

# MEDARBEIDERNES KOMPETANSE OG MOTIVASJON ER DETALJHANDELENS VIKTIGSTE KONKURRANSEMIDDEL



**JAN IVAR FREDRIKSEN** er tilknyttet Institutt for Markedsføring ved Handelshøyskolen BI, med arbeidsoppgaver innen forskning, kursutvikling og undervisning i varehandelsledelse. Hans bakgrunn omfatter praktisk erfaring fra både dagligvare- og faghandel, personalutvikling innenfor bank, studier i økonomi- og administrasjonsfag, innbefattet hovedfag i markedsføring og dr. gradskurs i organisasjon og ledelse, samt nærmere 20 år med utdanning av medarbeidere og ledere til varehandelen.

## SAMMENDRAG

Artikkelen starter med en gjennomgang av teori tilknyttet servicemedarbeideren og hennes rolle, samt serviceledelse og servicemarkedsføring med detaljhandelen som kontekst. En modell som viser sammenhengen mellom servicelveransen og kundetilfredsheten presenteres. Kundens og medarbeiderens rolle i en vellykket serviceleveranse understrekes.

Motivasjon diskuteres gjennom Herzberg og hans klassiske tilnærminger med to kategorier av motivasjon; (1) hygiene- og (2) motivasjonsfaktorer. Walin Andreassens generelle modell for personlig tilfredshet hos medarbeideren illustrerer mye av de samme faktorene som Herzberg. I tillegg supplerer han med rollekonflikter/uklarheter og servicemedarbeiderens produktivitet innen salg og service. Medarbeidernes tilfredshet betraktes og ses i lys av Burns og Stalkers klassiske inndeling etter mekanistiske og organiske menneskesyn. Sistnevnte tilnærming handler om å utvide medarbeiderens handlingsrom for

adferd. Formater der betjeningsformen er vesentlig basert på selvbetjeningsteknologi kan sies å representere den mekanistiske tilnærmingen.

Utviklingen innenfor medarbeiderfokus, sett i lys av organisasjonsteoriens forskningstradisjon oppsummeres gjennom å betrakte vitenskapelig bedriftsledelse tidlig på 1900-tallet, Human Relations-bevegelsen i 1950-årene, T-gruppene i 1960-årene, og med jobbtrotasjon som «standard» i 1970-årene, og fram til vår tids klare oppfattelse av at produktivitet og jobbtilfredshet går hånd i hånd.

Servicemedarbeiderens rolle, klima og kultur, kompetanse og motivasjon, samt handlingsrom betraktes. Samlet danner nevnte forhold noe av grunnlaget for artikkelens konseptuelle modell.

Modellen illustrerer mulige sammenhenger mellom nevnte forhold rundt kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeidere innen detaljhandel med tanke på service- og kundeorientering. Ut fra tilnærmingene modellen legger opp til kan ulike spørsmål og problemstillinger reises.

Hele detaljhandelsbedriften lever av at frontlinjemedarbeiderne har ressurser og informasjon nok til å gjøre en god jobb. Bedriften blir kundefokusert og styrker dermed sitt grunnlag for god lønnsomhet. Artikkelen starter med ulike tilnærminger til ledelse (klassisk

vinkling), for så å drøfte relasjoner til nyere *serviceledelsesteori* og noe nyere forskning på området, spesielt innenfor detaljhandel. Jeg konkluderer med en konseptuell modell som vektlegger forhold som teknisk/motorisk kompetanse (varekunnskap, hurtighet m.v.),

sosial kompetanse, motivasjon, opplevd handlingsrom og beslutningsmyndighet samt opplevd serviceklima.

Med utgangspunkt i salgs- og servicemedarbeidere innenfor detaljhandel, hva er ønskelig av kompetanse og motivasjon? Hvilke egenskaper er nødvendig for å skape en sterkere service-, kunde- og markedsorientering? Nevnte forhold kan, avhengig av detaljistbransje, driftsform (kjedetilknypning eller ikke), kundens motiver for kjøpet og nivå av selvbetjening/personlig service, være avgjørende for alt fra effektivitet til kundetilfredshet, servicekvalitet, omdømme og kundeloyalitet. Som et underliggende problemområde ligger ønsket om å bidra til generelt sterkere fokus på service- og tjenestetyster innenfor detaljhandelen. Spesielt ønsker jeg å inspirere handelens ledere og fremtidige ledere i retning av mer bransjespesifikke kundeservicekonsepter, relatert til de ulike detaljistbransjer, formater og profiler, med eller uten kjedetilknypning.

### TEORETISK INSPIRASJON: KORT OM MEDARBEIDERROLLEN, SERVICELEDELSE OG SERVICEMARKEDSFØRING MED STÅSTED I DETALJHANDEL

Analysen av over en million artikler innenfor økonomi og ledelse avdekket en andel på 21 prosent som refererer til service.<sup>1</sup> Denne omfattende bruken av begrepet reflekterer varierende oppfatninger og anvendelse av service som ord, begrep og konsept. Figur 1<sup>2</sup> illustrerer hvordan servicebegrepet kan anvendes på minst fem ulike nivåer innen detaljhandel.

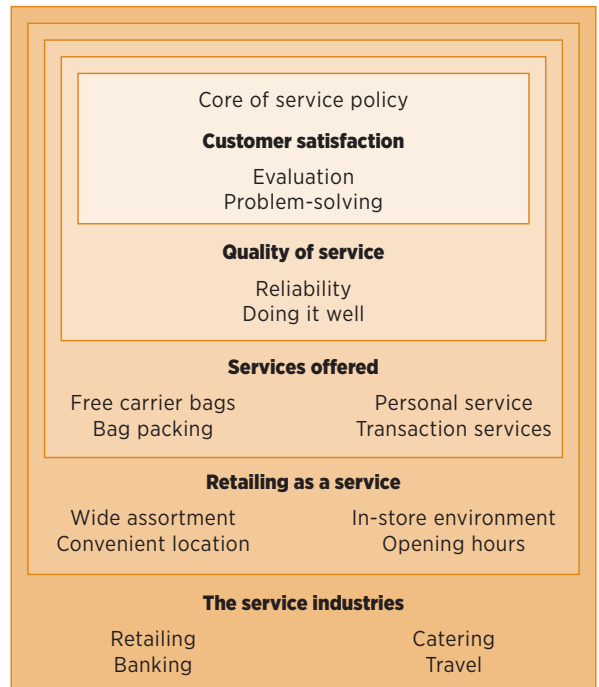
I lys av servicemarkedsføring og serviceledelse er det viktig å skille mellom generelle serviceytelser og kundeservice.<sup>3</sup> Generelle serviceytelser omfatter aktiviteter, prosesser og ytelser i virksomheter som hovedsaklig tilbyr service- eller tjenesterelaterte produkter (for eksempel telekommunikasjon, transport og finansielle tjenester). Kundeservice, derimot, er gjerne tilleggsytelser som støtter en virksomhets kjerneprodukter. Kundeservice tilbys således av nesten alle typer virksomheter, inkludert produsenter, distributører og detaljister.

