undersøkes nøyaktig. Det er viktig at forskeren er saklig og upartisk, og ikke lar seg dominere av egne følelser og oppfatninger. Man må være kritisk og holde seg til sannheten. Alle sider av saken må belyses og vurderes, og klarer man å motstå argumentene man har, vil troverdigheten styrkes.

3.4. *Forskningsdesign*

Et forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse (Johannesen et al., 2004), og dreier seg om formgivning av materialet. En forsker starter med forskningsspørsmålet, og vurderer hvordan det er mulig, fra start til mål, å gjennomføre undersøkelsen.

Jeg har valgt å bruke casedesign for å beskrive og forklare hvordan service kan brukes som differensieringsstrategi. Det vil være en teoretisk studie basert på tilgjengelig litteratur, samtidig som den knyttes opp mot et scenario med min egen ”drømmebutikk”.

Casedesign er en type forskningsdesign som er blitt mer og mer vanlig å bruke av forskere. Den gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger, men er også åpen for bruk av kvantitative. (Eventuelt en kombinasjon). Målet er å få en grundig og detaljert kjennskap til fenomenet, og samtidig ha et avgrenset fokus på det som studeres.

Johannesen et al. (2004) viser til forskjellige typer casedesign (ihht Yin 2003). De er tegnet i figur x nedenfor, og viser fire forskjellige forskningsdesigner innen casedesignet. I min oppgave vil jeg som tidligere nevnt ta for meg en enkelt case, men samtidig bruke data fra ssb.no. Men selv om jeg benytter noen data, vil jeg plassere meg i den første ruten; enkelt casedesign med en analyseenhet. Det vil i forhold til problemstillingen gi meg en dybde i dataene, og mest mulig informasjon som er relevant.

Temaet man har valgt å studere	Felt som kontaktes	Flere-casedesign
En analyse -enhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyse -enheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede del felt og/eller personer	Multi -case design med vekt på utvalg av begrensede del felt og/eller personer

<<Figur 15: Ulike casedesign>>

I case -studiene er det bare en, eller få, undersøkelsesenheter (Halvorsen, 2008). Jeg har valgt meg en undersøkelsesenhet for å fremlegge visse poeng underveis i diskusjoner og drøftinger.

Samtidig vil jeg benytte noen statistiske undersøkelser som er gjort av statistisk sentralbyrå (ssb.no). Dette for å få bedre bredde i dataene. Dette kan, ifølge Halvorsen (2008), på en side gi gode tallmessige fremstillinger. Men på den annen side, kan opplysningene være tatt ut av sammenheng og være vanskelig å lese. Det er mange som vil ha interesse av å feiltolke dataene, som for eksempel politikere og massemedia. Halvorsen siterer Seippel (1999) som mener dataene er *løsrevet fra sin indre sammenheng, de lar seg ikke fortolke*.

Men min bruk av disse dataene er kun for å fremvise små poeng, og oppgavens innhold vil ikke være basert på tolkninger direkte fra disse dataene.

Aristoteles hadde et syn på sannhet som kalles korrespondanseteorien. Han beskriver her at sannhet betyr overensstemmelse med virkeligheten – noe som stemmer med objektiviteten. Her må ting avgjøres ved å foreta nødvendige observasjoner. Underveis i forskningen vil jeg legge vekt på at sannheten skal belyses. For å få et riktig lys av oppgavens innhold, er det viktig for meg å ha korrekte opplysninger, uansett hva de frembringer av informasjon. Egne meninger og synspunkt må legges til side, og heller frembringes i drøftinger og vurderinger av saker. Av denne grunn har jeg delt inn dataene mine slik at teorien er samlet i kapittel 2, mens personlige meninger og analyser kommer i kapittel 4. Kapittel fem tar for seg konklusjoner og drøftinger jeg kommer frem til gjennom analysene mine.

3.5. Datainnsamling

De data vi samler inn for å besvare forskningsspørsmålet kalles empiri. Empiriske undersøkelser har til hensikt å undersøke virkeligheten og forholdene slik de faktisk er. De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet. (Johannessen et al. 2004). Datainnsamlingen må være detaljert og nøyaktig.

Jeg har valgt å skrive en casestudie basert på et tenkt scenario / ”drømme -butikken min” mye på grunn av tidspress, samtidig som at jeg har et personlig ønske om en dag å få starte denne butikken. Jeg er for tiden hjemmeværende med tvillinger på 7 måneder, og vil av den grunn få vansker med å samarbeide direkte med en eller flere bedrifter. Men siden jeg har en del arbeidserfaring fra tidligere, vil mye være basert på tidligere erfaringer på godt og vondt.

Masteroppgave

Deduktiv er å gå "fra teori til empiri", og betyr at før man starter å forske, gjør man seg forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Så går man ut og tester om dette stemmer med virkeligheten. Kritikere mener det kan være vanskelig, da forskeren har lett for å bare lete etter data han selv mener er relevant for materialet sitt. (Easterby-Smith et al., 2008).

Induktiv er motsatt, "fra empiri til teori", og betyr at man går åpent ut i virkeligheten. Her samler man inn data i mengder før man analyserer dem og danner teorier, og/eller sammenligner med andre teorier.

Mitt utgangspunkt i denne oppgaven er en problemformulering som er utviklet ut i fra egne erfaringer. Dette brukes som utgangspunkt til å komme frem til teoribygging, og jeg vil bruke en induktiv tilnærming. Den brukes i forskning som tar sikte på å etablere teoribasert kunnskap, og står i motsetning til den deduktive som sjekker teori mot praksis. (Appendiks 1). Det vil være en eksplorativ undersøkelse, da jeg har en problemstilling jeg kjenner lite til, jeg må jobbe litt ustrukturert. Det vil bli brukt en stor del sekundære data i form av tilgjengelig litteratur, tidligere oppgaver skrevet og internettsøk.

Kritikerne mener innsamlingsmetoden kan være for tilfeldig. Det å samle inn store mengder data på mer eller mindre tilfeldig utvalgte uten å ha noe konkret å se etter, kan medføre at resultatet blir for lite konkret og muligens ikke gir mening. Ser man litt annerledes på det, kan det også bli motsatt. Jeg kan ende opp med ny kunnskap og bredere datamateriale som tilfører ny og viktig kompetanse som vil gjøre forskningsarbeidet bedre og mer solid. Med fleres synspunkter og meninger, erfaringer og kompetanse vil innholdet bli innholdsrikt, og med de "riktige" forsknings- spørsmålene kan arbeidet bli meget lærerikt.

3.6. Dataanalyse

Kvalitetssikring av forskning er en viktig del av arbeidet, da man fremviser hvordan man kommer frem til de slutningene man har tatt og viser om de er til å stole på. Det gjelder å skaffe så relevante, reliable (pålitelige) og valide (gyldige) data som mulig. (Winter, 1998).

Validitet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. (Johannesen et al., 2004). Er dataene gode representasjoner av det generelle fenomenet? Det er flere typer validitet, blant annet; "face -validity", begrepsvaliditet og ekstern validitet. Det første går på å bruke sunn fornuft, mens det andre er et typisk

Masteroppgave

målefenomen. Det beskriver om det er samsvar mellom det generelle fenomen som skal studeres, og målingen eller operasjonaliseringen. Ekstern validitet kalles også generaliserbarhet (Halvorsen, 2008), og går på om utvalg er valgt på en betryggende måte. Den validitetsmålingen som vil være gjeldende i denne oppgaven, vil være "face -validity", da de andre går på metoder som ikke er brukt her. Halvorsen (2008) refererer til denne validitetsmålingen som "den definisjonsmessige", som bare kan vurderes subjektivt fordi det ikke finns mål på andre.

Reliabilitet er dataenes pålitelighet; hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. (Halvorsen 2008). Det er også her flere metoder; Den første går ut på at flere forskere undersøker samme fenomen, den andre på å gjøre samme undersøkelse med noen ukers mellomrom og se om man kommer frem til samme resultat. Begge disse vil være vanskelig i min undersøkelse, men i følge Halvorsen (2008) kan jeg gjennom en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten gjennom hele prosessen, styrke påliteligheten.

Det er viktig å utøve kildekritikk når man benytter seg av sekundærdata. (Halvorsen, 2008). Sunn fornuft og tolking av data, samt forsøke å se saker fra flere hold må legges vekt på. Jeg vil forsøke å distansere meg litt fra forskningen, slik at jeg klarer å holde meg objektiv til dataene. Legge vekt på at alles synspunkter og meninger blir fremlagt, slik at validiteten styrkes. Forskningen skal foregå med åpne kort, ingenting skal arbeides med i det skjulte. Jeg vil i oppgaven bruke forskjellige kvantitative data, en del av dem er innhentet fra statistisk sentralbyrå (ssb.no). Intensjonen bak dette, er å få gyldige data som kan understreke poeng underveis, samt at byrået har en meget høy troverdighet og dyktige fagfolk som utfører arbeidet.

Objektivitet hos en forsker er viktig, og hvis man klarer å forholde seg til sannheten, samt få med alle sider av saken, blir arbeidet mer troverdig med en gang. Herunder kommer viktigheten av å henvise til alle kilder og datamateriell til leser, slik at arbeidet kan "sjekkes" av andre i etterkant.

En måte å teste datas reliabilitet på, kan være at flere forskere forsker på samme fenomen, og kommer frem til samme resultat. Det kan bli vanskelig i min oppgave, men ikke umulig. Problemet ligger i at jeg undersøker om "min butikk", ut i fra egne ønsker og visjoner. Skulle noen andre forske det samme, måtte jeg innføre mine visjoner til dem, slik at arbeidet ble

gjort på de samme premisser. Dette kan være vanskelig, da personlige preferanser ofte er meget forskjellige. Men jeg vil understreke at arbeidet vil bli gjort med et kritisk øye, og jeg vil arbeide med å få det klart i teksten hvor og når jeg kritiserer eget arbeid. Dette for å synliggjøre arbeidsmetodene mine.

Det er viktig at man er selvkritisk til prosjektet og klarer å få frem eventuelle fordommer og oppfatninger som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen i prosjektet. (Johannesen et al. 2004).

Forskningsetiske retningslinjer

De etiske sidene ved denne oppgaven, omhandler for det meste å skille mellom offentlig og privat informasjon. Her er det spørsmål om man trenger å innhente samtykke fra dem som har produsert opplysningene, eller dem opplysningene gjelder. (Halvorsen 2008). I denne oppgaven finns ingen sensitive opplysninger eller opplysninger direkte om personer (eller noe som kan knyttes direkte til personer). Informasjonen jeg har brukt er ting som jeg har betraktet som offentlig fritt, i tillegg til at jeg bare viser til deres meninger eller tekster.

4.0. Analyse

I dette kapitlet vil jeg analysere min ”drømmebutikk” etter teoriene jeg beskrev i kapittel 2. Jeg vil se på butikken som en reell butikk som skal starte opp, og forsøke å finne ut hva som må til for å implementere service som differensieringsstrategi.

Siden det er en ny bedrift, er det vanskelig å si noe om historie og tidligere beslutninger. Her må vi se på hva som *kan* gjøres når det gjelder servicestrategier.

4.1. Swot-analyse

Swot analysen er fin å bruke som utgangspunkt til andre analyser, da den tar for seg både interne (styrker og svakheter) og eksterne (muligheter og trusler) elementer. Her er det tatt utgangspunkt i sjekklisten fra Roos et al. (2005), og jeg har begrenset mine valg til å omhandle de punkter som vedrører problemstillingen.(Appendiks 2).

Jeg starter med å se på de interne elementene, styrker og svakheter:

Finansielle ressurser:

Inntjening er et element som er særdeles viktig for butikken. Det er rett og slett pengestrømmen inn i butikken, og er det man arbeider for. Den blir påvirket av faktorer som service, vare- og kundebehandling og varefremvisning, og klarer vi ikke å selge tilstrekkelig med varer, vil butikken gå konkurs rimelig raskt. Alt koster penger; husleie, varer, ansatte, skatter og avgifter. For å klare oss finansielt og nå målet med butikken, må også pengestrømmen inn være reell. Jeg vil legge stor vekt på service og varedelen i min bedrift, noe jeg kommer inn på senere i kapitlet.

Likviditeten kan kort defineres som de pengene bedriften til enhver tid har på konto. (Egen definisjon). Det jeg mener med det, er at likviditeten er de pengene butikken har å bruke, som ikke er oppbundet i varer og utstyr – men kontanter. Det er viktig å ha god kontroll på likviditeten, slik at man klarer å håndtere uforutsette regninger og utbetalinger. En ting mange bedrifter gjør ”feil”, er at varelagrene er så store at de inneholder mye kapital. Når det så dukker opp en uventet regning eller et tilbud man gjerne skulle kjøpt inn, får man vansker grunnet kapitalen ikke strekker til. Butikken min vil ha et ”null – lager -system”. Det vil si at

Masteroppgave

alle varer skal fremvises i butikken, ingen skal gjemmes bort på et lager. Det er mye på grunn av likviditeten, men har også med variasjon i sesong og trender å gjøre.

