

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Servicemøter i butikk: fra 'mye vil ha mer' til strategisk regi for økt lønnsomhet

**Jan Ivar Fredriksen
Handelshøyskolen BI**

Magma, 18(2015)2:73-79

Dette er et Open Access tidsskrift fra Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Versjonen i BI Brage er som publisert i tidsskriftets papirutgave. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra www.magma.no

SERVICEMØTER I BUTIKK ^R

Fra «mye vil ha mer» til strategisk regi for økt lønnsomhet



JAN IVAR FREDRIKSEN er førstelektor ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI med arbeidsoppgaver innen kursutvikling, undervisning og forskning i varehandels- og kjedeledelse. Hans bakgrunn omfatter praktisk erfaring fra både dagligvare- og faghandel, personal- og lederutvikling innenfor bank, og mer enn 20 år med utdanning av medarbeidere og ledere til varehandelen.

SAMMENDRAG

Artikkelen tar utgangspunkt i produktivitet og servicekvalitet. Produktivitet har tradisjonelt hovedfokus på å få mest mulig ut av knappe ressurser, mens servicekvalitet ofte benyttes som verktøy og begrepsapparat i måling av kundetilfredshet. Målet med bidraget er å tilby bedriftsledelsen et verktøy for overveid ressursbruk på kundeservice. Dette kan gi ansvarlig ledelse en strammere og mer bevisst strategi for serviceleveranser og kundemøter. En helhetsmodell som beskriver kontekst,

et serviceleveransesystem, samt resultatvariabler underbygger fire ulike typer av servicemøter. Suksessfaktorer innen servicekvalitet, produktivitet, og begge disse i forening drøftes. Tankene oppsummeres som posisjoner i en firefeltsmatrise, der dimensjonene er serviceproduktivitet og servicekvalitet. Kjente eksempler benyttes for å vise hvordan disse interessante dimensjonene kan kombineres og gi både serviceproduktivitet og servicekvalitet i øvre sjikt.

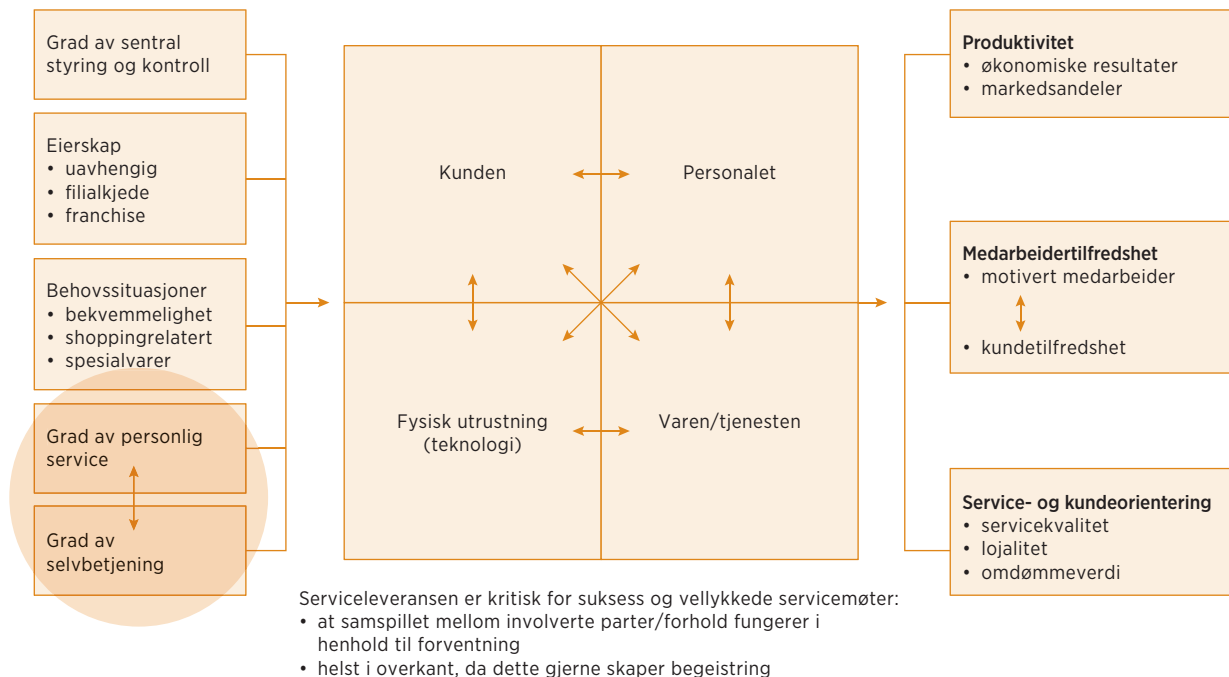
For å avdekke sterke og svake sider ved en virksomhet benyttes ofte en SWOT¹-analyse, hvor nettopp S og W står for henholdsvis *strengths* og *weaknesses*; sterke og svake sider. For å berike denne analysen benyttes ofte verdikjeden². Kundeservice som ord og begrep har mange ulike fortolkninger blant ledere, medarbeidere,