Klassifisering etter rene serviceytelser og kundeservice synes uproblematisk og er behagelig å forholde

.....

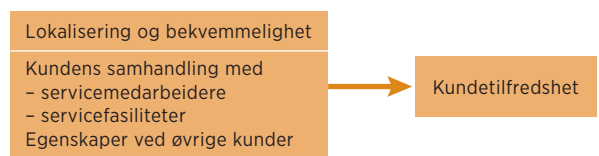
1. Johns 1999.
2. McGoldrick 2002:499.
3. Zeithaml og Bitner 2003:4.

FIGUR 1



seg til. Innen detaljhandel snakker vi altså vesentlig om kundeservice, men vi ser også mer og mer at rene serviceytelser kan distribueres/formidles gjennom detaljister, for eksempel Bauhaus med utbedring av badetrom, IKEA med montering av kjøkken m.v. Med tanke på klassifisering av ulike serviceytelser peker Lovelock (1983) på serviceleveransen. Han hevder at det er etablert sammenheng mellom kundetilfredshet og kundens egen medvirkning, altså der kunden selv er fysisk representert i leveringen av ytelsen. For mange gir dette kanskje klare assosiasjoner til ordet «selvgjort er velgjort». Skulle dette gi muligheter til, for detaljisten, å utvikle selvservicebaserte systemer og øke bruken av disse, samtidig som kundetilfredsheten øker? Mulighetene bør avgjørt være til stede.

FIGUR 2



Med ståsted innen serviceledelse er det vanlig å betrakte kundens rolle i serviceleveransen. Som vist i figuren

over, om kunden trenger å være fysisk til stede under serviceleveransen, trer hun inn i «servicefabrikken» på et bestemt sted, det være seg et tog, en frisørsalong eller et sykehus, og tilbringer tid her mens tjenesten blir produsert og levert. Hennes tilfredshet med serviceytelsen vil være påvirket av det samspillet hun hadde med personalet og øvrige servicefasiliteter. Muligens vil også hennes tilfredshet være påvirket av egenskaper ved andre kunder hun møtte som benyttet seg av samme serviceytelse. Richard Normann (1983) beskriver serviceleveransesystemet og hevder at dette omfatter samhandling mellom personalet, kunden og teknologisk utstyr. Kunden er i denne sammenheng en del av produksjonsprosessen i samarbeid med personalet, andre kunder og den teknologiske utrustningen. Hun opptrer dermed som en *prosument* eller en *co-producer*<sup>4</sup> i dette bildet.

Å forstå kundens rolle i serviceleveransen, «produksjonsprosessen», hevdes å være nøkkelen til å forstå kundens adferd innenfor servicerelaterte produkter og tjenester.<sup>5</sup> Et hovedfokus i denne sammenheng er at suksess i «sannhetens øyeblikk», eller i servicemøter<sup>6</sup>, avhenger av at samhandlingen mellom partene i serviceleveransesystemet er vellykket.

### MOTIVASJON OG MEDARBEIDERENS ROLLE INNEN SERVICELEDELSE

Når motivasjon av medarbeidere skal diskuteres, er Herzberg (1968) og hans tilnærminger klassiske og berømte. Hans modell illustrerer to kategorier av motivasjon: (1) hygiene (for eksempel lønn og sikkerhet), og (2) motivasjonsfaktorer (for eksempel kunnskap, involvering og respons). I et serviceledelsesperspektiv presenterer Walin Andreassen (1999:236) en generell modell for personlig tilfredshet hos medarbeideren. Hans tilnærming illustrerer mye av de samme faktorene som Herzbergs modell. Her nevnes lønn (økonomisk kompensasjon), samhandling med teknologi og fysisk utrustning, dyktighet og egenskaper, muligheter for personlig vekst og trygghet, sosial integrasjon og gruppelejalitet, rettferdighet samt relasjoner til topp- og linjeledelse. I tillegg supplerer han med rollekonflikter/klarheter og servicemedarbeiderens produktivitet .....

4. Benjamin Schneider i «Welcome to the world of services management», *Academy of Management Executive*, 2004, vol. 18, nr. 2.

5. Bateson 1985.

6. Zeithaml og Bitner 2003.

innen salg og service. I lys av disse egenskapene og relasjonene tilknyttet servicemedarbeiderne betraktes så medarbeidernes tilfredshet. Medarbeidernes tilfredshet vil også kunne være påvirket av selskapets omdømme og den enkelte medarbeiders ståsted. Ifølge denne tilnærmingen er resultatet varierende kundetilfredshet og medarbeiderlojalitet.

Normann (1983:76) betrakter servicemedarbeiderens rolle i «sannhetens øyeblikk» gjennom alternative perspektiver eller menneskesyn. Han presenterer først to perspektiver som kan ses på som mekanistiske tilnærminger<sup>7</sup>:

«Forsøke å fjerne så mye av produksjonen som mulig fra 'sannhetens øyeblikk' og legge mer av produksjonen 'bak kulissene', kanskje til maskiner.»

Og:

«Fjerne en del av kontaktpersonalets handlingsfrihet og standardisere kontaktpersonens arbeidssituasjon og adferd.»

Normanns (ibid.) tredje perspektiv representerer derimot en mer organisk tilnærming, ved at det her fokuseres sterkere på å bedre medarbeiderens forutsetninger for selvstendighet og initiativ i sitt arbeid:

«Å gjøre det mulig for kontaktpersonen å bruke sin handlingsfrihet så kreativt som mulig, det vil si å forbedre hans evne til å løse problemer og å behandle hver situasjon på en måte som til hver tid er tilpasset kunden.»

Sistnevnte tilnærming handler om å utvide medarbeiderens handlingsrom for adferd. Hvor bringer så dette oss? Relatert til serviceledelse og detaljhandel kan så vel den mekanistiske som den organiske tilnærmingen være aktuell, avhengig av detaljistbransje, detaljhandelsformat og konsept. Formater der betjeningsformen er vesentlig basert på selvbetjeningsteknologi, kan sies å representere den mekanistiske tilnærmingen. Detaljhandelsformater basert på selvbetjening ble en toneangivende løsning under utviklingen av super-

7. Burns og Stalker 1961.

markeder i 1920-årenes USA.<sup>8</sup> Ifølge Berry og Lamp (2000) er selvbetjeningstilnærmingen spesielt egnet til å redesigne serviceleveranseprosessen gjennom å plassere kunden i en aktiv produksjonsrolle framfor den mer passive mottakerrollen. Dagligvarebransjen og dens supermarkedskonsepter var først ute med selvbetjeningsløsninger innen varehandel. Som vi vet, fikk prinsippet etter hvert en rask spredning også til andre detaljhandelsbransjer og formater. Eksempler på vel gjennomførte selvbetjeningsprinsipper, med utstrakt bruk av ny teknologi, er bankenes nettbanksystemer. Tilbudene består av omfattende menyer innenfor sparing, finansiering, forsikringer og betalingsformidling. Parallellt til dette har også betydelig utberedelse innen detaljhandel, der etter hvert de fleste varer kan kjøpes via postordre eller internett. Alt er basert på interaktive selvbetjeningssystemer der tilbydersidens medarbeidere er erstattet med informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Innen detaljhandel kan selvbetjening bidra til å forenkle kjøpsprosessen for den enkelte kunde. I stedet for å få varen ekspedert fra en butikkmedarbeider, finner hun varen selv, går til kassen, betaler og forlater butikken. Sommeren 2009 har IKEA hele seks selvbetjente kasser i sitt nyeste varehus på Slependen utenfor Oslo. Kunden handler, registrerer varekjøpet selv og betaler med sitt kort. Tilsvarende operasjoner gjennomføres virtuelt om varen kjøpes via en internettbutikk. Forskjellen er at man da ikke er i fysisk kontakt med varen før etter få dager.