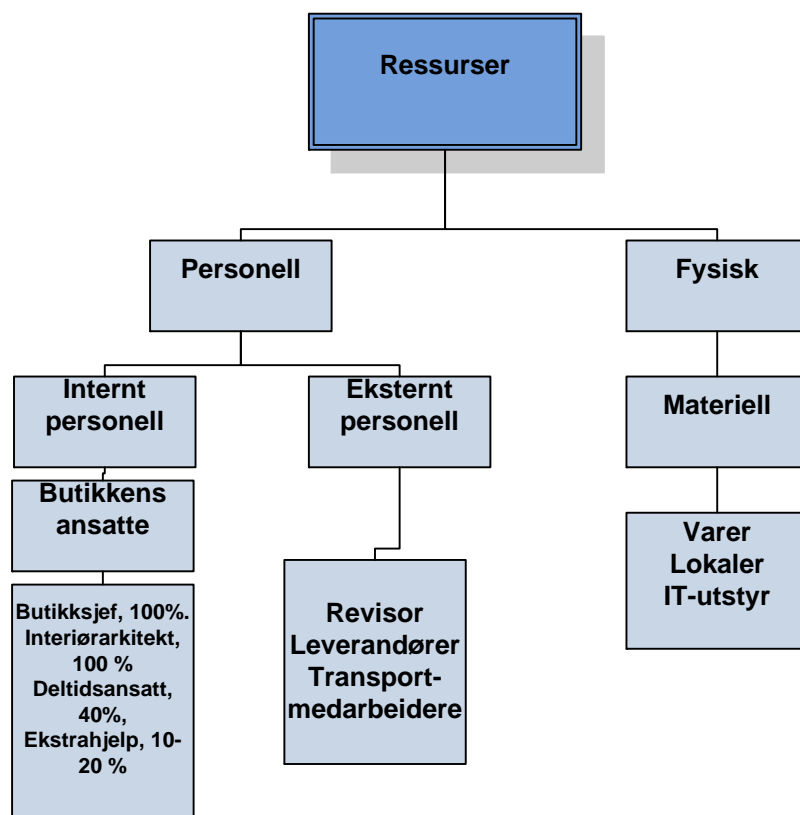
Fysiske ressurser:

Størrelsen på lokalene vil ha mye å si for en bedrift, særlig når man er i en forholdsvis liten by som Bodø. "Heges Lille Hjem" vil operere med alle varene fremme i butikken, og ønsker av den grunn å ha et passelig stort lokale. Selvsagt kommer det an på hvordan lokalene ser ut, men tanken er at butikken bør være minst 80-100 m² for å romme de nødvendige varer. Samtidig ønsker jeg at det skal være litt intim stemning, så alt avhenger av utseende, og eventuelt hva som kan gjøres for å få den riktige atmosfæren.

Lokalisering av lokalene vil være kritisk. Vi har to "hovedlokasjoner" av butikker i Bodø; Sentrum (glasshuset), og Østbyen med kjøpesentre. Forskjellen på disse to er rimelig stor, selv om en del kjede-butikker har avdelinger begge plassene. Når jeg vurderer hvor mine konkurrenter holder til, samtidig som parkering, tilgjengelighet og fremtidsplaner for lokasjonene spiller inn, vil jeg ønske å ha lokaler med tilknytting til Østbyen. Her skjer det mye nå, med utbygging av City Nord kjøpesenter, og "noen" har kjøpt opp store mengder eiendommer i nærheten av kjøpesenteret. Dette er enda hemmeligholdt i skrivende stund, men mange spekulerer i om det kommer et nytt senter. En annen fordel, er at her er gratis parkering og veiene rundt området blir asfaltert og oppdatert nå.

Tilgang på ressurser er et element som omhandler mye. Ressurser kan være både materielle og immaterielle. Jeg har laget en modell for å presentere ressursene bedriften trenger:

Ressursmodell



<<Figur 16; Ressursmodell>>

Menneskelige ressurser:

Fra ressursmodellen ser man hvilke menneskelige ressurser som trengs, men en annen viktig del er at det er god *kompetanse innenfor ledelsen*. I utgangspunktet tenker jeg å drive butikken selv, men kan ikke utelukke at andre eiere vil bli innlemmet. Dette vil være avhengig av de økonomiske aspekt, og hva som forventes av egenandel og kapital fra banker og andre økonomiske bidragsytere. Kompetansen min består av tidligere erfaringer som butikksjef, og at jeg snart er utdannet siviløkonom.

Utdanning og kompetanse -økning på de ansatte vil bli lagt vekt på. Jeg vil ansette en interiørarkitekt, og håper å ansette en person på deltid som enten er under utdanning innen interiør og arkitektur eller noe annet som er relevant for butikken. Ønsket er å videreutvikle meg selv og de andre ansatte, og at vi kan lære av hverandres kompetanse. Kurs og konferanser innen områder som er relevante vil være aktuelle å være med på.

Renommé:

Renommé blant kunder går på butikkens måte å ta vare på og behandle kundene våre. Hvis vi klarer å gjennomføre det på en god, gjerne ekstremt god, måte, vil det føre til flere kunder og ikke minst fornøyde kunder. Et dårlig rykte kan ødelegge for en butikk og føre til nedleggelse og/eller konkurs. Det er få som ønsker å handle i en butikk som "alle" sier har dårlige varer og snakker dårlig om. Dette vil bli nærmere omhandlet senere i kapitlet.

Blant konkurrenter vil rennomeet innvirke når det gjelder konkurranse og strategier. Det er lett å snakke nedsettende om andre dersom ryktene om butikken er dårlige, og det vil øke fortjenesten til konkurrentene. Det kan medføre flere rykter og at andre butikker utkonkurrerer oss. Strategimessig vil de fleste konkurrenter ønske å konkurrere på pris og varedifferensiering, men en enkel utvei er gjennom dårlig renommé, og dette kan utnyttes gjennom å videreføre rykter.

Blant samarbeidspartnere har rennomeet mye å si. (Jeg begrenser samarbeidspartnere til å gjelde leverandører i dette tilfellet.) Leverandøren vil også bli påvirket dersom butikken får vanskeligheter. De vil oppleve flere varereturner og mindre salg, og kan ønske å bruke andre utsalgssteder til sine varer. Forholdet kan svekkes, og butikken kan oppleve å få dårligere service og kvalitet.

Rennomeet vedrørende produktkvalitet vil påvirke alle andre spekter også. Hvis vi opplever mange returer og misfornøyde kunder som har handlet varer fra samme leverandør, vil jeg ta dette opp med leverandøren. De vil få beskjed om at kvaliteten må bedres, eventuelt så skifter vi leverandør. Produktkvalitetens renommé vil også påvirke de andre spektrene, så dette bør redegjøres for så raskt som mulig. Kvalitetssikring av varer ved ankomst til butikk er viktig, og kan føre til at slike problemer ikke oppstår i første omgang.

Vedrørende pålitelighet spiller rennomeet en stor rolle. Kundeservice går direkte inn på dette elementet. Jeg vil derfor komme nærmere inn på dette senere i oppgaven.

Masteroppgave

Markedsføring:

Å ha en rimelig stor *produktbredde* vil være et mål for butikken. Innen interiør og design er det mange retninger, og jeg ønsker å ha varer som kan "brukes" innen flere retninger. Selv om jeg har en personlig stil som ligger i en blanding av to retninger: landlig og bohem, er det mange deler av andre stiler som vil bli implementert. Jeg ønsker en bredde på varene som tilsier at alle skal finne noe de liker i butikken, samtidig som det skal være få like varer. Det vil bli lagt vekt på unike og spesialiserte varer.

Fleksibilitet innen vare -beholdning og – betjening er viktig i små bedrifter. Vi må være gode på fremvisning og endring når det gjelder butikkens utseende, og samtidig være villige til å skaffe kundene de varene de ønsker. Det å kunne hjelpe kunder til å få de varene de er ute etter vil få en sentral rolle i kundebehandlingen vår.

Lønnsnivået til de ansatte vil være kompetansestyrt. Det vil være en stor konkurransefordel for oss om vi har de rette ansatte, og gjennom å lønne dem slik at de ligger litt over gjennomsnittet, blir de lettere å beholde i jobben. Jeg vil lage et *belønningssystem* for alle, slik at vi konkurrerer internt om forskjellige priser. Det er for å motivere, samt for å ha en "gulrot" til de ansatte, slik at de yter maksimalt på jobb. Jeg blir personlig veldig motivert av konkurranser, og liker å ha et mål å jobbe mot, så dette er noe jeg ønsker å videreføre.

Delegering av autoritet, ansvar og myndighet er viktige komponenter i en bedrift. Jeg alene klarer ikke å gjøre alt arbeidet, og det er viktig at andre kan gjøre tingene dersom det skulle oppstå sykdom, ferier og annet.. Det virker også motiverende på andre ansatte at de har noe eget å ha ansvar og myndighet over.

Verdisyn må viderefremidles til de ansatte og kundene våre. Jeg vil ha en butikk som er bevisst sine valg av leverandører og fabrikker. Barnearbeid og uvette arbeidsforhold vil vi unngå på alle måter, og jeg vil personlig besøke fabrikker og tilvirkningssteder for å sikre at dette ikke skjer.

Lojalitet til bedriften, de ansatte, kundene og leverandørene vil bli understreket. Det går på de etiske sider ved både butikken og meg selv som privatperson. Som privatperson er det viktig å

Masteroppgave

ikke diskutere de andre ansatte og/eller leverandører og kunder på en negativ måte. Det vil bestandig slå tilbake dersom (når..) det kommer ut, og virker illojalt mot samfunnet generelt. Man skal være stolt av seg selv og arbeidet man gjør. Er man ikke fornøyd med arbeidet eller de andre man arbeider med og for, bør man vurdere å bytte arbeidsplass.

Teknologiske ressurser:

Alder på teknisk utstyr kan spille en rolle for hvordan man opprettholder kontakt med leverandører og hvordan kundene opplever butikken. For vår del, som er en ny butikk, vil vi ha nytt og *fleksibelt* utstyr. Det vil dreie seg om betalingsautomat, datamaskin med internett og mulighet for videokonferanse. Det siste for å holde en personlig kontakt med leverandører og fabrikk som tilvirker varene våre. Vi trenger også dataprogram som gir oss oversikt over varene, hvor vi kan se hvor varene kommer fra, hva de er laget av og diverse produktinformasjon. Også oversikt over hva som er i butikken, slik at vi ved varetelling vet hva vi har av varer i butikken.

Kapasiteten til det teknologiske utstyret vil være med forbehold om hva vi trenger for den daglige driften, samt varekontroll. Vi trenger et program til å registrere varene våre med, merverdiavgift, skatt og andre regnskapsprogrammer. De siste vil være avhengig av hvilket program regnskapsføreren bruker og anbefaler.

Egen produktutvikling vil i første omgang foregå ved spesielle bestillinger og i samsvar med kunder og leverandører. Ellers vil varene være handlet inn ferdigprodusert og utviklet fra leverandører og fabrikk.

Generelle økonomiske og politiske faktorer:

Tilgang på arbeidskraft kan være et kritisk punkt. Men med riktig lønnsnivå og en intensiv intervju prosess, vil man klare å ende opp med de riktige ansatte. Her i byen har vi ”tegning, form og farge” utdanning innen videregående skole, men for å bli interiørarkitekt må man gå på kunsthøgskole i enten Oslo eller Bergen.

Masteroppgave

Skattepolitikk er et moment som vår revisor vil få i oppdrag å ta seg av. For å minske arbeidsmengden min, vil jeg ha en egen revisor som tar seg av de økonomiske aspekt. Jeg vil personlig etterkontrollere og gjennomgå disse, både for å kontrollere og samtidig opprettholde egen kompetanse her. Det er dessuten viktig å kjenne til de økonomiske sidene når man skal bestille, sette opp vaktlister og annet administrativt arbeide.

Jeg vil nå se på de interne funnene mine og vurdere hva de betyr for min butikk:

Styrker i en bedrift kan ofte ses på som konkurransefortrinn. Av den grunn er disse viktige å legge vekt på, og videreføre i bedriften. Foruten meg selv, vil jeg ha to andre ansatte, hvorav minst en skal være interiørdesigner. Dette for å sikre den faglige kompetansen på området, i tillegg til at vi kan tilby interiør -hjelp til hjemmet. Dette vil være en ekstra service vi tilbyr som vil være med på å spesialisere oss innen feltet. Samtidig vil det være kompetansehevende for oss andre i butikken som vil lære mer innen fagområdet.

For å holde prisene lave, og ikke ha fordyrende mellomledd, ønsker jeg å handle direkte med fabrikk der dette er mulig. Det vil også gi muligheter til å ha egne designere, samt forhindre varenes unikheter ved massedistribusjon.

Service er en av de viktigste faktorene med en ideell butikk. Kundeservice, produktkjennskap og varefremvisning er det som kunden legger merke til, og uvurderlig ved inntjening. Det hjelper ikke med godt vareutvalg som de ansatte kan mye om, hvis kunden ikke finner frem i butikken. Det er heller ikke fordelaktig med betjening som overser kunder og /eller ikke kan svare på enkle spørsmål om produktene.

”At være stille og at lytte henger sammen. Stillhet er det middel eller den vej, hvorigjennem man lytter. At lytte og at lære henger sammen og kræver oppmerksomhet, og oppmerksomhet er stillhet.” (Nordhaug et al., 2007: 74)

”Kunden har alltid rett”, heter et gammelt ordtak. Det er en teori man sikkert kunne forsket masse på, og fått flere argumenter både for og imot. Men sånn jeg tolker det, er at man må ta vare på kundene sine, de er de viktigste ressursene i en bedrift. Uten dem er det ingen bedrift, og heller ingenting å ta vare på. Som Nordhaug et al. (2007) sier i ordtaket over, er det å lytte en viktig komponent til oppmerksomhet. Man skal være stille og lytte aktivt til hva kunden sier, før man viser dem den oppmerksomhet de trenger. Å avbryte eller overse en kunde er den verste feil man gjør. Oppmerksomhet, et lite smil og en liten hilsen er nok til å få en

Masteroppgave

kunde til å føle seg velkommen, og i tillegg forebygger det svinn. Noen som føler seg sett har vanskeligere for å stjele ting enn noen som føler seg oversett og ”usynlig” i en butikk.

”Det vi søker er å få større del av kundenes livstidsverdi.” (Grønland, 2008). Her menes det at man søker å få kunder til å forbli våre kunder en størst mulig andel av livstiden. Det er lettere å beholde eksisterende kunder enn å få nye. På et butikksjef -seminar jeg var på i 2002, lærte vi at arbeidet med å skaffe nye kunder tok tre ganger så mye tid og ressurser som å beholde gamle. Det vil si at dersom man bruker 100 kroner på eksisterende kunder, vil man trenge 300 kroner for å skaffe nye. Dette kan være kritisk for enhver bedrift, spesielt for små bedrifter som er avhengige av inntekter og kunder for å overleve.