Den mekanistiske tilnærmingen kan også synes å være hensiktsmessig i franchisesystemer med høy grad av standardisering av produkter og prosesser i serviceleveransesystemet. Innenfor disse distribusjons- og handelskjedene er ofte makt og autoritet konsentrert hos franchisegiver. Det enkelte kjedemedlem eller den enkelte franchisetaker forplikter seg til å følge direktiver og regler sentralt gitt av grossistorganisasjonen eller av annen sentral funksjon.<sup>9</sup> Verdens mest omtalte og berømte eksempel er hamburgerkjeden McDonald's. Et velkjent eksempel fra Norge er Reitangruppens Rema 1000.

Ulike former for eierskap og samarbeid innenfor detaljistkjeder antas å påvirke nivået av sentralisert ledel-

se, kontroll og styring.<sup>10</sup> Hovedformer for eierskap og samarbeid innen norsk detaljhandel er (1) uavhengig frittstående butikk, (2) filialkjeder, (3) samarbeidende medlemskjeder og (4) franchisebaserte kjeder.

Lovelock (1983) hevder at en mer sofistikert betraktning av servicemarkedsføring kan utvikles. Dette betinger at man finner frem til metoder som i større grad ivaretar hensynet til de ulike servicerelevante bransjenes og sektorenes særegenheter, altså utover hva som ofte er tilfellet med de tradisjonelle bransjeinndelingene. En mulighet ligger i å betrakte egenskaper ved relasjonen mellom serviceyter og kundens behovs- og etterspørselsmønster. En klassifisering ut fra *bekvemmelighetsvarer*, *shoppingrelaterte varer* og *spesialvarer*<sup>11</sup> virker hensiktsmessig i lys av serviceytelser i detaljhandelssammenheng. *Bekvemmelighetsvarer*, eller dagligvarer som matvarer og andre varer man kjøper ofte og regelmessig, skal gjerne være tilgjengelig i nærheten av der du bor, arbeider eller passerer til daglig. Butikker som tilbyr *shoppingrelaterte varer*, som klær, parfyme, sko og annet tilbehør, er ofte lokalisert og gruppert sammen med butikker som har varer innenfor de samme kategoriene. Årsakene til og relevansen av dette kan ses ut fra samspillet mellom lokaliseringens attraktivitet og kundens ønske om en positiv shoppingopplevelse. Dette igjen innebærer valgmuligheter, ønske om å samle inntrykk, muligheter for å drømme, ønske seg, etc. Utfallet kan være kjøp der og da, eller at hun kommer tilbake når økonomien tillater det. Kjøp av *spesialvarer* som byggematerialer, hjemmeinnredning, møbler, elektro- og elektronikkutstyr eller en ny bil skiller seg noe fra foregående typer av kjøp og shopping. Beslutningsprosessen er vanligvis mer planlagt fra forbrukerens side, og den er mer komplisert. Forbrukeren trenger her ofte mer råd fra butikken, og kanskje fra andre, før den endelige beslutningen fattes. Dette krever andre former for tilrettelegging også fra vare- og servicetilbyders side.

I tilfeller med mer kompliserte varer og omfattende problemløsning for kunden kan åpenbart en organisk tilnærming til medarbeiderens kompetanse være ønskelig. Ulike kunder har ulikt behov for så vel sosial

8. Levy og Weitz 2004.

9. Brunsson og Olsen 1998:27.

10. Levy og Weitz 2004:66.

11. Klassifiseringene av butikktyper og varer er inspirert av Copeland 1923 og Lovelock 1983.

samhandling som mer funksjonell hjelp fra butikkens side.<sup>12</sup> I denne sammenheng synes det å være spesielt fire forhold som forbrukeren ønsker ivaretatt fra en butikksejler eller servicemedarbeider:

- tidsklemma (forbrukerens ønske om effektivitet)
- selve kjøpsopplevelsen (shopping som fritidsaktivitet og rekreasjon),
- kjøpstrygghet (hans ønske om å redusere risiko)
- behov for sosial kontakt

### KORT TILBAKEBLIKK, BEGREPER OG TILNÆRMINGER: FRA HUMAN RELATION (HR) TIL STRATEGISK HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) OG SERVICELEDELSE

Schneider (1994:65) oppsummerer kort utviklingen innen medarbeiderfokus, sett i lys av organisasjonsteoriens forskningstradisjon:

«Fra Fredrick Taylors (1911) Vitenskapelig bedriftsledelse tidlig på 1900-tallet gjennom *Human Relations*-bevegelsen i 1950-årene, T-gruppene<sup>13</sup> i 1960-årene, og jobbtotasjon som «standard» i 1970-årene, var perspektivet rettet mot styring av medarbeidere med tanke på å øke produktiviteten – og interessant nok jobbtilfredsheten, skjønt sistnevnte var ikke ofte resultatet. Taylors grunnleggende motivasjon for sine studier innenfor vitenskapelig bedriftsledelse var å utvikle kjøreregler for arbeidet som ga økt medarbeidertilfredshet og derigjennom økt produktivitet. Hans syn på medarbeidertilfredshet var noe snever og i takt med datidens dominerende oppfatning: at nøkkelen til medarbeidertilfredshet ligger i den enkeltes muligheter for å tjene mer penger. De berømte Hawthorne-forsøkene på 1930- og 40-tallet<sup>14</sup> og Tavistock-forsøkene i kullgruver omtrent i samme tidsperiode<sup>15</sup> fastslo at sosiale forhold var vel så kritiske med tanke på så vel produktivitet som jobbtilfredshet. Den grunnleggende oppfatningen om at produktivitet og jobbtilfredshet gikk

.....

12. Reynolds og Betty 1999.

13. *The National Training Laboratories Institute* startet i Bethel i Maine i 1947. De var her banebrytende innen bruk av T-grupper (laboratoriebaseret trening). Man gjorde *der og da*-erfaringer i gruppene, fikk tilbakemeldinger fra deltakerne og benyttet adferdsteori for å studere gruppeprosesser. Målet er å gi mennesker bedre muligheter for å kunne velge «riktig» adferd i den gruppen hvor de deltar ([http://www.orgdct.com/more\\_on\\_t-groups.htm](http://www.orgdct.com/more_on_t-groups.htm)).

14. Bl.a. Roethlisberger og Dixon 1939.

15. Bl.a. Trist og Bamforth 1951.

hånd i hånd, har blitt en retningsgivende erkjennelse innenfor Human Resource Management (HRM).»

Service Management, serviceledelse, kan neppe ses på som et forskningsprogram isolert sett. Men med sitt sterke fokus på medarbeiderens rolle har serviceledelse åpenbare sammenhenger og likhetstrekk med ulike tilnærminger innenfor *human relations*-relaterte programmer (Schneider 1994). Human Resource Management, HRM, omfatter prinsipper, fremgangsmåter, praksis og prosedyrer for virksomheter med tanke på rekruttering av gode og egnede medarbeidere samt utvalg og ledelse av disse – HRM har altså et sterkt medarbeiderfokus. Ytterligere konseptuell utvikling innenfor HRM har i tillegg et strategisk perspektiv på kunden. Kundefokusert HRM blir gjerne kalt strategisk HRM.<sup>16</sup> I neste avsnitt tar vi igjen utgangspunkt i serviceledelse med drøfting av sentrale nøkkelområder og antakelser innenfor nettopp kompetanse og motivasjon av servicemedarbeidere, det hele sett i et detaljhandelsperspektiv.

### NØKKELOMRÅDER OG ANTAKELSER - MEDARBEIDERENS ROLLE, KOMPETANSE OG MOTIVASJON

I denne delen drøftes noen nøkkelområder innenfor tjenestemarkedsføring og serviceledelse:

- servicemedarbeiderens rolle, generelt sett
- servicevirksomhetens klima og kultur
- medarbeiderens kompetanse og motivasjon, som omfatter
  - faglig kompetanse
  - sosial kompetanse
  - motivasjon, og til slutt
  - opplevelse av handlingsrom

Mot slutten av artikkelen presenteres en generell modell som omfatter nevnte forhold, supplert med noen bakgrunnsvariabler.

### SERVICEMEDARBEIDERENS ROLLE

Et nøkkelområde i lys av servicemarkedsføring og serviceledelse, med ulike forskere, forfattere og tilnærminger, er den brede enigheten om viktigheten av et sterkt medarbeiderfokus. Skal man lykkes innenfor

.....

16. Fombrun mfl. 1984 i Schuler og Jackson 1987 i Schneider 1994.



servicerelaterte bransjer, har det blitt hevdet at hele organisasjonskartet må snus på hodet.<sup>17</sup> Ideen innebærer en generell oppgradering av frontlinjepersonalets rolle, innbefattet kompetansekrav, handlingsrom, beslutningsevne og -myndighet. Tatt i betraktning at servicemedarbeideren ofte utgjør hovedkontakten mellom kunden og virksomheten, har hennes evne til gjennomføring samt hennes generelle adferd en sterk innvirkning på kvaliteten av serviceleveransen (ibid.). Servicemedarbeideren kan også åpenbart være svært viktig for bedriftens image og omdømme (Solomon 1986). Sett i lys av denne erkjennelsen må ledelsen sikre at serviceytelsen formidles i tråd med hva bedriften ønsker å tilby av fordeler for sine kunder. Erkjennelsen har blitt svært utberedt og støttes også av Grönroos (1990:209). Han hevder at kontaktpersonalet ofte er den mest avgjørende suksessfaktor for en servicetilbyder. Systemer, teknologi og fysisk tilrettelegging utgjør verdifull støtte. Påstanden underbygges av at svært mange bedrifter er mer avhengig av sitt kontaktpersonale enn av øvrige ressurser i leveransen.

Et godt spørsmål er hvorvidt denne erkjennelsen er like relevant i selvbetjeningssammenhenger. Det har vært hevdet at butikkformater basert på selvbetjening nettopp har til hensikt å gjøre samspillet med butikens personale mindre nødvendig, innforstått også mindre viktig, sett fra kundens ståsted. Ideen er som oftest å spare personalkostnader. Prinsippet med økt kundemedvirkning har resultert i flere suksesshistorier innenfor handelen med, blant flere, IKEA i spissen. Erfaringene har vist at kundetilfredsheten lett blir en salderingspost, om man ikke innser at tiden med personlig kontakt, selv om den er kort, like fullt er særdeles viktig. Kontaktpersonalet oppfyller kundens forventninger, er med på å skape et omdømme og selger bedriftens totale tilbud av ytelser til kunden. Dette antas å gjelde også i situasjoner hvor serviceleveransen vesentlig er basert på selvbetjeningssystemer.<sup>18</sup>

Hvis kunden er misfornøyd og oppgitt, er medarbeideren med på å gi kundens negative opplevelse en sterkere og mer «personlig» identitet, hvilket kan forsterke misnøyen. Det er ikke alltid like lett å bare skylde på systemet. Om kunden derimot blir begeistret eller føler at han imøtekommes ved klage, kan et inn-

slag av personlig kontakt forsterke kundetilfredsheten og sannsynligheten for gjenkjøp og positiv omtale av virksomheten, det vi oftest omtaler som kundelojalitet.

Fagområdet intern markedsføring har vist seg å ha klare paralleller til servicemarkedsføring og -ledelse. De konseptuelle tilnærmingene definerer klart virksomhetens medarbeidere som en viktig målgruppe. Viktige målsettinger innenfor intern markedsføring er (Arndt og Friman 1984) å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere samt lede og motivere til markeds-, kunde-, service- og salgsorientering. Blois og Grönroos (2000) støtter også denne tilnærmingen og hevder at virksomhetens interne marked av medarbeidere motiveres best for service- og kundeorientert adferd gjennom aktiv bruk av markedsføringslignende tilnærminger og aktiviteter internt. Dette støttes av Zeithaml og Bitner (2003:319), som fremhever viktigheten av intern markedsføring som et grunnlag for å oppfylle forventninger som bedriftens eksterne markedsføring skaper.

#### DETALJISTEN SOM SERVICETILBYDER: SERVICEKLIMA OG -KULTUR

Schneider (1986) refererer til klassiske tilnærminger til organisasjonsklima og organisasjonskultur fra Katz og Kahn.<sup>19</sup> Hvorfor er organisasjonsklima og -kultur viktig? Katz og Kahn minner oss om at mennesker i et fellesskap trenger «lim», noe som knytter dem sammen i en felles tematikk hvor adferd kan forenes. Spesielt rettes oppmerksomheten mot medlemskapsfølelse, sosialisering og identifisering med fellesskapet. Videre fremheves strukturelle relasjoner, forhold mellom mennesker samt forhold knyttet til miljø og atmosfære. Sistnevnte kan ses i sammenheng med serviceklima, der Schneider<sup>20</sup> konkluderer med at medarbeiderne opplever færre negative forhold i jobbsammenheng hvis det råder en entusiastisk holdning til service. Både medarbeidere og kunder i servicevirksomheter opplever positive utfall der virksomheten er kunde- og serviceorientert. Det er gjerne sterk kundeorientering på toppledelsesnivå som skaper en kultur og et miljø som oppmuntrer til og belønner effektive kunderelasjoner.<sup>21</sup> En interessant innfallsvinkel til servicekvalitet,

19. 1978, sidene 403–404.