Kunder har forskjellige preferanser, noen av de som går igjen er leveringspåliteligheten. Det gjelder ikke bare ferdigvarer, men også reservedeler og komponenter ved skader og slitasjer. (Grønland, 2008). Her kommer viktigheten av transport inn, men hovedsaklig går det på leveringstid, kvalitet på vareemballasjen (at varen er i orden når den kommer frem), og ledetid. En kunde skal ikke vente på en reservedel eller ny del i lengre tid, så man kan ikke vente med bestillingen til butikken trenger noe annet fra leverandøren. Her bør det, hvis mulig, bestilles ny del allerede mens kunden er i butikken. Alternativt kan kunden få et nytt produkt med seg hjem, og den gamle sendes i retur til leverandør. Dette er et spørsmål om skjønn, og man må ta avgjørelsen basert på både kunden og produktet. Hva som er riktig bør være avtalt mellom medarbeiderne, lederen og leverandør på forhånd. Dette for å unngå misforståelser som kan skade bedriften gjennom tap av kunder og/eller inntekter. ”Kunder som aktivt klager er så interessert i bedriften at de ønsker å si fra. (Grønland, 2008:183) De er en positiv ressurs og skal behandles som dette”.

Svakhetene til en bedrift kan også beskrives som utfordringer. Dette er ting man streber etter å bedre, og om mulig eliminere.

Det å være ny innen en bransje kan være både positivt og negativt. Man vil oppnå mange kundebesøk i starten, når nysgjerrigheten er på topp, men utfordringen ligger i å få disse kundene til å vende tilbake til butikken og gjøre den til ”sin”. Her er det viktig å yte maksimal service, og ha nok varer og utvalg til å holde nysgjerrigheten ved like.

Oppstartsøkonomi er vanskelig for mange nye bedrifter. Likviditet og vareflyt må kontrolleres nøye, og det er viktig å ikke bli sittende med for mange sesongvarer på lager eller andre ting

Masteroppgave

som binder opp kapitalen. Man må være nøye med å ha gode kontrakter med leverandørene, og bearbeide selgerne hele tiden. Er en balansegang, men ved nøye overvåking, og riktig innkjøp, vil det kunne gå bra.

I følge statistisk sentralbyrå (ssb.no) har detaljhandelen økt betraktelig de siste 50 årene, og nordmenn har tredoblet forbruksutgiftene sine. I dag bruker forbrukeren opp mot 31 % av budsjettet sitt på boligen mot 14 % i 1958. I motsetning har vårt forbruk på matvarer gått ned fra 40 % til 11 % i dag. Vårt syn på penger forandres også med tiden, og samfunnet i dag er preget av høy standard og høye levekår. Vi bruker mer på bolig, ønsker en atmosfære rundt oss som passer oss som individer. Det er ikke lengre spinking og sparing, vi tjener mer, og bruker desto mer. Utfordringen ligger i å bli den butikken hvor folk vil bruke, og hvor de vil føle den riktige atmosfæren.

Jeg vil nå se nærmere på de eksterne elementene, muligheter og trusler:

Ekstern analyse:

Markedsfaktorer:

Markedsstørrelsen har betydning for hvordan man skal satse på markedet, både når det gjelder type bedrift og vareutvalg. Populasjon, alderssammensetning på populasjonen, inntekt blant folk og spredning av bosetting er flere momenter som spiller inn. Men de siste årene har bosetningen flokket seg mer og mer rundt byene, og inntekten blant folk har steget. Vi har nettopp gjennomgått en finanskrisen, men for de fleste har denne gått lite eller ubemerket hen. Markedet er på vei opp, og vi bruker penger igjen.

Sesongvariasjoner kan være vanskelig å forholde seg til, og føre til at varelagre øker. Her i nord har vi lyse sommere og mørke vintre. Det fører til endring i vareutvalg i forhold til noen som har butikk i sør, hvor de har mørke netter uansett årstid. Her vil vi for eksempel ikke selge stearinlys på sommeren, mens om vinteren selges det masse. Også ute -møbler og griller vil være påvirket av lokasjonen. De fleste her vil ønske varer som kan legges sammen og oppbevares inne om vinteren, da været ofte er litt hardt her nord om vinteren. I tillegg til at sommeren er litt kortere, vil man ønske varer som tar mindre plass og trenger mindre ekstrabehandling som maling og/eller lakkering. Jeg ønsker å føre varer som tåler vær og

Masteroppgave

vind, og av den grunn kan benyttes hele året. De fleste butikkene i sjangeren fører ute - møbler, griller og annet vanlig sommerutstyr, men jeg vil forsøke å skaffe varer som tåler litt ekstra og av den grunn kan stå ute hele tiden. Det vil kreve mer, men vareinnkjøp må planlegges godt i forkant, og klarer vi å skaffe noe de andre butikkene ikke fører, vil det være til fordel for oss.

Bransjelønnsomhet bør vurderes FØR oppstart. Er det en butikk som har sjanse til å få lønnsomhet? Kan man tjene penger på dette? Som jeg kommer inn på senere, har nordmenn fått mer penger mellom hendene. De bruker mer på hus og hjem, og mindre på mat. Dette er selvsagt fordi matprisene har gått drastisk ned, og bedre råd blant folk. Når det gjelder bransjen, kan man tjene godt dersom man har en butikk som klarer å betjene markedet. Det er store variasjoner blant de som genererer i markedet, men med riktig og god styring er alle forutsetninger om å kunne klare seg godt til stede.

Konkurransfaktor:

Konkurransintensitet i markedet er stort. Det er mange kjedebutikker, innen alle priskategorier, som opererer i markedet. Utfordringen vil være å differensiere seg og ha et vareutvalg som ikke så lett lar seg kopiere. Man må skape konkurransefordeler, noe jeg vil forsøke å skape gjennom kompetanse og servicegraden i butikken.

Jeg vil nå se på de eksterne funnene mine og vurdere hva de betyr for min butikk:

Mulighetene er mange, og det gjelder å se dem for det de er. Lokale ressurser kan bidra på flere måter. Man kan knytte kontakter med mennesker som kjøper aksjeandeler i bedrifter, og/eller med snekkere som kan bidra med spesialbestillinger av varer. Jo større nettverk man får, jo flere muligheter vil dukke opp.

Når det gjelder lokaler, er det en av de viktigste faktorene for overlevelse av en bedrift. I dag er markedet preget av store kjøpesenter og store handlegater. Det er få bedrifter som klarer å overleve i lengre tid utenfor disse "sonene". Her er det viktig å tenke strategisk, og med en god oversikt over hvor konkurrentene er plassert, finne den optimale beliggenheten. Det vil være dyrere husleie på disse plassene, men over tid vil det likevel lønne seg. Som nevnt ønsker jeg å plassere butikken i nærheten av kjøpesentrene i Østbyen. Strategisk sett mener jeg dette vil være det riktige, selv om flere av konkurrentene har tilholdssted her. Med gratis

Masteroppgave

parkering, god vei -tilgang og mange kunder i nærområdet vil dette være området å legge seg på.

Trusler som er så store som en finanskriser er vanskelig å unngå, men man kan klare seg rimelig godt ved god planlegging av innkjøp og ved å følge med på markedet. Så lenge man ikke sitter på store lagre og andre kapitalbindinger, vil man ha større mulighet til å komme seg gjennom også dette.

Leverandører spiller en stor rolle i enhver bedrift, og man er avhengig av et samarbeid som fungerer begge veier. Åpenhet og kommunikasjon må fungere, og vil være avgjørende for et godt samarbeidsnivå.

For å balansere elementene har jeg laget en tabell som gir en liten oversikt over de viktigste:

STYRKER	<ul style="list-style-type: none">☞ Kompetente medarbeidere☞ Variert prisutvalg☞ Høyt servicenivå☞ Null-lager
SVAKHETER	<ul style="list-style-type: none">☞ "Ny" i bransjen☞ Svak økonomi i oppstart
MULIGHETER	<ul style="list-style-type: none">☞ Utnytte lokale ressurser☞ Strategisk lokalisering
TRUSLER	<ul style="list-style-type: none">☞ Finanskriser☞ Konkurrenter☞ Leverandører

<<Tabell 1; SWOT>>

Ut fra analysen ser man flere utfordringer som må arbeides med videre. Men vi ser også muligheter, som lokale investorer, bruk av lokale leverandører og mulighetene på

Masteroppgave

arbeidsmarkedet. For å bruke analysen til å finne gode strategier, ser man på tre punkter (Roos et al., 2005):

1. Utnytte muligheter og trusler:

- Knytte kontakter i nærmiljøet å bruke kompetansen og kunnskapen som ligger der.
- Finne et lokale med nær tilhøring til kjøpesentrene, for å tiltrekke seg flere kunder.
- I dårlige økonomiske tider ha større sortiment med rimeligere varer enn ellers
- Innarbeid et servicenivå som er overlegent konkurrentenes.
- Leverandørkontakt skal være personlig, men profesjonelt.

2. Nøytralisere trusler:

- God likviditet
- Best på service og vareutvalg
- Gode kontakter hos leverandørene

3. Unngå svakheter:

- Være godt forberedt før butikkoppstart
- Ha sterke investorer i ryggen

En slik analyse bør tas med jevne mellomrom, og gjerne i samarbeid med flere. Dette for å holde seg oppdatert på både det interne og det eksterne marked, samt det er greit å få andres synspunkter på saker.

4.1.1. Organisasjonens domene

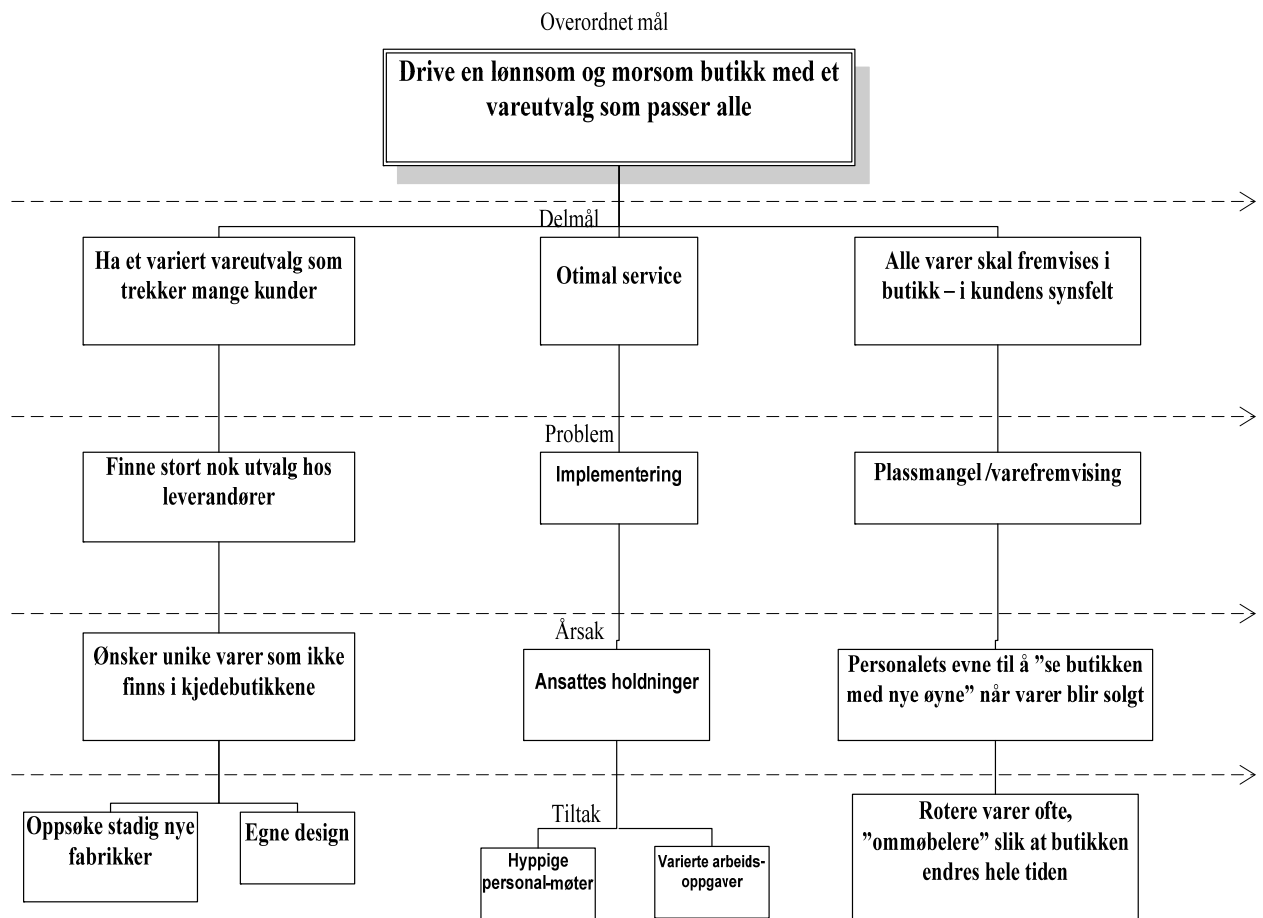
Med utgangspunkt i de fem forholdene som Jacobsen og Thorsvik (2002) mener beskriver et domene, finner jeg ved hjelp av Swot -analysen følgende punkter som skal være til hjelp når jeg i neste omgang skal sette opp mål og visjon for bedriften.

- Butikken skal i første omgang konsentrere seg om Bodø og områdene i nærheten.
- Kundene vi sentrerer oss mot, vil være i hovedsak unge etablerere, men også godt voksne folk som ønsker fornyelse i hjemmet. Det viktigste for oss er ikke hvem kunden er, men å ta vare på dem, og gjennom god service og kundebehandling beholde dem, og skaffe nye. Vårt vareutvalg vil ha som mål å nå frem til mange forskjellige stilarter, slik at de fleste skal finne noe de liker i butikken.