20. 1980, 1994 og 2004.

21. Beatty mfl. 1996, Schneider 1980, 1994, 2004 og Normann 1983.

17. Lovelock 1988.

18. Bettencourt and Brown, 1997.

serviceorientering samt personrelasjoner kommer fra Schneider (2004:144):

- Det er nyttig å kjenne til kundens forventninger dersom du ønsker å vite hva du skal foreta deg i møtet med dem.
- Det viktigste i en serviceleveranse er pålitelighet. Ytelsen skal være i samsvar med det som er lovet.
- Vekt på prosesser med samhandling og mellommenneskelige utfordringer påvirker kundens opplevelse av servicekvaliteten<sup>22</sup> (for eksempel responstid, empati, trygghet og sikkerhet, slik kunden opplever en serviceleveranse).

Flere av disse forholdene danner viktige grunnlag for den enkelte medarbeiderens kompetanse og muligheter til å yte sitt beste. Utover dette skal vi ikke gå nærmere inn på serviceklima og servicekultur som begreper og fenomener i denne omgang.

#### MEDARBEIDERENS KOMPETANSE OG MOTIVASJON

Drøye 50 år tilbake i tid skrev Donald Beckley (1955) en artikkel i *Journal of Marketing* om problemer og utfordringer innenfor medarbeiderrelasjoner i detaljhandelen. Et viktig utgangspunkt for dette bidraget var påstanden om at detaljhandel i overveiende grad består i personlig service. Dette innebærer betydelig variasjon innenfor personlig kontakt, herunder kontakt med kunder, men også med leverandører og kollegaer. Beckley fremhever seks typer av stressfaktorer:

- Det er behov for mange umiddelbare beslutninger
- Det er lett å få skylden for feil andre har gjort
- Ofte mangler klare retningslinjer
- Det kan ofte være vanskelig å se tingene litt på avstand
- Medarbeiderne har ofte lav status
- Arbeidet er ofte fysisk krevende

Uavhengig av hvorvidt disse betraktningene er tidsaktuelle eller ikke, var han klart inne på viktige forhold. Service- og serviceorientering av medarbeidere innenfor handelen omfatter et relativt bredt spekter av kompetanse og typer av motivasjon.

.....

22. En mer utfyllende presentasjon av servicekvalitet (Parasuraman, Zeithaml og Berry 1988) finnes som nevnt i kapittelets siste avsnitt.

Hennig-Thurau (2004) benytter en teoretisk basert firedelt fremstilling av service og kundeorientering av servicemedarbeidere. Fremstillingen omfatter medarbeiderens:

- tekniske kompetanse, for eksempel varekunnskap
- sosiale kompetanse
- motivasjon
- opplevelse av handlingsrom

Jeg vil her drøfte ulike forutsetninger knyttet til denne fremstillingen. Hennig-Thuraus hovedtilnærming er COSE-konseptet.<sup>23</sup> Konseptet omfatter organisasjonsklima og sosialisering samt medarbeiderrelaterte forhold som motivasjon for innsats, tilgjengelige retningslinjer og tilgang på veiledning. Anvendt på servicemedarbeidere innenfor detaljhandel hevder han at sosial og teknisk kompetanse representerer adskilte dimensjoner. Det samme gjelder motivasjon og beslutningsmyndighet. Sistnevnte utgjør en viktig ingrediens i medarbeiderens handlingsrom. I neste avsnitt vil dette bli forklart nærmere.

#### MULIGE SAMMENHENGER - KOMPETANSE OG MOTIVASJON I SAMSPILLET MED SERVICE- OG KUNDEORIENTERING

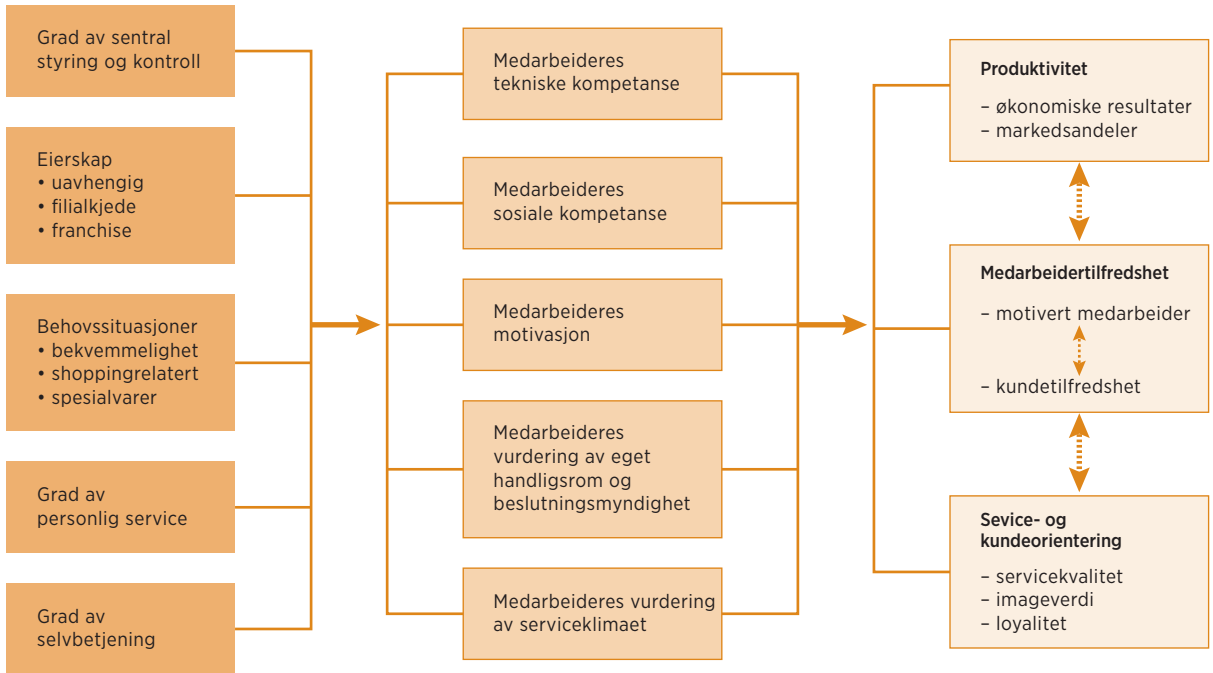
Inspirert av betraktningene foran har jeg utviklet en arbeidsmodell. Modellen illustrerer mulige sammenhenger mellom kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeidere innen detaljhandel og medarbeidernes service- og kundeorientering.

#### KONTEKST

Gruppen av uavhengige variabler til venstre i figuren illustrerer kontekst, det vil si detaljhandelen med sine ulike detaljistbransjer og butikktyper. Som tidligere nevnt er det en utbredt oppfatning at grad av sentralstyring og kontroll påvirker handlingsrommet, inkludert kreativt spillerom og beslutningsevne. Innenfor handelen kan styring og kontroll fra kjedehold påvirke

23. Kelley (1992) var blant de første forskere som studerte begrepet COSE (fork. *Customer Orientation Service Employees*). Tilnærmingen bygger på antakelsen om at kundeorienteringen blant et service-selskaps frontlinjemedarbeidere er avgjørende for å oppnå suksess. Dette testes empirisk gjennom en konseptuell ramme bestående av COSE-faktorer, inkludert organisasjonsklima og sosialisering, samt personlige forhold som motivasjon, herunder krav til innsats, tilgjengelige retningslinjer og tilgang på veiledning (Hennig-Thurau 2004).

FIGUR 3



både den lokale butikkleders og den enkelte medarbeiders handlingsrom. Dette gjelder den enkeltes kreative spillerom for å finne hensiktsmessige løsninger for kunden, der muligheten til å ta ofte enkle, men viktige beslutninger kan være viktig.

Samarbeidsform, kjedetilknypning og type av eierskap gir også viktige føringer for den enkelte butikk eller avdeling. Løsninger, standarder og kjøregregler for beslutningstaking, kundebehandling og kundeservice eksisterer i varierende grad. Enkelt formulert kan man si følgende: Dess sterkere en detaljist er tilknyttet et kjedekonsept, dess sterkere er trolig styringen av sortiment, prissetting, markedskommunikasjon, og så videre. Frittstående butikker uten kjedetilknypning har ofte færrest regler, i alle fall ingen fra sentralt hold. Franchiseformatet innebærer vanligvis flest regler. Filialkjeder kan også, om eier ønsker det, være svært regelstyrt.

Kundens kjøpsituasjon - klassifisert etter *bequemmelighetsvarer*, *shoppingrelaterte varer* og *spesialvarer* - ser ut til å bestemme hvor mye og hva slags personlig service kunden forventer å få i butikken. Grad av personlig service i forhold til selvbetjening forutsettes som nevnt å være en svært viktig beslutning i utviklingen av butikkformater og butikk-løsninger. Dette vil på vir-

ke medarbeiderens rolle, nødvendige kompetanse og motivasjon i større eller mindre grad.

#### MEDARBEIDERENS TEKNISKE KOMPETANSE

Boksene i midten av figuren utgjør selve kjernen i modellen. Her illustreres medarbeidernes kompetanse og motivasjon, vurdering av eget handlingsrom samt opplevelse av serviceklimaet. Medarbeiderens tekniske kompetanse<sup>24</sup> henspiller på kunnskap, herunder varekunnskap, motoriske ferdigheter, for eksempel hurtighet, som kreves av en servicemedarbeider i kundebehandling. Kundens behov og den personlige samhandlingen med kunden er her viktig.

Fagkompetanse representerer ofte selve plattformen for å kunne oppfylle kundens behov i gitte salgs- og servicesituasjoner. Servicemøtet er ofte et «sannhetens øyeblikk» hvor det forventes at medarbeideren skal gi rask respons, hvilket gjør det vanskelig å stole utelukkende på oppslagsverk, databaser og andre faktakilder. Når kunden besøker butikken, har hun gjerne ulike forventninger, avhengig av type vare/tjeneste og/eller hennes kjøps- og behovssituasjon. Noen varer er lette

24. McGoldrick 2002, Hennig-Thurau 2004.



å kjøpe eller kjøpes kanskje på ren rutine, mens andre kjøp er mer kompliserte med tanke på å velge riktig løsning. I tilfeller hvor kundens ønsker og behov er noe mer komplisert, er det sannsynlig at hun trenger råd underveis i kjøpsprosessen. Medarbeiderkompetanse som peker seg ut, er varekunnskap, herunder kunnskap om behov, bruk og håndtering av varen. Medarbeiderens rolle vil ofte være å inspirere til løsninger, finne alternative varer, foreslå tilleggsvarer og tilby eventuell tilleggservice som imøtekommer kundens ønsker. I butikker hvor selvbetjeningssystemer dominerer bildet, vil rådgiverrollen bli noe annerledes. Ikke desto mindre er det her viktig å tilby «riktig» hjelp hvis kunden ber om det. Et annet viktig område hvor det er viktig med god fagkunnskap, er reklamasjoner. Medarbeideren må kjenne til hvilke regler som gjelder. Eksempler er forbrukerkjøpsloven og regler i egen virksomhet for den varen det gjelder.

#### SOSIAL KOMPETANSE

Den konseptuelle tilnærmingen til sosial kompetanse<sup>25</sup> fokuserer på hvorvidt medarbeideren er i stand til å innta kundens perspektiv på en hensiktsmessig måte, ofte omtalt som empati. Empati omfatter innsikt i både kundens kunnskapsmessige og emosjonelle ståsted. Dette innebærer innsikt i hva kunden oppfatter, forstår, tenker og føler. Det kan hevdes at sosial kompetanse og/eller teknisk kompetanse under gitte forhold kan oppveie hverandre med tanke på å opptre kundeorientert. Så kan være tilfellet, forutsatt at den sosiale kompetansen er god. Imidlertid er den sosiale kompetansen ofte en flaskehals. Høy grad av teknisk kompetanse hjelper neppe om medarbeideren ikke er i stand til å skape en god interaksjon med kunden gjennom empati og forståelse av kundens ståsted og behov. Likeledes vil det heller ikke alltid være tilstrekkelig der teknisk kompetanse kreves, at kunden møtes av en velmenende medarbeider som mangler nødvendig fagkunnskap om varene som tilbys.

#### MOTIVASJON

Motivasjon er én dimensjon i bildet.<sup>26</sup> Medarbeiderens motivasjon for å ivareta kunden kan omfatte tre områder:

.....

25. Ibid.

26. Ibid.

- En positiv innstilling til kundeorientering og konsekvensene av kundeorientert adferd for medarbeiderens egen del.
- Medarbeiderens selvoppfatning om hvorvidt hun er i stand til å opptre kundeorientert.
- Medarbeiderens forventninger til belønning og måloppnåelse gjennom for eksempel fornøyde kunder og insitamenter fra arbeidsgiveren.

Motivasjon anses som grunnleggende for på en hensiktsmessig måte å kunne kombinere sosiale ferdigheter og fagkompetanse på en kundeorientert måte.