- Vi satser i hovedsak på å ha 3-4 faste leverandører, men vil holde blikket åpent på nye og flere. Viktigst vil være å få de ”rette”, dvs. noen som tilfører varer som er unike og innehar tilfredsstillende god kvalitet.
- Konkurrentene ligger i nær omkrets og består for det meste av kjedebutikker. De har varer i alle forskjellige priskategorier og kvaliteter, så differensiering vil være viktig.
- Teknologi er en viktig del av en bedrift, og vi ønsker å være med på ny utvikling. Men det er begrenset hvor mye vi har behov for, så i første omgang vil det for det meste være datastyrt kassaregistrering, vareregistrering, bestillingsutstyr og videokonferanseutstyr som brukes til samtaler og konferansesamtaler med leverandører og fabrikk.

4.1.2. Målhierarki

For å finne årsaker og tiltak som kan bidra til at man når de organisatoriske mål som er satt, har jeg laget et målhierarki som deler inn i hovedmål, delmål og ser på hva som må gjøres for å nå disse.



<<Figur 17: Målhierarkiet>>

Hierarkiet gir en god oversikt i problemer som kan være greie å rette opp i. Gjennom å legge vekt på problemene, hva de skyldes og hva som kan gjøres for å fikse dem, vil alle ansatte bli informert og kan være behjelpelig med å løse dem. Et poeng er at hierarkiet blir plassert et sted hvor de ansatte kan se det, det vil ikke hjelpe noen hvis det ligger i en mappe på kontoret. Men ved å ta en utskrift og henge det opp på veggen, kan man for eksempel krysse av etter hvert som man mener noe er "fullført".

Jeg vil nå se nærmere på målene, og konkretisere hva som er grunnlaget for dem:

- Delmål 1: *Ha et variert vareutvalg som trekker mange kunder.*

Hovedproblemet med å ha et variert vareutvalg vil være å finne leverandører som kan levere de varene vi ønsker. Innen interiør og design er det mange stilarter, og vi ønsker å ha variasjon her. Dette medfører at sortimentsbredden vil være stor. Så i utgangspunktet regner jeg med at leverandørantallet vil variere, og at i starten må man prøve seg litt frem. Det kan

Masteroppgave

være litt skummelt, da det kan gå ut over kvaliteten på varene. Gjennom gode kontroller av varene, både når man oppsøker fabrikker og kjøper inn, og når varene ankommer butikken skal vi forsøke å forhindre dårlig kvalitet.

Hovedårsaken til at det kan være vanskelig å finne leverandører som klarer å levere det vi ønsker, er at butikken vil føre varer som er unike og ikke finnes i "alle andre" butikker. Det kan bli en stor utfordring, men gjennom tiltak som å oppsøke stadig nye fabrikker og leverandører, samt designe noen varer selv, er muligheten til å eliminere dette problemet til stede.

- Delmål 2: *Optimal service:*

Dette delmålet er hva hele oppgaven omhandler og derfor vil jeg bare kort kommentere det her. Det er et meget viktig område, som vil være av bedriftens største interesse å innfri. Problemet ligger i implementeringen av differensieringsstrategien, noe som kan komme av de ansattes holdninger og fremføring. For å klare å eliminere problemet vil det gjennomføres hyppige personalmøter og arbeidsoppgavene skal preges av variasjon. Det vil bli lagt vekt på at de ansatte skal få ta del i bestemmelser og føle at deres innsats er verdsatt.

- Delmål 3: *Alle varer skal fremvises i butikk- i kundens synsfelt*

Varer som ligger gjemt på lager selges ikke. De støver ned, og tar av bedriftens likviditet. Dette er noen av grunnene til at jeg ikke ønsker å ha lager i butikken min. To problem som kan oppstå i denne sammenheng, er plassmangel og varefremvisning. Det kan raskt bli rotete i butikken når alle varene skal være der, og det kan være vanskelig å vise alle. Kreativitet er et stikkord når jeg skal ansette folk, og her er et område de vil få bruk for denne kvaliteten. Det gjelder å bruke fantasien og plassere varer på nye måter. Vi skal ikke være en "A4" butikk, men unik på alle måter. En årsak til at dette problemet kan oppstå, er at *personalets evne til å "se butikken med nye øyne"* når varer blir solgt ikke fungerer. Dersom man har plassert noen mindre varer i en reol, og denne blir solgt, vil man stå igjen med disse mindre varene. De må så plasseres andre steder, eller man kan gjøre som tiltaket under delmål 3 foreslår: rotere varene ofte, "ommøblere" slik at butikken endres hele tiden.

Dersom man kan krysse av for at alle disse delmål, problem, årsaker og tiltak er oppfylt, vil man ha realisert hovedmålet som er:

Drive en lønnsom og morsom butikk med et vareutvalg som passer alle!

4.2. Serviceelementer

De seks serviceelementene som jeg har tegnet opp i ”servicesola” i kapittel 2.2, er sentrale i enhver bedrift som driver innen servicemarkedet. Jeg har forklart dem nærmere nedenfor i vår setting.

1. En kunde er enhver person som kommer inn i butikken vår, enten han bare kommer for å se på utvalget, eller for å kjøpe noe. Alle skal behandles likt, uansett hva formålet med besøket er. Jeg vil legge vekt på at alle skal oppnå kontakt med betjeningen, på en eller annen måte, kommunikasjon er viktig for at kundene skal føle seg velkommen.
2. De ansatte vil være meg selv som butikksjef og (del -)eier, en interiørarkitekt i full stilling, og en deltidsansatt som jobber ca 40 % stilling. Det vil i tillegg være en ekstrahjelp som arbeider annen hver lørdag, og ekstra ved sykdom, travle perioder og lignende. Vi vil ha lørdagsåpent, så for meg selv og interiørarkitekten vil det stå i kontrakten vår at vi jobber annen hver lørdag, og har annenhver mandag fri. Dette vil gi oss to fridager i uken selv om vi arbeider lørdag, og jeg har gjennom tidligere erfaring opplevd dette som veldig heldig.
3. Butikken min vil være åpne, passe store lokaler. Det vil ikke være lager, men et lite kontor med plass til matpauser og papirarbeid, samt toalett og garderobe. Men selve butikken vil være lys og åpen, og ha en lun atmosfære vi skaper gjennom fremvisning av varene våre. Selve innredningen vil bli inndelt etter trender og stilarter, og vil preges av utstillinger og morsomme løsninger. Det vil være rom for kreativitet når det skal innredes, og alle de ansatte vil bli involvert.
4. Vareutvalget vil bære preg av unike og spesielle varer. Jeg ønsker ikke å ha ”samlebåndsvarer”, men varer du ikke finner i alle kjedebutikkene rundt oss. Siden butikken legger vekt på spesielle ting, og at alle skal finne noe de liker, vil det bli designet spesielle varer i butikken som vi ønsker at leverandører eller fabrikker skal lage for oss. Disse varene vil bli produsert bare få stykker av, gjerne i ulike farger, og på den måten vil butikken opprettholde den unike stilen den ønsker.

5. Produktkjennskap skal vektlegges, og gjennom god kommunikasjon mellom meg selv, leverandører og de ansatte skal varenes egenskaper være kjent for alle. Siden det vil være store mengder forskjellige varer, vil det i tillegg bli lagt inn på datamaskinen beskrivelser som kan finnes frem dersom kunder spør om noe vi ikke kan svare på. Det vil finnes en dagbok som de ansatte kan skrive i, denne kan blant annet brukes til å skrive i dersom det oppstår situasjoner hvor man ikke har klart å svare direkte til kunden.
6. Returer og reklamasjoner skal ikke forårsake noen problemer. Det vil bli gitt "frie tøyler" til de ansatte til å takle situasjonen med kunden, innen rimelighetens grenser. Er det et produkt som av en eller annen grunn ikke tilfredsstiller kunden, skal vi forsøke å bytte med en annen vare. Enten en lik, (dersom kunden ønsker dette, og vi har det,) eller en ny vare som kunden ønsker. Dersom kunden ikke godtar dette, kan det også gis penger tilbake ved fremvisning av kvittering. Dette grunnet regnskapet, slik at regnskapsføreren ser hva som er gjort ved negative innslag på kassen. Det viktigste for butikkens del, er at kunden går ut av butikken med en positiv følelse, og føler at servicen og behandlingen han har fått, innfridde eller overgikk forventningene kunden hadde når han kom inn i butikken.

Dersom det ikke er samsvar mellom disse seks punktene, vil det oppstå problemer. Også dersom det mangler deler av punktene. Virkningene kan være varierte, og jeg vil belyse noen av dem:

1. Kunden og service

Kunder er forventningsfulle, spesielt når det gjelder nye butikker. De er spente på vareutvalg, de ansatte og butikken generelt. Det er spesielt viktig når man er nyetablerte å ivareta de kundene som kommer inn. Det er de som sprer ryktet videre om hva og hvordan de opplevde butikken, og som rekrutterer, eller motsatt; skremmer bort, andre kunder.

Pålitelighet overfor kunder skal sikre service og troverdighet til butikken. Gjennom å inkludere kundene i det vi gjør, for eksempel når man venter på varer eller reservedeler, vil vi

Masteroppgave

få kundene til å føle seg verdsatt og spesielle. Det er bedre å fortelle kunden at varen kommer innen to uker dersom dette er tilfellet, enn å si at den kommer snart. I siste tilfellet kan man oppleve at kunden kommer innom flere ganger og etterspør varen, i stedet for at vi ringer kunden og gir beskjed om at den har kommet. Dette vil være ergrende for kunden, og den positive delen av hendelen/reklamasjonen er tapt. Er man usikker på hvor lang tid det vil ta før varen kommer, bør man gi kunden beskjed om dette, og heller la kunden bli overrasket dersom varen ankommer tidligere enn forventet.

Butikkens serviceløfte vil være det samme som vårt overordnede mål: *Drive en lønnsom og morsom butikk med et vareutvalg som passer alle*. For å muliggjøre dette, må det jobbes med målhierarkiet som tar for seg problemer og utfordringer for å nå dit. Hierarkiet vil være et moment vi vil gjennomgå under personalmøter, slik at alle kan komme med innspill. Det vil etter møtene bli tegnet og hengt opp på veggen på kontoret/spiserommet. Dette er for å minne alle de ansatte på hva man skal jobbe mot, og for å være til inspirasjon.

Andreassen (2006) mener bedriftene gjennom tidligere besøk eller reklame ofte sender signaler om hvordan bedriften er. Det kan påvirkes gjennom at man behandler alle kundene likt. Det er ikke alltid like lett for ansatte å kjenne igjen kundene, som for kundene å kjenne igjen de ansatte. Det vil derfor være viktig å huske at man behandler alle på samme gode måten. Ellers risikerer man at en kunde man forrige uke ga ypperlig service, kommer tilbake med enda høyere forventninger, og blir nedslått av å oppleve dårligere service fra samme ansatte. Gjennom personal - lover og regler vil det være skrevet retningslinjer for hvordan en kunde skal behandles, og hva som forventes av de ansatte i forhold til arbeidet deres. Her skal det ligge føringer for salg, service, renhold og personlig hygiene. Det vil være forventet at de ansatte skal se representative ut når de stiller på jobb, samtidig som at de behandler alle kundene med respekt – uansett hvordan sistnevnte ser ut, eller fører seg. Såfremt kunden ikke oppfører seg truende eller skremmende på noen vis, er det forventet at de skal få den hjelp og veiledning de krever og ønsker.

Bugge (1993) definerer service som en relasjon hvor de ansatte kan få inntrykk fra kunden om at førstnevnte er underordnet kunden. Dette kan i visse tilfeller stemme med mine tidligere erfaringer, og man kan til tider komme opp i situasjoner hvor man føler at man ”krymper”, og

kunden til tider er uforskammet og sur. Tidligere har jeg bøyd meg etter kunden, og gjort det jeg kan for at denne skal bli fornøyd. Personlig syns jeg ikke det er så vanskelig, men kan godt forstå at enkelte syns det. Men så lenge kunden er fornøyd når de går ut av butikken, er servicegraden så stor som den kan bli i dette tilfellet, og jeg har vært fornøyd med egen innsats. Etter at kunden har forlatt butikken, har det i noen tilfeller skjedd at jeg har gått ut av butikken selv, og gått meg en runde rundt ute for å friske opp hodet litt. Men det er et godt råd, for da får man ut litt frustrasjon, og er klar for nye utfordringer. Så det vil være et råd jeg ønsker å videreformidle til de ansatte, da det har hjulpet meg tidligere. Det er tross alt flere kunder som kommer etter, og det er godt å klarne hodet før man starter en ny kundebehandling.

Denne typen ”rollespill” som Bugge (1993) kaller det, er situasjoner som skjer ofte, i mindre eller større grad, i serviceyrket. Det vil derfor være i stor interesse at de ansatte behersker dette. En måte å avgjøre om de klarer det, er å bruke rollespill allerede under intervjuprosessen når man skal ansette folk. Da kan man se om personen klarer å sette seg inn i forskjellige roller, og vurdere om de takler det på den måten man ønsker. En negativ side ved det, er at folk gjerne er litt nervøse når de kommer i intervjuprosessen, slik at de ikke takler det like godt der. Men ved å ha flere intervjuomganger, og bringe det på bane i for eksempel annengangs intervjuet, vil det gjøre stemningen litt lettere. Det er alltid lettere ved andre møtet, for da vet intervjuobjektet at man er interessert i personen, og bare vil vite litt mer.

2. Ansatte og service

Når jeg nå er i gang med å snakke om intervjuprosessen, vil jeg belyse flere sider jeg ønsker å se på under den prosessen. Pålitelighet og tilgjengelighet er aspekter Grønland (2008) knytter til servicedefinisjonen. Det er også to viktige saker å sjekke når man ansetter noen. Det å kunne stole på sine ansatte, og vite at de stiller opp for deg og dine kunder, er ”alfa og omega”. Det er alltid viktig å sjekke referansene til de som blir ansatt. Ring deres forrige arbeidsgivere, og spør direkte spørsmål. Noter under hele intervjuprosessen ting du kan spørre om, bekrefte eller avkrefte. Ha klart alt før man ringer, og avslutt samtalen med referansen med å spørre om ”vedkommende hadde ansatt denne personen igjen, dersom han hadde bedt om jobb i dag”. Det er et spørsmål som forteller det meste. Hvis personen sier nei, vet du at det ikke er en person du ønsker, sier han ja, er det store sjanser for at dette er en grei person.