#### HANDLINGSROM OG BESLUTNINGSMYNDIGHET

Medarbeiderens handlingsrom og beslutningsmyndighet er forfatterens fortolkning av det mye benyttede begrepet *empowerment*, en gjenganger innenfor servicelitteraturen. Medarbeiderens egen oppfatning av sitt *handlingsrom* og sin *beslutningsmyndighet* er med på å bestemme i hvilken grad hun føler seg betrodd til å ta avgjørelser i situasjoner der kundens interesser og behov står i fokus. Som med motivasjon er handlingsrom nødvendig for å praktisere kunnskaper og gode intensjoner på en kompetent måte overfor kunden. Medarbeiderens *empowerment* er gjennomgående drøftet i servicelitteraturen. Ett eksempel er den «organiske» tilnærmingen fra Richard Normann (1983): «Å gjøre det mulig for kontaktpersonen å bruke sin handlingsfrihet så kreativt som mulig, det vil si å forbedre hans evne til å løse problemer og å behandle hver situasjon på en måte som til hver tid er tilpasset kunden.»

For enkelhetens skyld benyttes ordet *handlingsrom* i betydningen «medarbeiderens opplevelse av handlingsrom og beslutningsmyndighet» i artikkelens siste avsnitt om problemstillinger og viktige spørsmål.

#### SERVICEKLIMA/-KULTUR

Medarbeiderens vurdering og oppfatning av serviceklimaet viser hvor mye dette har å si for service- og kundeorienteringen. Som nevnt krever dette oftest sterk kundeorientering fra toppledelsens side. Sterk kundeorientering i toppledelsen kan skape den felles kulturen som tilrettelegger for og belønner utviklingen av gode kunderelasjoner.

Virkningsvariablene på høyre side av figuren har servicemedarbeidertilfredshet i sentrum. Her menes (1) motivasjonsnivå og (2) avhengighet av kundetil-

fredshetsnivå. Det finnes konkrete bevis for at medarbeidertilfredshet skaper kundertilfredshet, hvilket ofte innebærer service- og kundeorientering. Motsatt kan tilfredse kunder forsterke medarbeidernes jobbtifredshet.<sup>27</sup>

#### SERVICE- OG KUNDEORIENTERING

Variabelen service- og kundeorientering innebærer nivå av servicekvalitet, imageverdi og kundelojalitet. Spesifikke dimensjoner innen begrepet servicekvalitet har blitt identifisert og utforsket av Parasuraman, Zeithaml og Berry (1988). Deres forskning peker på fem dimensjoner innen servicekvalitet som kan anvendes på kryss og tvers innen ulike servicerelevante bransjer. Disse fem er:

- 1 pålitelighet (holde hva man lover, gjennomføre lovet ytelse pålitelig og nøyaktig)
- 2 respons (hjelpsomhet, vilje til å gi hjelp, og til å gi hjelp raskt)
- 3 sikkerhet/trygghet (medarbeiders kunnskaper og høflighet samt evne til å vekke tillit)
- 4 empati (bry seg om kunden, evne til innlevelse)
- 5 håndgripelighet (tilgang til fysiske fasiliteter, utstyr, personale og skriftlig materiale)

#### MEDARBEIDERTILFREDSHET OG KUNDETILFREDSHET

Forskning på kunde- og medarbeiderrelasjoner har vist at både serviceklima og medarbeidertilfredshet har nær sammenheng med kundens opplevelse av servicekvalitet.<sup>28</sup> Opplevd servicekvalitet kan også ses som en konsekvens av medarbeiderens kompetanse og motivasjon.

#### IMAGE- ELLER OMDØMMEVERDIEN

Image- eller omdømmeverdien er resultatet av kundens oppfatning av virksomheten og dens ytelser samt hennes opplevelse av serviceleveranseprosessen. Denne underliggende logikken, som knytter kundelojalitet sammen med service og kundeorientering, er godt kjent fra før av.

#### PRODUKTIVITET

Boksen øverst til høyre i figuren omfatter produktivitet.

.....

27. Zeithaml og Bitner 2003:320.

28. Schneider og Bowen 1993.

Denne er viktig i all detaljhandel og all øvrig virksomhet basert på profittmaksimering. Detaljisten tilstreber en ønsket markedsandel og gode økonomiske resultater. Sistnevnte kan muligens ses isolert, men er gjerne over tid en konsekvens av vel gjennomførte vare- og serviceleveranser, tilfredse medarbeidere og vellykket service- og markedsorientering.

#### PROBLEMSTILLINGER OG VIKTIGE SPØRSMÅL

Figur 3 har til hensikt å gi innfallsvinkler, tema og kontekst til flere problemstillinger innen samme område, men med ulike nyanser.

##### FØRSTE HOVEDSPØRSMÅL:

I hvilken grad er medarbeiderens kompetanse (faglig og sosialt), oppfatning av egen motivasjon, handlingsrom og serviceklima relatert til servicemedarbeidertilfredshet i detaljhandelen?

Spørsmålet refererer til hovedgruppen av forklaringsvariabler i figur 3. Er det slik at medarbeiderens fagkompetanse, sosiale kompetanse, oppfatning av hvor motivert hun er, samt opplevelse av handlingsrom og serviceklima påvirker hvordan hun trives i jobben, altså nøkkelvariabelen medarbeidertilfredshet? Forhåpentligvis vil slike betraktninger bidra til å fremheve viktige egenskaper og tiltak i detaljistens målrettede arbeid for bedre medarbeidertilfredshet. En grunnleggende tanke i dette bildet er at dette også tilrettelegger for økt produktivitet gjennom bedret kundeservice og sterkere kundeorientering.

##### ANDRE HOVEDSPØRSMÅL:

Hva slags medarbeiderkompetanse er ønskelig, gitt ulike forhold som grad av sentralstyring (for eksempel fra kjedehold), type eierskap (samarbeidsform), kundens behovs-/kjøpssituasjon, virksomhetens (fastsatte) grad av personlig service og selvbetjeningsløsninger, med tanke på å oppnå høy medarbeidertilfredshet, produktivitet og service- og kundeorientering?

Eller:

Under hvilke forhold (som nevnt over) er ulike egenskaper hos medarbeideren minst og mest nødvendig med tanke på å oppnå høy medarbeidertilfredshet, produktivitet og service- og kundeorientering?

Tanken bak sistnevnte spørsmål er å nyansere bildet av virkeligheten. I mange tilfeller er sterk kjedestyring ønskelig og anses som nødvendig fra ledelsens side. Det samme gjelder personlig servicegrad, som kan være begrenset, til fordel for selvbetjeningsystemer med sterkere kundemedvirkning som konsekvens. Det bør fremheves at medarbeidertilfredshet gitt nevnte forhold fremdeles er et levende mål for virksomheten med tanke på å styrke produktiviteten og service- og kundeorienteringen. Neste og siste hovedspørsmål vil forhåpentlig bidra til å nyansere bildet ytterligere.

#### SISTE HOVEDSPØRSMÅL:

Betraktning av forklaringsvariablene – grad av sentralstyring, type eierskap, kundens behovs-/kjøpssituasjon og virksomhetens (fastsatte) grad av personlig service og selvbetjeningsløsninger – fører til siste hovedspørsmål:

Hvordan kan grad av sentralstyring, type eierskap, kundens behovs-/kjøpssituasjon og virksomhetens (fastsatte) grad av personlig service og selvbetjeningsløsninger forklare ulike behov for kompetanse og egenskaper hos servicemedarbeideren med tanke på å oppnå produktivitet, medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?

Spørsmålet kan uttrykkes mer spesifikt i flere under-spørsmål:

Hvordan kan ulike nivåer av sentralstyring forklare ulike behov for kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeideren med tanke på å oppnå produktivitet, medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?

og:

Hvordan kan type eierskap forklare ulike behov for kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeideren med tanke på å oppnå produktivitet, medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?

... og:

Hvordan kan kundens behovs-/kjøpssituasjon forklare ulike behov for kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeideren med tanke på å oppnå produktivitet, medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?

... og til slutt:

Hvordan kan virksomhetens (fastsatte) grad av personlig service og selvbetjeningsløsninger forklare ulike behov for kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeideren med tanke på å oppnå produktivitet, medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering? **M**

#### KILDER

- Arndt, J. og A. Friman (1984): *Intern markedsføring*. Oslo: Tanum-Norli.
- Bateson, J.E.G. (1985): «Self-Service Consumer, an Exploratory Study». *Journal of Retailing*, 61(3), ss 49-76
- Beatty, S.E., M. Mayer, J.E. Coleman, K.E. Reynolds og J. Lee (1996): «Customer-sales Associate Retail Relationships». *Journal of Retailing*, 72(3). Ss 223-247.
- Beckley, Donald (1955): «Identifying Problems of Human Relations in Retailing». *Journal of Marketing*, 20(1) ss 51-53.
- Berry, L.L. og S.K. Lamp (2000): «Teaching an Old Service New Tricks, The Promise of Service Redesign». *Journal of Service Research*, 2(3), s265.
- Bettencourt, L.A. og S.W. Brown (1997): «Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors». *Journal of Retailing*, 73(1) ss 31-61.
- Brunsson, N. og J.P. Olsen (1998): «Organization Theory: Thirty Years of Dismantling, and then ...?» I: *Organizing Organizations*. Oslo: Fagbokforlaget (s. 13-43).
- Burns, T. og G.M. Stalker (1961): «*The Management of Innovations*». London: Tavistock Publications.
- Churchill, G.A., N.M. Ford, S.W. Hartley og O.C. Walker (1985):

- «The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-analysis». *Journal of Marketing Research*, 22(2), s. 103-118.
- Copeland, M.T (1923): «The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods». *Harvard Business Review*, april 1923, ss 282-289.
- Fredriksen, J.I. (2005): «*Positive and Negative Effects of Personal Service in a Retail Context*». Project proposal, Dept. of Marketing, BI Norwegian School of Management.
- Grönroos, C. (1990): «*Service Management and Marketing*». Lenham: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2000): «*The Marketing of Services*» in Blois, K (2000) *Oxford Textbook of Marketing*, Oxford: Oxford University Press
- Hennig-Thurau, Thorsten (2004): «Customer Orientation of Service Employees, Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention». *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), s. 460-478.
- Herzberg, F. (1966): «*Work and the Nature of Man. One More Time: How Do You Motivate Employees?*». Cleveland: World Publishing Co.
- Kartz, D. og R.L. Kahn (1978): *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

- Kelley, S.W. (1992): «Developing Customer Orientation among Service Employees». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), s. 27–36.
- Livy, M. og B. Weitz (2009): *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lovelock, C.H. (1983): «Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights». *Journal of Marketing*, 47, s. 9
- Lovelock, C.H. (1988): «Ten Service Workers and Their Jobs». I: *Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, s. 329–351.
- Maslow (1954): *Motivation and Personality*, New York: Harper.
- McGoldrick, P.J. (2002): *Retail Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Normann, R. (1983): *Service Management*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Parasuraman, A, V.Z. Zeithaml og L.L. Berry (1988): «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality». *Journal of Retailing*, 64, s. 12–40.
- Reynolds, K.E. og S.E. Beatty (1999): «A Relationship Customer Typology». *Journal of Retailing*, 75(4), s. 509
- Roethlisberger, F.J. og W.J. Dickson (1939): *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schein, E. (1980): *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1980): «The Service Organization: Climate is Crucial». *Organizational Dynamics*, Autumn, ss 52–65
- Schneider, B. (1986): «Notes on Climate and Culture». I: C.H. Lovelock (1988): *Managing Services Marketing, Operations, and Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, s. 352–358.
- Schneider, B. (1994): «HRM – A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM». *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), ss. 64–76.
- Schneider, B. (2004): «Welcome to the World of Services Management». *Academy of Management Executive*, 18(2), ss 144–150.
- Schneider, B. og D.E. Bowen (1993): «The Service Organization: Human Resources Management is Crucial». *Organizational Dynamics*, spring, ss. 39–52.
- Schuler, R.S. og S.E. Jackson (1987): «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices». *The Academy of Management Executive*, 1, s. 207–219.
- Solomon, M.R. (1986): «Packaging the Service Provider». *Service Industries Journal*, 5, s. 64–71
- Taylor, F.W. (1911): *Principles of Scientific Management*. New York: Norton.
- Trist, E.L. og K.W. Bamforth (1951): «Some Social and Psychological Consequences of the Logwall Method of Coal-getting». *Human Relations*, 4, s. 1–38.
- Walin Andreassen, T. (1999): *Serviceledelse*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Zeithaml, V.Z. og M.J. Bitner (2003): *Service Marketing – Integrating Customer Focus across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

## STYREARBEID OG STYRELEDELSE

Aktuelle titler fra Fagbokforlaget



### Morten Huse og Arild Inge Søland

#### STYRELEDELSE

Med et strategi- og ledelsesperspektiv på styrearbeid kobles praktisk og akademisk innsikt, og tiltak for styreutvikling foreslås.

ISBN 978-82-450-0588-2 Kr 310,-

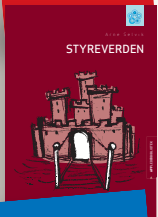


### Morten Huse

#### STYRET: TANTE, BARBAR ELLER KLAN? 3. utgave

Styrer kan utvikles og styrearbeid kan læres, og det er viktig å forstå hvordan ulike tiltak må balanseres. Oppdatert med blant annet referanser, ansattevalgte styremedlemmer og kvinner i styret.

ISBN 978-82-450-0540-0 Kr 392,-



### Arne Selvik

#### STYREVERDEN

En bok om styrerolle, utøvelse av styreverv, mangfold, habilitet, uavhengighet og etiske dilemma.

ISBN 978-82-450-0407-6 Kr 299,-



### Tore Bråthen

#### STYREMEDLEM OG AKSJONÆR 2. utgave

Lettfattelig innføring i utvalgte juridiske spørsmål av spesiell betydning og interesse for styremedlemmer og aksjonærer.

ISBN 978-82-450-0802-9 Kr 378,-