Masteroppgave

(Avhenger av de andre svarene du har fått..) Det er noen regler for hva som er lov, og ikke lov, å spørre om. For eksempel har man ikke lov til å spørre om personen er syk ofte, men det er alltid andre spørsmål man kan stille som svarer på dette spørsmålet også. Såkalte ”omveier”. En omvei, er å spørre om vedkommende stiller opp på kort varsel, om han arbeider overtid ved nødvendighet, og lignende. For en liten bedrift eller butikk betyr de ansatte så mye, at her er grundighet viktig. Det påvirker alle de andre ansatte når noen forsover seg ofte, er syke eller har mye fravær, så grundighet ved ansettelse vil ansees som kritisk.

For å se nærmere på servicen, kan det oppstå mange situasjoner med kunder som jeg tidligere har nevnt. En annen løsning, dersom man opplever vanskelige, høylytte klager, er å samarbeide de ansatte imellom. Dersom jeg er på jobb selv med en annen ansatt, og denne har en kunde som klager og gjør det vanskelig for den ansatte, vil man kunne gjennomføre et ”kundebytte”. Det kan skje at man kommer i situasjoner man føler man ikke klarer å hamle opp med, og da er det greit å si til kunden at de kan snakke med sjefen, så vil de finne en løsning. Kundebytte foregår slik, og kan fungere godt ved en solid gjennomføring. Hvis den ansatte har forsøkt å hjelpe kunden, men denne ikke blir fornøyd eller ikke føler den får den hjelp og veiledning den trenger, er det å ”tilkalle sjefen” ofte det lille som skal til. Da vil jeg skjønne, fra tidligere samtaler med de ansatte, hva jeg har overhørt underveis når den andre ansatte har forsøkt hjelpe kunden, og/eller fra tidligere erfaring, at dette er en kunde som trenger litt ekstra for å bli fornøyd. Der og da tar man en avgjørelse ut fra hva kunden forteller, og hva som i utgangspunktet var galt, hva som trengs for å gjøre kunden fornøyd. Noen ganger holder det med å bytte vare, mens noen ganger vil en telefon til en leverandør være behjelpelig. Man ser det an etter forholdene.

Tilgjengelighet til de ansatte skal bære preg av et hyggelig smil, et nikk og en hilsen. Når det kommer kunder inn i butikken, skal disse hilses på og få den hjelpen de ønsker. Er man opptatt med en annen kunde, skal vi fortelle disse nye som kommer inn at vi kommer bort så snart vi blir ledige. Det vil stå i personallovene og reglene at man har telefonforbud når man er i butikken, det er kun når man prater på vegne av en kunde med for eksempel leverandører eller fabrikk at det er lovlig med synlig telefonbruk. Ellers skal all telefonbruk skje i pauser og utenfor kundens synsfelt. Det vil si på kontoret, spiserommet eller utenfor butikken. Dette

Masteroppgave

er en regel jeg setter veldig høyt på prioriteringslisten min, da jeg selv reagerer meget negativt på at personalet står i butikken og prater i telefonen. Det ser ikke bra ut, og kundene får ikke den behandlingen de er berettiget.

Grønland (2008) peker på dårlig lønn og personale med manglende trening som vanlige problemer med kundeservice. Dette kan nok stemme i enkelte tilfeller, men jeg har lagt opp til at butikken skal gi litt over gjennomsnittet når det gjelder lønn, og vi skal kjøre kompetansehevende tiltak når dette trengs. Gjennom ansettelse av en interiørarkitekt, vil denne personen inneha kompetanse som kan være nyttig for oss andre. Personlig har jeg siviløkonomutdannelse, og håper å finne andre ansatte som har for eksempel utdanning innen ”tegning, form og farge” eller andre retninger som kan ha noe å si for driften. Snekker - utdanning kan også være interessant, så her er det mange muligheter. Poenget er i hvert fall at vi skal lære av hverandre, og om mulig delta på kurs og konferanser som kan gi oss enda mer. Lønnsmessig vil jeg ønske å ligge litt høyt, da dette bidrar til å holde de ansatte i bedriften, samtidig som de føler at de får noe igjen. Selvsagt vil det være begrenset hvor høyt jeg kan gå, men håper å gå litt høyere enn butikkjedene og andre konkurrenter. Samtidig vil det bli interne konkurranser og annet som vil medføre incentiver som jeg håper vil lokke frem det beste av dem.

”Service management” tar for seg direkte kundekontakt, og fremhever at man gir det *lille ekstra* til kunden, litt mer enn forventet. Det vil i hovedsak være hva vi står for, gjennom å yte maksimal service til kundene våre, ønsker butikken å fremstå som lojal og serviceminded. Målet er at kundene skal oppleve at vi tar oss av dem, og at de får de varene som de ønsker. Og med et prinsipp om at vi forsøker å få tak i det kunden ønsker, eller får det designet og laget, vil vi yte det *lille ekstra*.

Sosiale sammenkomster og møter de ansatte imellom, er viktig for å legge opp strategier, planer og fremtidsutsikter. Men det er også viktig for å styrke det interne sosiale samholdet, og sørge for at de ansatte støtter opp om hverandre. At man kommer godt overens og er gode venner vil styrke butikken, og ikke minst vil det synes utover. God stemning de ansatte imellom vil påvirke stemningen og atmosfæren i butikken. Med et utgangspunkt om at det skal være et møte i måneden, hvorav annenhver er etterfulgt av sosialt samvær med middag

Masteroppgave

og noe *godt attåt*, vil vi holde oss oppdatert innen strategier og planer fremover. Her vil vi gå igjennom nye varer, ønsker fra de ansatte, fortelle historier, og være sammen utenom arbeidstid.

Momentet å *respektere den andre* er en av to ”trafikkregler” Bugge (1993) peker på. Det tar for seg normal skikk og bruk, blant annet det å hilse på kundene og ta farvel når de drar. Den andre reglen tar for seg oppførsel til de ansatte, og går på opptreden, personlig klesstil og måten å være på ovenfor andre. Den siste går også motsatt – på hvordan kunden er kledd, og at den ikke blir annerledes behandlet for dette. Disse momentene er allerede påpekt, men viktigheten av dem er stor. Kontakt med kundene, personlig og varm fremtoning, samt det å behandle alle likt kan ikke understrekes nok. Det er her forskjellen på en god og en dårlig service vises, og som vil bli lagt best merke til fra kundene. Når det gjelder kles - kode blant de ansatte, vil disse være nedfelt i personallovene og reglene. Det går på bedriftens renommé, og jeg ønsker å fremstå som en respektabel butikk. Det vil være ønskelig med rene, enkle, men elegante og pene klær. Det er viktig å ikke støte noen, og det er viktig for butikkens del at kundene kommer for å se på varene, ikke klærne til de ansatte.

Rollespill har vært nevnt noen ganger, og kan være en grei øvelse å ha på personalmøter. Her kan man øve seg gjennom å lage visse scenarioer, enten med selvopplevde historier, eller med oppdiktete situasjoner. Målet er å få de ansatte klare til de forskjellige situasjonene som kan oppstå i butikken i møtet med forskjellige kundetyper. Samtidig er det en øvelse som skaper mye latter og lek, noe som igjen styrker samholdet i gruppen.

3. Butikken og service

Servicestrategi er ifølge Grønland (2008) en strategi på makronivå som går direkte på konkurransestrategien. Vår konkurransestrategi er service som differensiering. Det vil, hvis vi klarer å lykkes i strategien, gi oss faste, stabile, og ikke minst lojale kunder. Som en ny oppstartet bedrift, vil det være en stor utfordring å nå målet, men med godt pågangsmot og klare regler og mål, er det ikke uopnåelig.

Masteroppgave

Servicesola viser hvilke elementer som må være på plass, og som Andreassen (2006) nevner, er det viktig at serviceløftet er et uttrykk for bedriftens mål og visjoner. Så lenge samspeilet mellom de ansatte og leder fungerer på best mulig måte, vil målet være innen rekkevidde. På mikronivået, som går på hvor vesentlig de forskjellige distribusjonsoppgavene er, kommer varer, vareleveranse og bestilling inn. For å klare å holde en høy servicestandard, er det viktig å ha varer til kundene. Det hjelper ikke med god service dersom vareutvalget er dårlig og butikken er "halvtom". Innkjøpsrutiner, gode leverandører som leverer varer i tide, og ikke minst at man bestiller varer når det trengs, er viktige moment her. I dette tilfellet, hvor en del av varene hører til under visse kategorier og/eller er sesongpreget, er det enda viktigere med kontroll og oversikt. Det vil være behjelpelig at man ikke har lager, da alle varene er i synsfeltet. Det skal være mulig å ha oversikt over hva som er i butikk. Samtidig vil vi ha et dataprogram som viser hvilke varer som er solgt, slik at man kan sjekke det i etterkant. Jeg kan ikke være i butikken bestandig, så det er greit å kunne gå inn i ettertid å se hva de andre har solgt når jeg ikke er tilstede.

4. Vareutvalg og service

Ledetid er, i henhold til Grønlands (2008) definisjon av service, det tredje viktige aspektet. Det å kunne gi kundene det de forventer og ønsker av varer, og i tillegg den mengden de ønsker å kjøpe er kritisk når det gjelder rennomet. Som nevnt over, er det viktig å bestille varer til riktig tid. Man er nødt til å lese markedet og årstiden litt, slik at man har kontroll over hvilke varer som selger når. Dette vil spesielt gjelde ute -møbler og sesongvarierte varer, og det gjelder å ha varene klare når kunden ønsker dem.

Et annet kritisk moment innen vareutvalget, er kvaliteten på varene. Som tidligere nevnt, vil jeg ha kvalitetskontroller på varene i flere ledd. Ved innkjøp ønsker jeg å inspisere varene, og gjerne få tilsendt vareprøver dersom jeg ikke personlig besøker leverandøren eller fabrikken. I tillegg skal alle varer kontrolleres før de settes ut i butikken, slik at vi slipper at kundene ser feil ved dem før vi gjør det.

Det vil være viktig for butikken å ha gode samarbeidspartnere, og kontakt og kommunikasjon med leverandører og fabrikk må fungere optimalt, og gjerne personlig. Det siste gjennom at jeg besøker hovedkontorene til leverandørene, får omvisning i fabrikkene, eller holder videokonferanser. På den måten blir kontakten mer ekte, og jeg får samtidig sjekket om arbeidsforhold og levekårene til de ansatte på de forskjellige lokasjonene er i henhold til de

standardene jeg forventer. Det skal under ingen omstendigheter kjøpes varer fra fabrikker hvor de ansatte jobber under vilkår som er umenneskelige, og de skal ha betaling for arbeidet. Her kommer etiske sider ved innkjøp inn, noe jeg personlig syns er viktig for enhver innkjøper å kjenne til. Vår butikk skal stå for de varene vi selger, og ønsker å fremstå som etiske og humane, spesielt på slike punkter. Våre kunder skal bli oppmerksomme på dette, og dersom det er mulig vil jeg lage en "collage" av bilder som viser kundene og de ansatte hvem, og hva de støtter gjennom å handle hos oss. De fleste fabrikkene er i dag i u-land, og jeg ønsker å vise frem til alle at vi bidrar med økonomisk støtte til noen som trenger det.

5. Produktkjennskap og service

Å kunne svare kunden på spørsmål som kommer krever kjennskap og kompetanse. Ved oppstart er det mange varer, og mye ukjent. Gjennom å ha en database med produktinformasjon ønsker jeg å sikre at kundene får de svarene de ber om. Mange vil ikke ønske å kjøpe varer de vet lite eller ingenting om, og det vil være de ansattes jobb å forhindre at så skjer. Gjennom kjennskap og kunnskap om våre varer, ønsker vi å bidra til sikrere kjøp, og samtidig vise at vi viser våre kunder at vi vet hva vi holder på med. Det er en sikring som settes pris på, og som vil snakkes om av kundene i etterkant. Det å være ærlige når vi ikke vet noe, dersom vi må slå opp svarene på datamaskinen, vil føre til at vi viser engasjement og har et ønske om å hjelpe våre kunder. En liten unnskyldning om at vi er nye på markedet og ikke har full oversikt over alle varer enda, vil samtidig gi kundene våre et "usynlig løfte" om at dette er ting vi jobber med, og vil bli bedre på hver dag.

Vi må være bevisste på at kundene besitter mye kunnskap, og har mulighet til å sjekke varene i etterkant selv. Gjennom Internett får man tak i all den informasjonen man søker, så lenge man vet hvordan dette gjøres. Dette må gjøre oss klar over at en "liten hvit løgn" lett kan slå tilbake på oss. Dersom man forteller kunden noe som ikke stemmer, vil denne kunne sjekke det selv og det slår tilbake i negativ måte. Vi må anstrenge oss for å holde oss til klare fakta, og sjekke det vi ikke innehar kunnskap om.

6. Reklamasjoner/returer og service

Reklamasjoner og returer er i de fleste situasjoner en negativ situasjon for kunden og bedriften. Det vil være opp til de ansatte å gjøre den om til en positiv erfaring for kunden, og forsøke å gjøre denne fornøyd før han forlater butikken. Gjennom å oppføre seg empatisk og

Masteroppgave

medfølende skal vi vise kundene at dette er en beklagelig situasjon, men at vi skal rette opp i den til gode for alle parter. Det vil være forskjellig hva kundene ønsker, noen vil ha samme vare, noen vil ha andre ting, mens en del ønsker å få pengene refundert. Hva situasjonen ender opp med, vil avhenge av hvordan man velger å løse problemet, og reaksjonen hos kunden. Det viktigste å legge vekt på, er imidlertid at kunden blir fornøyd. Det er dyrt å miste kunder, og i de fleste tilfeller er dette dyrere enn å gi kunden en ny vare tilbake. Selv om denne kanskje er litt dyrere, det vil bare gjøre kunden mer fornøyd, og han kommer tilbake når han ønsker noe nytt. Jeg vil i samarbeid med de ansatte bli enige om en grense for slike tilfeller om hvor mye dyrere vare vi kan gi, og spesifisere at dette bare er i spesielle tilfeller. Den siste metoden gjelder selvsagt ikke dersom kunden selv har påført varen skade, eller vist uforsiktighet. Det er hvis varen er feilprodusert eller ikke holder mål. Det er fine grenser mellom hvilke feil og mangler som er, og hvilke som skal gjelde for hvordan reklamasjonsmåte. Dersom noen er i tvil om hva som skal gjøres, må de ta kontakt med meg, enten jeg er på jobb, eller ringe meg hjemme. Men hovedpoenget er, og det får jeg ikke understreket nok, at kunden er fornøyd. Selv om vi taper litt penger på et salg, vil man tjene dette inn ved at kunden kommer tilbake, og ikke i ettertid forteller sine venner hvilken dårlig service han opplevde hos oss.

4.3. Servicenivåer

Folk har forskjellige preferanser, men det er likevel fullt mulig å måle servicenivå i bedrifter. Det kan gjøres gjennom bruk av ”mystery shopper”, noe mange bedrifter gjør i dag. Men det er mest brukt innen kjedebutikker og kjøpesenter, som kjøper en pakkeløsning for flere butikker. For vår butikk er ikke dette den beste måten å måle servicen på, da det koster en god del penger å gjennomføre. Siden vi er en bedrift med få ansatte, vil det være andre analysemetoder av servicenivået som passer oss bedre.

En metode som kan være veldig opplysende, vil være å gjennomføre en spørreundersøkelse blant kundene våre. Her kan man spørre dem, anonymt selvsagt, om hvordan de opplevde servicen, om de fant varene de var ute etter, og om det er noe de savner i butikken. På den måten får man svar direkte fra de som betyr mest for oss – kundene. Det er ikke alltid like enkelt å få kundene til å bruke tid på slike undersøkelser, og måten dette blir gjennomført på, er kritisk for utfallet. Her må det legges vekt på utformingen av spørsmålene, er de skrevet på en måte slik at man unngår fallgruver? Forstås spørsmålene på lik måte, eller kan de tolkes forskjellig? Når vi skal lage undersøkelser, er det lurt å bruke ”forsøkspersoner”. Prøve oss frem gjennom å la noen utenforstående svare, gjerne venner, slik at man sikrer at spørsmålene ikke er tvetydig og kan gi feilaktige svar. Det bør heller ikke være for mange spørsmål, slik at kundene orker å svare på dem.

Ved utførelsen av undersøkelsen kan det være smart å ha en premie. Når det er snakk om gevinster, vil flere kunder svare på spørsmålene. Det vil gi dem mulighet til å få noe igjen for tiden de bruker på å fylle ut undersøkelsen, og det vil gi oss flere besvarelser. Og jo flere vi får inn, jo mer korrekte opplysninger kan vi anta at vi oppnår.

En annen måte er å lage et skåringskort hvor vi gjennom kritiske øyne poengterer oss selv. Her kan alle ansatte fylle ut hvert sitt kort, for så å gå gjennom dem samlet. Poenget her, er at der de forskjellige har satt litt lavere karakter, blir de bedt om å begrunne det i ettertid, og vi kan ta opp i plenum hva som skal til for å forbedre oss på disse områdene. De vil også bli bedt om å kommentere dersom de gir full skår, slik at vi poengterer og gir oss selv ros dersom dette er element vi alle er enige om er godt gjennomført. Når alle har kommentert kortene sine, og i fellesskap har blitt enige om hvor høyt lista skal ligge, kan vi tegne inn resultatet på servicenivå -figuren (Figur 6:24), og se hvor høyt vi klarer å komme. Denne er designet med bare en topp og et bunnpunkt, for å illustrere at det ikke er godt nok og ikke være best. Ønsket

er å ligge på høyeste punktet, for å klare å nå differensieringsstrategien vi søker. Også her kan premie/gevinst benyttes til det mest originale og best begrunnede kortet. Det vil føre til at de ansatte bruker mer tid på kortene, og at de er mer kritiske til seg selv og andre. Det vil understrekes at det ikke skal brukes som propaganda mot enkeltindivider, det skal ikke utløse mobbing og/eller nedlatende språk mot noen ansatte. Er det noen som har større problemer med å utøve service og gjøre jobben sin på en "korrekt" måte, vil det legges større vekt på opplæring og hjelp til denne ansatte, slik at den når opp på ønsket nivå. Fokus skal være på arbeidsglede og service, ikke på enkeltindividets personlighet.

Gjennom disse to metodene vil jeg måle servicenivået i butikken, internt og eksternt. Alle resultatene og svarene som kommer fra undersøkelsene skal analyseres og skrives om, før de blir makulert og kastet. Det skal ikke prates om enkelttilfeller i etterkant, de skal behandles i personalmøter, og ikke fremvises for offentligheten. Dette er viktig for å unngå at folk føler seg utsatt og krenket, privatlivet skal skjermes. Den etiske siden er like viktig ta vare på som resultatene er viktig for servicen.

4.4. Differensieringsstrategien

For å klare å oppnå service som differensieringsstrategi, må man være best, og skille seg fra konkurrentene når det gjelder utførelsen av service. Det holder ikke å være god, her må man være best!

Biong og Nes (2003) illustrerer i en figur at posisjonering på et marked skjer ved hjelp av visse faktorer. Jeg har begrenset oppgaven til å omhandle tre av disse, og illustrerer dette i figur 9; "betydningsfulle faktorer. Kort beskrevet vil vår bedrift skape en differensieringsstrategi gjennom vår posisjonering i markedet som bidrar til å implementere strategien i bedriften.

"Service Profitt Chain" beskriver litt bedre hvordan vi oppnår målet vårt. Her er det tegnet en figur som viser hva som må til for å nå det endelige målet som er inntektsvekst og lønnsomhet gjennom kundelojalitet. Jeg vil se nærmere på de interne og eksterne delene, og klargjøre praksisen vår der.

Intern servicekvalitet:

Personal tilfredsstillelse:

Personalet skal ha en konkurransemessig god lønn, gode vilkår i arbeidsavtalen og bli hørt når de har noe å si. De skal være uavhengige på den måten at de er med på bestemmelser, får innflytelse på bestillinger og kan ta avgjørelser i forhold til returer og reklamasjoner med kunder.

Det skal være interne konkurranser, hvor premiene skal fungere som en gulrot til bedring innen service og salg. Ved ønske om fridager og ferier, skal vi forsøke å gjøre alle fornøyde, og det skal være lett å si ja.

Personallojalitet:

Dersom personal tilfredsstillelse er gjennomført og vellykket, vil det føre til lojale medarbeidere. Jeg ser på en lojal medarbeider som en person som er glad i jobben sin, og vil gjøre alt for den. En person som, hvis muligheten er der, vil stille opp for bedriften og de andre ansatte. Ved sykdom eller annet fravær vil denne personen stille på jobb, i godt humør og yte sitt beste. Hverdagen til denne ansatt er preget av smil og latter, gode kunderelasjoner og et vinnende vesen. En person man føler er i sitt rette element, og viser dette til verden. Det er en lykkelig person, og butikken er heldig som har denne.

Personalproduktivitet:

Når personalet er tilfredsstilt, er det også gjerne produktivt. Det bærer preg av samme forhold som over, at personen som er fornøyd gjerne "smitter" sin glede og lykke over på salg og service. Ingenting smitter mer enn et smil, og det er vanskelig å være sint på en person som innehar ekte glede og utstråler dette. Produktivitet tolker jeg som salg og service, og forholder meg til det. Selvsagt kan spekter som renhold, ryddighet og inspirasjon også gå inn her, men for å begrense meg litt, utelater jeg disse spekter.

Masteroppgave

Ekstern servicekvalitet:

Kundetilfredsstillelse:

Når en kunde føler seg ivaretatt og hjulpet, får tak i de varene han ønsker og hjelp til det han måtte trenge, da nærmer det seg en følelse av tilfredsstillelse for kunden. Vi vil, gjennom å overraske kundene med særs god service, at de skal føle at de får det "lille ekstra" hos oss, og dermed bli tilfredsstilt på alle punkter. Det er viktig for små bedrifter å skaffe seg trofaste kunder, og det ønsker vi å oppnå.

Kundelojalitet:

Når kundene har følt denne tilfredsstillelsen, blitt overrasket over god service og funnet det de ønsket i butikken vår, kan man oppnå kundelojalitet. Dette er et stort sprang for en liten bedrift, og sørger for at inntektene går oppover, og ikke stagnerer eller går ned. En lojal kunde vil fortelle sine venner om god service og flotte varer, mens en som ikke er lojal og kanskje ikke har mottatt god service vil fortelle sine venner om hvor dårlig denne butikken var. Ved å motta kundelojalitet vil butikken nærme seg målet sitt, som er service som differensieringsstrategi.

Inntektsvekst:

Ved å få lojale kunder, vil inntekten øke. Når kundene etablerer et forhold til butikken, vil de ved neste innkjøp komme til oss først. Og ved gjentatt god service og fine varer, vil salget skje, og inntekten gå opp.

Lønnsomhet:

Er likestilt med inntektsvekst, og øker med lojale kunder. Det koster mer å skaffe nye kunder enn å beholde gamle og eksisterende. Dermed øker lønnsomheten i bedriften, og man kan konsentrere seg om å opprettholde det nivået man har satt seg på.

Differensieringens utviklingsløp

Rasmussen og Kleppe (2010) beskriver hvordan de mener en vellykket implementering av service som differensiering kan skje. Det er ved hjelp av fire trinn, og jeg vil se på de forskjellige stegene i forhold til min butikk.

Masteroppgave

Steg 1: Basiskvalitet

Her beskriver forfatterne hva de grunnleggende kvalitetene er. Vi må vite hva kundene våre ønsker å kjøpe, og hvem de er. Butikken vil inneha forskjellige varer innen forskjellige sjangere. Ønsket er å tilfredsstille forskjellige kundetyper og trender. Det er flere kategorier innen design og interiør, og butikken skal føre litt fra hver kategori. Meningen bak dette er å tiltrekke oss flere kunder, samtidig som flere kategorier kan brukes om hverandre. Det er ingen ”lov” som sier hva som kan blandes og ikke, og de fleste vil finne varer innen flere kategorier som faller i smak.

Når det gjelder hvem kundene er, satser vi ambisiøst og ønsker å tilfredsstille flere kundegrupper. Målet er ikke å satse kun på de som kjøper dyrt og sjeldnere, men å få med de som ønsker å kjøpe litt billigere og heller oftere. Det vil være fokus på alle kundene, og servicenivået skal være likt uansett hvilken prisgruppe kunden ønsker å handle fra. Med fokus på kundene ønsker vi å skape en atmosfære som tiltrekker kunder uansett hvem og hva de er. For å tilfredsstille kundene våre, legger vi vekt på personlig og høy servicefaktor. Det skal være en spennende butikk når det gjelder vareutvalg og atmosfære, men service er hovedfokuset. Uansett grunn til besøket, kjøp – reklamasjon – ”titting”, kundene skal være fornøyde og tilfredsstilt når de går ut av butikken.

Vi må vite hva service er, hva som skal til for å utøve det, samt kjenne til verktøy for å måle og understøtte servicen. Gjennom trening og øvelse innen rollespill, møter og sosiale tilsetninger skal personalet og ledelsen ”drilles” i service. De skal læres hvordan service utøves, og hvorfor dette gjøres. Gjennom bruk av et målekort for servicenivå vil alle ansatte få frem sine egne meninger om hvordan butikken og personalet klarer å gjennomføre service og anliggender rundt det, slik at vi sammen kan ordne opp dersom det er punkter vi svikter på.

Steg 2: Effektivitet

Her kommer forfatterne inn på produktivitet i form av kostnadseffektiv kundebehandling, og målrettede arbeid med kunder for å beholde gamle, skaffe nye, samt mersalg og kryssalg. Det er viktige poeng som butikken vil fokusere på. Gjennom å utøve god service og vise kundene en oppriktig interesse for dem og det vi driver med, vil kundeforholdet optimaliseres. Mersalg og kryssalg er en del av service mot kunden. Dersom jeg selger et kjøkkenbord til en kunde, er det naturlig å vise frem kjøkkenstoler også. Selger jeg stoff i metervare, vil kantebånd og tråd bli vist frem. Dette er et felt jeg ikke har berørt tidligere i oppgaven, men det betyr ikke at

Masteroppgave

det ikke er like viktig. Som en del av servicen og varekjennskapen bør man vise frem varer som ”hører sammen” eller på en eller annen måte har en forbindelse til hverandre. Det er forventet, både av kunden og for butikkens del.

Steg 3: Servicekultur

Dette steget tar i korte trekk for seg at det tar tid, og arbeid for å oppnå resultater. Butikken trenger å bruke tid til utvikling av service -opplevelse og kundelojalitet. Tid til å motivere medarbeiderne slik at de ser at det er noe å ”vinne” for dem også, når det kommer til arbeidsinnsats, incentiver og service. Butikken trenger også tid til å utvikle den servicekulturen som er ønsket, og for å få de resultatene som er forventet. Men på den annen side, er tid penger. Det koster å vente på resultater, så ved ansettelsen av medarbeidere bør man vektlegge tidligere erfaringer, og snakke med tidligere medarbeidere/ledere til personene. Da kan man sikre at de nyansatte innehar noen kvaliteter som kan bidra til at det tar mindre tid å nå målene, og samtidig bruke mindre tid på å opparbeide seg de resultatene butikken er ute etter.

Steg 4: Differensieringen

Når vi har nådd dette stadiet, gjelder det å sikre seg. Sikre at man kan levere det som er lovet, og at servicen er optimal. Butikken har nådd målet, men likevel må man passe så man ikke slapper av og ”faller ned” trappa igjen. Gjennom stadige analyser og bruk av måleinstrumenter ønsker jeg å opprettholde plassen på toppen av trappa. Det er ikke et alternativ å starte alt arbeidet på nytt, så her må vi fortsette arbeidet og opprettholde det servicenivået vi har kommet til. Gjennom å jobbe hardt og være selvkritiske, vil vi ha som videre mål å være best – bestandig.

Ved å ”gå” de nevnte stegene, kan vi oppnå den optimaliseringen vi ønsker: Service som differensieringsstrategi. Modellen komplimenterer de tidligere analysene og modellene jeg har vært innom, mens de andre modellene går mer i dybden på aspektene de inneholder. En fellesnevner for alle modellene og analysene som kan nevnes, er at strategien ikke kommer av seg selv. Hardt arbeid, fokusert arbeid og tid er hovedmomentene. Det vil jeg se på i min konklusjon som følger.

5.0. Konklusjon

I dette kapitlet vil jeg først komme med oppsummerende besvarelse på forskningsspørsmålene mine, så på hovedproblemstillingen. Tilslutt vil jeg komme med interessante problemstillinger for videre forskning.

5.1. Svar på forskningsspørsmålene

For å oppsummere, har jeg først svart på forskningsspørsmålene:

Hva er sentrale service elementer?

Med utgangspunkt i de 6 elementene, (Kunde, ansatte, butikken, vareutvalget, produktkjennskap og retur/reklamasjon) har jeg sett på sammenhengen disse imellom, og hva som kan oppstå dersom et element mangler. Her vises det tydelig at alle seks er viktige elementer som på flere måter er avhengige av hverandre.. Ingen kan tas bort eller utelates uten at det påvirker de andre på en negativ måte, og fokuset må være på dem alle. En kunde trenger oppmerksomhet og bearbeiding av den ansatte. De er igjen avhengig av butikken og vareutvalget, som den ansatte må kjenne til. Er det noe som mangler, eller er feil ved en vare, er det den ansattes ansvar for å sørge for at kunden blir fornøyd med resultatet og føler seg ivaretatt, mens det er butikkens ansvar (lederen) at den ansatte er opplært i rutiner som har med returer å gjøre. Sånn kan man fortsette.

Stikkord som går igjen innen elementene er: Pålitelighet, rollespill, tilgjengelighet, *det lille ekstra*, og fornøyde kunder. De må tilfredsstilles for at strategien skal fungere, og differensiering skal være oppnåelig.

Hvordan kan det ønskede servicenivå måles?

Med utgangspunkt i min butikk, som er en liten bedrift med små ansatte, er det litt begrensninger her. Det vil av økonomiske grunner bli gjennomført internt, og på to forskjellige måter. Den ene, som går direkte på kundene, er spørreundersøkelser som naturligvis er anonyme for kundenes del. Der kan vi spørre direkte spørsmål til kundene og få svar som vi i etterkant kan analysere og bearbeide. Den andre metoden er et skåringskort som de ansatte kan fylle ut, og gjennomgå i fellesskap på medarbeidersamtaler og møter.

Det presiseres at dette gjelder små butikker med få ansatte, da store butikker og kjeder stiller i en annen kategori, både når det gjelder økonomi og samarbeid med flere butikker.

Stikkord her er: Service og ærlighet. Begge må fungere skal man klare å måle servicenivået.

5.2. Svar på hovedproblemstillingen

Hva må til for å implementere service som differensieringsstrategi?

Hardt arbeid, fokusert arbeid og tid er hovedmomentene. Gjennom et stadig fokus på arbeidsoppgavene, kundene og varene vil man kunne klare å nå målet. Men det er viktig å jobbe kontinuerlig med service i alle ledd. Det er ikke bare de ansatte som må yte service, men også ledelsen og eierne. Det fremgår av analysene at gjentatt bruk av dem, i samarbeid alle parter, samt god kommunikasjon, kan føre til at alle forstår og blir påminnet om viktigheten av dem.

Det er viktig å ha en kartlagt vei man planlegger å gå.

Veien til implementering

Ut fra analysene og teorien jeg har funnet, vil jeg beskrive hvilken vei jeg vil gå for å klare å oppnå implementering av service som differensieringsstrategi:

Helt i starten, er det viktig å fokusere på å ansette riktige personer. Det er disse som skal gjennomføre løpet som settes i gang, og må inneha riktig kompetanse og personlighet for å klare dette. Gjennom sjekk av referanser og google personene på nettet, vil jeg finne ut mest mulig om personlighet og væremåte.

Når de riktige personene er funnet, må kontrakter og lønnsforhandlinger gjennomgås og klargjøres. Jeg må få med alle viktige punkter, arbeidshelger og –oppgaver. Bruker gjerne standardkontrakter som utgangspunkt, men er likevel sikker på at alt er med. Lar de nyansatte få en oversikt over butikkens personal lover og -regler med seg hjem, og ber dem kommentere dem hvis det er noe som mangler, og/eller de ikke er enige i/forstår.

Lar de ansatte være med fra starten, med innredning, oppussing og klargjøring av butikken.

Det medfører at de får et sterkere bånd til butikken, og de blir kjent med både vareutvalget og

Masteroppgave

de andre ansatte. Allerede her er det viktig å snakke om service og kundebehandling, gjennomgå kasserutiner og retur/reklamasjoner. Gjennomgå rutiner for oppakking av varer og kvalitetskontroll, slik at de samtidig sjekker alle varene de setter inn i butikken. Be dem studere varene, finne gode sammensetninger som kan brukes for å oppnå mersalg og kryssalg. Avslutter så det hele med en liten sosial sammenkomst, slik at stemningen er den rette før oppstart.

Oppstartsdagene vil være hektiske, med mange nye kunder som ønsker å se hva dette er. Vi må være klar til disse dagene, nå skal førsteinntrykket fremvises. Ikke bruk tid på media, venner og bekjente, disse kan man prate med før eller etter åpningstid. Legg fokuset på kundene fra første stund, da det er disse som gir den beste publisitet. Dersom jeg ønsker å gå til media, gjøres dette før åpning, og jeg ber dem eventuelt om å ta bilder på åpningsdagen. Være sikker på at alle varene ankommer før åpning, og har gjerne noen spesielle åpningstilbud. Men siden det er spesielt stor interesse de første dagene, bør jeg ha ekstra mye varer. Viktig å ikke la kundene komme tredje dagen etter åpning til tom butikk.

Når det har gått 1-2 uker, vil jeg foreta en liten servicemåling. Den eksterne blir litt spesiell, siden det har gått så liten tid, men jeg kan undersøke hva kundene synes om vareutvalget, litt om service og butikken generelt. Denne undersøkelsen vil bli litt "amputert", men jeg kan finne ut små, viktige ting likevel. Når tilstrekkelig med svar har kommet til å kunne analysere dem, gjøres dette. Så gis det målingskort til alle ansatte, som fyller ut disse, og jeg holder et personalmøte. Her går vi igjennom undersøkelsene, samtaler om hvordan oppstarten har gått, og ser om det trengs forbedringer eller endringer noen steder.

Jeg er klar over at service som differensieringsstrategi tar tid å oppnå. Dette er hardt arbeid som må foregå kontinuerlig, gjennom kontroller, målinger og serviceytelser. Kundene må over tid opparbeide et forhold til butikken, og på den måten skape lojalitet. Det er først når dette er oppnådd, man kan starte arbeidet med forventningsbygging og sikre at service som differensiering kan oppnås. Klarer jeg det, vil butikken få et konkurransefortrinn som få andre butikker har, og som er veldig vanskelig å kopiere.

Det er kundene som til slutt avgjør om strategien fungerer, så det er dem vi forsøker å imponere.

Jeg avslutter med noen vise ord fra Nybrodahl, S.T. (2010):

HVA ER EN KUNDE?

*En kunde er den mest betydningsfulle person i bedriften,
enten han besøker oss,
ringer oss eller du besøker ham.*

*En kunde er ikke avhengig av oss
- vi er avhengig av ham.*

*En kunde forstyrrer oss ikke i vårt arbeide
- han er årsaken til at vi har arbeide.*

*Vi gjør ham ikke en tjeneste ved å vise
oppmerksomhet og ta ham på alvor
- det er han som gjør oss en tjeneste
ved å komme til oss med sine ønsker.*

*Våre kunder skal velge oss
fordi de mener at vi er best
- la oss ikke skuffe dem!*

5.3. Forslag til videre forskning

Denne studien ser på problemstillingen ut fra litteratur og kjennskap til emnet. Det kunne godt vært gjennomført med kvalitative intervjuer av både interne og eksterne interessenter. I ettertid ser jeg at det hadde vært fordelaktig med fleres synspunkt, da det kan være lett å se ting snevert når man skriver alene, og samtidig skriver om et scenario. Ved å bruke en aktuell butikk og se på de samme problemstillingene, hadde det vært interessant å se om dette

Masteroppgave

virkelig lot seg implementere. Det som vil være viktig, er at forskningen burde startet opp tidligere, gjerne allerede fra høsten av, slik at man fikk med seg et større tidsperspektiv.

Kritikk til meg selv, er at studien ble for snever. Jeg hadde ønsket å ha kundeundersøkelser, segmentering av markedet, og gjerne konkurrentanalyse. Det var i utgangspunktet meningen at dette skulle være med, men på grunn av liten tid, at jeg er småbarnsmor, og på grunn av innsnevring underveis av forskningsspørsmålene, ble dette vanskelig. Det hadde vært interessant å gjennomføre en studie blant publikum for å høre hva de legger i ordet service, og hva som forventes av det når de går inn i en butikk. Det er sikkert foretatt en del undersøkelser i dette feltet, men jeg har ikke observert noen med denne innfallsvinkelen.

6.0. Litteraturliste

Bøker:

Bok: Andreassen, T.W. (2006). *Serviceledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Bok: Biong, H, og Nes, E.B. (2003). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Universitetsforlaget AS, Oslo.

Bok: Bugge, A. (1993). *...Fra kundeveileder til eksperderingsmaskin*. Statens Institutt for Forbruksforskning, Oslo.

Bok: Easterby-Smith, M., Thorpe, R. og Jackson, P.R. (2008). *Management research*. Sage Publications Ltd, London.

Bok: Eriksson, H.E, og Penker, M. (2000). *Business Modeling with UML – Business Patterns at Work*. John Wiley & Sons Inc., Canada.

Bok: Grønland, S.E. (2008). *Logistikkledelse*. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

Bok: Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

Bok: Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.

Bok: Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske - administrative fag*. Abstrakt forlag, Oslo.

Bok: Kotler, P. (2003). *Markedsføring fra a til å*. IDG Norge Books AS, Oslo.

Bok: Nordhaug, N. og Kristiansen, H.I. m.fl. (2007) *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Forlag 1, Oslo.

Masteroppgave

Bok: Roos, G., Krohg, G.V., Roos, J. og Fernstrøm, L. (2005). *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget, Bergen.

Bok: Semundseth, R. (2005). *Hjelper i markedsføring*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Bok: Winter, J. (1998). *Undersølgelsesmetodik og rapportskrivning*. Jenny Winter og Munksgaard, København.

Vitenskapelige artikler:

Vitenskapelig artikkel: Lai, L. (2004). Ledelse og arbeidsliv i endring. (Del 1). *Strategisk kompetansestyring*, 11-27.

Vitenskapelig artikkel: Løwendahl, B. R. (1998). *Kompetansebasert konkurransevne – noen implikasjoner for strategisk personalledelse*. i Doksrød, H. (1998). *Kunnskap i arbeid- status og fremtidsbilder*, 101-108.

Internett-dokumenter:

Koch, A.J. (2001). *SWOT does not need to be recalled: It needs to be enhanced*. Nedlastet 25 mars 2010 fra

<http://www.westga.edu/~bquest/2000/swot1.html>

Nybrodahl, S.T. (Uten dato). *Gode ord*. Nedlastet 28 april 2010 fra

http://home.online.no/~steinny/Kap6/Visdomsord/hva_er_en_kunde.htm

Rasmussen, T.H. og Kleppe, L. (Uten dato). *Strategisk posisjonering gjennom kundeservice*.

Nedlastet 01 mai 2010 fra

<http://www.markup.no/att/P91whxiq.pdf>

APPENDIKS:

1. <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/VITEORI.htm> (NTNU, 2010)

[Tilbake til Hans Petter Ullebergs side](#)

I. SCIENCE, def.

- 1. Any systematic study of physical or social phenomena
- 2. The study of physical and social phenomena where this involves observation, experiment, appropriate quantification and the search for universal laws and explanations
- 3. Any specific branch of knowledge in either of the above senses (e.g. Social science)

(Kilde: Collins Dictionary of Sociology)

II. VITENSKAPSTEORI

- HVA ER VITENSKAP?

– **En måte å tenke på ut fra:**

- empiriske undersøkelser
- basis i teori
- en bestemt skepsis til og med mot ens mest kjære teorier

– **Et sosialt prosjekt**

- å dele tanker skaper forskersamfunn

III. Historisk bakgrunn

- **Nikolaus Kopernikus** (1473-1543) ”Solen, ikke jorden, er midtpunktet for planetenes bevegelser”

Masteroppgave

- **Francis Bacon** (1561-1626): "Kunnskap er makt"

- Vitenskapens oppgave er å gi menneskene herredømme over naturen for å utnytte den mest mulig til materielle formål.

- **Gallileo Gallilei** (1564-1642)

- "Man skal måle alt som kan måles, og gjøre det målelig som ennå ikke er det".

- Mekanistisk naturanskulelse: Årsaker til og forklaring på fenomen

- Sekularisering: naturen ikke lenger noe mystisk, guddommelig, men en rent mekanisk innretning mennesket kan måle og veie.

- Kvantifiserer naturvitenskapen og grunnlegger utviklingen av den nye mekanikken og fysikken, og således naturvitenskapen i den nyere tid

- **Johannes Kepler** (1571-1630) Arbeider ut fra "Hypotetisk-deduktiv-metode"

- hypoteser om planetenes baner rundt solen testes, verifiseres eller forkastes, og etter hvert kommer man gjennom de rette hypoteser frem til en teori om dette ut fra om hypotesene stemmer eller ikke med faktiske observasjoner. ("Hvis teorien er riktig så må planeten Mars befinne seg på et bestemt sted på himmelen på et bestemt tidspunkt osv." - Fra teori til lov)

IV. Deduktiv - induktiv

- Deduktiv og Induktiv forskning. Deduktiv forskning refererer til det vi kaller hypotetisk deduktiv forskning. Utgangspunktet er da teori, og man utleder problemstillinger (kalt hypoteser) fra teorien og disse styrer det meste av forskningsprosessen ved valg av metodisk opplegg, dataomfang og analyse. Vi har altså en teori, dermed setter vi opp noen antakelser om denne teorien og tester denne ut i forhold til empiri. På denne måten får vi enten bekreftet (verifisert) eller avkreftet (falsifisert) de hypotesene vi har ut fra teorien. Målet med dette er å til stadighet forbedre den teori vi har eller rett og slett forkaste den hvis vi ikke får bekreftet den ut fra empiriske forhold.

- Induktive tilnærminger i forskningen er det derimot observasjon og analyse av fenomen som danner utgangspunktet for å lage problemstillinger eller teori. Motsatt av deduktiv metode. Man opererer med såkalte arbeidshypoteser underveis, og disse danner grunnlaget for at man utvikler en teori i direkte interaksjon med empirien. Og dette skaper grunnlaget for en slags hypotesetesting og hypoteseformuleringer underveis i prosessen. Eks: Utsagnet "Alle svaner er hvite". Ut fra x antall observasjoner kan vi så slutte at alle svaner er hvite. Men vi kan aldri

Masteroppgave

vite om det finnes en svart en før vi har sett den...Utgangspunktet er gjerne et opplevd problem/fenomen som vi ønsker å se nærmere på.

Vi kan si det slik:

- deduktiv: teori sjekkes mot praksis
- induktiv : praksis danner utgangspunkt for teoribygging.

V. Positivism

- Positivismen har sitt utspring i naturvitenskapene (fysikk, matematikk, logikk, osv), men dens metoder og synsmåter har også bredt seg til andre vitenskapsområder. Positivistene vil gjerne tro på absolutt kunnskap. Positivismen eller den positivistiske tradisjon er gammel i vestens tenkning. Selve ordet dukket ikke opp før først på 1800-tallet, innført av sosiologen August Comte (1798-1857). Begrepet viser til at man vil bygge på en positiv, det vil si sikker kunnskap.

Positivismen begynte som en positiv tendens; den reagerte mot religiøse dogmer og metafysisk spekulasjon og krevde en tilbakevenning til observerbare data

- Den positivistiske vitenskapen skulle fremskaffe lover for samfunnet og legge grunnlaget for en samfunnsmessig (sosial) ingeniørkunst
- Positivismen legger ikke vekt på samfunnsforskningens politiske, historiske og sosiale funksjoner; dette ligger utenfor vitenskapen (jf Weber)
- Men positivismen har gjennom sitt kritiske syn på vitenskapelige belegg og strengheten i sin vitenskapelige argumentasjon, bidratt til å befri samfunnsforskningen fra mytiske og hverdagslige forestillinger
- De nye samfunnsvitenskapene (eks: sosiologi, psykologi, pedagogikk) skulle ut fra det positivistiske tenkesett følge de eksperimentelle kvantitative metoder som ble brukt innefor de etablerte naturvitenskapene, spesielt var fysikkens metoder et forbilde
- Samfunnsvitenskapens mål ble å forutsi og kontrollere menneskers adferd. Vitenskapelige utsagn skulle bygge på observerbare data; iaktakelsen av data og tolkningen av deres mening skulle holdes strengt fra hverandre

Masteroppgave

- Vitenskapelige fakta skal være objektive og kvantifiserbare
- Data skal være utvetydige, og intersubjektivt reproducerbare (etterprøving)
- Vitenskapelige utsagn bør være verdinøytrale; fakta skal skilles fra vurderinger og vitenskap fra politikk (jf Weber)
- Forskeren skal være nøytral og ikke påvirke studieobjektet: distanse - objektivitet

VI. Utvikling innen positivismen:

Logisk positivisme – deduksjon

Empirisk positivisme - induksjon

Nypositivisme (Frage, Russel, tidlig Wittgenstein)

Logisk språk som overensstemmer/matcher virkeligheten

”Klorineffekt” på språket – fjerner smuss/upresisheter

Nøytralt og ekte ”Observasjonsspråk”: en faktisk beskrivelse av virkeligheten

VII. Weber

hevder i talen ”Vitenskap som livskall” (1917) at

- vitenskapen inngår i stadig flere av samfunnets sektorer som et ledd i den vestlige rasjonaliseringsprosessen. Målene i den prosess er kontroll og klarhet. Faren er imidlertid et kaldt samfunn (Iron-cage - Jernbur rundt oss)
- Og, hevder Weber; vitenskapen har ikke evnet å gi livet og naturen mening. Vi snakker da om at avmystifiseringen av verden har sin begrensning. Men dette er heller ikke vitenskapens funksjon:
- Vitenskapen skal uttale seg om fakta (herunder også sosiale fakta). Disse uttalelsene har en annen karakter enn uttalelser om verden. Forskning har ingenting med religion eller politikk å gjøre; ”kateterets autonomi fra politikken; læreren som verken prest eller politiker”.

VIII. Kritikk av positivismen

- Det kommer en reaksjon på positivismen fra indre og ytre hold:
- INDRE kritikk: Den senere Wittgenstein: Språk er praksis – ikke en neutral beskrivelse av verden
- T Kuhns teori om vitenskapelige revolusjoner og paradigmer: vitenskapsmenn arbeider og tenker innenfor tradisjoner, og disse tradisjonene styrer deres oppfattelse av virkeligheten og

Masteroppgave

metoder for hvordan man kan forklare verden, av hvordan forskning skal bedrives. Dette er imidlertid noe som kan endres: en ny, grunnleggende oppdagelse (revolusjon) får forskerene til å endre grunnoppfatninger og de begynner å forske på verden på en ny måte (paradigmeskifte)

YTRE kritikk:

- Positivismen kritiseres av Humanvitenskapen: spesielt Hermeneutikken og de kvalitative metoder
- W Dilthey sa at ”naturen forklarer vi, mennesket forstår vi” – skiller altså mellom naturvitenskap og humanvitenskap. Vi kan ikke bruke naturvitenskapelige metoder for å forstå menneskelige handlinger
- Kvalitative metoder søker gjerne etter mening hos individene, individets intensjoner for sine handlinger, og den kan vi få fatt i gjennom et nært forhold til f eks deltakerne i en undersøkelse. Eks det kvalitative intervju som bygger på et samspill mellom mennesker. Her blir forskeren et instrument i seg selv (tolkning, interaksjon)

IX. HERMENEUTIKK

- HERMENEUTIKKEN som metode: Kommer som en reaksjon fra humanvitenskapen mot det kvantitative paradigmet

W Dilthey: ”Man forklarer naturen, mennesket forstår man”

To virkeligheter som kan beskrives ut fra:

<u>NAT.VIT</u>	<u>HUMAN.VIT</u>
Forklare	Forstå
(Natur)	(Kultur)
Kausal logikk	Tolkning

X. Fenomenologi

- Fenomenologien grunnlas av Husserl i slutten av forrige århundre og som siden har blitt utviklet som eksistens-filosofi av Heidegger, og senere i eksistensiell og dialek-tisk retning av Sartre og Merlau-Ponty. Hovedemnet for fenomenologien var først bevisstheten og erfarenheten til mennesket, men utvikles senere av Heidegger til å om-fatte den menneskelige livsverden og hos Sartre den menneske-lige handlingen. Husserl plasserer seg mellom POS og

HERM. Skiller seg fra Dilthey bl a ved at Husserl har andre vitenskapelige intensjoner: grunnlegger viten-skapen fenomenologisk. Vår erfaring med fenomenene vil senere påvirke vår opplevelse av empirien. Forutsetter egentlig samme virkelighet som POSITIVISMEN, men Husserl mener at fenomenologien kommer forut for positivismen.

- Merlau-Ponty: ”Alt hva jeg vet om verden, til og med det jeg vet gjennom vitenskapen, vet jeg ut fra min egen synsvinkel eller ut fra en opplevelse av verden der vitenskapens symboler i seg selv ikke skulle bety noen ting. Hele vitenskapens verden er oppbygd på den levde (erfarte) verden, og om vi ville strengt forestille oss verden i seg selv og virkelig verdsette dens mening og rekkevidde må vi gjenoppvekke denne opplevelsen av verden, som vitenskapen bare er et uttrykk for.”

- Sagt på en annen måte: geografiens kart er således en abstraksjon av det landskap der vi først lærte oss hva en skog, et fjell eller en elv er. I dette fenomenlogiske forholdningssett ligger de kvalitative studiene av individets opplevelser av sin verden til grunn for de mer abstrakte vitenskapelige studiene av den sosiale verden. Det handler om en måte (metode) vi kan få tilgang til individets grunnleggende opplevelse av livsverden. En slik metode er f eks det kvalitative intervju.

XI. Kvalitativ forskning

- Kvalitativ av latin *qualitas* som betyr: beskaffenhet, egenskap, sort
- Metode (opprinnelig gresk *metod*: en vei som leder til målet): Kvalitativ metode er systematisert kunnskap om hvordan man går frem for å betegne beskaffenheten hos noe (et fenomen)
- Tre hovedtradisjoner: etnografi; hermeneutikk; fenomenologi. Alle anvendes i pedagogisk forskning i dag
- Man søker ikke å kvantifisere objektive data, men å tolke meningsfulle relasjoner

XII. Kvalitativ og kvantitativ forskning

- Et tilbakevendende krav innenfor moderne samfunnsvitenskap har gjerne vært at vitenskapelig kunnskap skal være kvantitativ. Eks 1: ”Kvantitativ forskning som søker en vitenskapelig forklaring kan helt enkelt betecknas som det vetenskapeliga tilvägagångssättet” (Calder 1977). Eks 2: ”Den utsträkning i vilken observationerna kan kvantifieras (översättas til

Masteroppgave

siffror) är ofta ett gott tecken på en vetenskaps mognad” (Mussen, Conmger & Cagan 1977).

- Men: Kvalitative og kvantitative metoder er verktøy, og deres anvendbarhet avhenger av hvilke forskningsspørsmål (problemstillinger) som stilles.

Kilde: S Kvale (1997) ”Den kvalitative forskningsintervjun”

XIII. Generalisering

- Når en generaliserer abstraherer en bort konteksten. Som tidligere nevnt vil generalisering ha sammenheng med det verdensbildet forskeren har sympati med,

- VIRKELIGHETSSYN – KUNNSKAPSSYN – VITENSKAPSSYN – METODESYN

- og dermed vil forskjellige innfallsvinkler og metoder få innpass i forskningen.

XIV. Verdier

- Kvalitativ forskning opererer med små og formålstjenlige utvalg. Dette betyr at en ikke kan generalisere utover det utvalget man har, sett i relasjon til tid og kontekst. Kvantitativ forskning kritiserer den kvalitative for å være subjektiv og selektiv. De mener at forskeren ikke er nøytral og verdifri i sine funn og at mennesket blir et for lite pålitelig instrument og for åpen for feilkilder. Dermed sies det at overførbarheten ikke er mulig, da det ikke er tilstrekkelig kontroll over forskningssituasjonen. Argumentet mot en slik påstand vil være det Thomas Kuhn sier: all forskning - kvalitativ eller kvantitativ - er uansett verdiladet da den er sosialt konstruert. Derfor er verdidebatten meningsløs.

XV. Trender i dagens forskning

- løpet av de siste 50 år har den positivistiske vitenskapsfilosofien tapt noe av sin posisjon. Positivismen oppfatter samfunnsvitenskapen som naturvitenskapen: den skal bygge på objektive kvantifiserbare data og ha forutsigelse (prediksjon) og kontroll av andres atferd som mål. I dag skjer det en forskyvning mot filosofiske strømninger som ligger humanvitenskapene nære, deriblant det vi kaller en postmoderne sosial konstruksjon av virkeligheten, hermeneutisk tolkning av teksters mening, fenomenologisk beskrivelse av bevisstheten og en dialektisk lokalisering av motsigelser i menneskelig virksomhet til sosiale og historiske sammenhenger. Dette kan bero på at man i dag er interessert i tema som erfaring, mening, livsverden, samtale, dialog, fortelling og språk.

2. SWOT analyse

Intern analyse:

Finansielle ressurser:

- Inntjening
- Likviditet

Fysiske ressurser:

- Størrelsen på lokalene
- Lokalisering av lokalene
- Tilgang på ressurser

Menneskelige ressurser:

- Kompetanse innenfor ledelse
- Utdanning

Rennome`:

- Blant kunder
- Blant konkurrenter
- Blant samarbeidspartnere
- Vedrørende produktkvalitet
- Vedrørende pålitelighet

Markedsføring:

- Produktbredde
- Fleksibilitet
- Lønnsnivå
- Belønningssystem
- Delegering av autoritet, ansvar og myndighet
- Verdisyn
- Lojalitet

Teknologiske ressurser:

Masteroppgave

- Alder på teknisk utstyr
- Fleksibilitet
- Kapasitet
- Produktutvikling

Generelle økonomiske og politiske faktorer:

- Tilgang på arbeidskraft
- Skattepolitikk

Ekstern analyse:

Markedsfaktorer:

- Markedsstørrelse
- Sesongvariasjoner
- Bransjelønnsomhet

Konkurransfaktorer:

- Konkurransintensitet
- Inngangsbarrierer
- Utgangsbarrierer

Teknologiske faktorer:

- Modenhet og sårbarhet (grad av gammel og ny teknologi)
- Kompleksitet
- Behov for produktutvikling

Sosiale faktorer:

- Arbeidsmoral
- Demografiske forandringer
- Grad av fagforeningstilknytning