kunder og publikum for øvrig. Et fellestrekk synes å være en positiv ladning, riktignok om tilfredsheten er til stede. Dess mer (og vellykket) kundeservice, dess bedre for alle. Kundene jubler, og bedriftslederne soler seg i glansen av kundeundersøkelser hvor alt er fryd og gammen.

Kundeservice som begrep har flere og ofte subjektive fortolkninger. Det er behov for et mer konkret arbeidsinnhold for ledere som skal planlegge riktig kundeservice. Her og nå kastes først litt lys over produktivetsbegrepet.

-
1. O og T peker eksternt på marked og omgivelser og benevner muligheter (*opportunities*) og trusler (*threats*).
 2. Michael Porters (1985) verdikjede, der ulike prosesser vurderes ut fra i hvilken grad de bidrar til verdiskaping i organisasjonen.

FIGUR 1



KUNDESERVICE OG PRODUKTIVITET

Representanter fra handels- og servicenæringen beskriver produktivitet slik:³

For en bedrift uttrykker produktivitet hvor effektivt den benytter sin arbeidskraft og sitt kapitalutstyr for å produsere varer og tjenester.

Produserer bedriften flere varer og tjenester med samme bemanning og utstyr, eller like mange varer og tjenester med lavere bemanning og mindre utstyr, har produktiviteten økt.

Økt produktivitet kan vi få fra besparelser som følge av for eksempel bedre logistikk og innføring av selvbetjening, men også gjennom økt salg eller økt pris for en vare eller tjeneste som følge av lønnsom drift, markedsføring eller produktforbedringer.

Produktivitet handler altså ikke bare om å løpe fortere, men kanskje først og fremst om å øke verdien på tjenester og produkter, uten å øke kostnadene tilsvarende. Kort sagt: lønnsom vekst.

Målet med dette bidraget er todelt:

- 1) bevisstgjøre deg som detaljist i arbeidet med økt lønnsomhet gjennom en overveid ressursbruk på kundeservice
- 2) gi en skisse til fremgangsmåter for en mer strategisk regi for serviceleveranser og kundemøter innen detaljhandel

Modellen over⁴ illustrerer en konseptuell tilnærming som forfatteren ønsker å bruke til å bevisstgjøre og fremme forslag til fremgangsmåter for problemstillingene nevnt over.

MODELLENS KONTEKST

Modellens venstre felt er kontekst for arbeidet. Vanligvis vil dette utgjøre viktige rammebetingelser for detaljisten.

I hvilken grad den enkelte butikkbedrift styres

3. X-Faktor-konferansen 2012, Hovedorganisasjonen Virke, <http://virke.no/dav/848280a8c0.pdf>.

4. Modellens kontekst og resultatvariabler er tidligere benyttet av forfatteren for å beskrive medarbeiderkompetanse, publisert i *Magma* 5/2010 og i boken *Varehandelsledelse* (2010).

sentralt av kjeden, har betydning for det handlingsrommet den lokale ledelsen og dens medarbeidere har ved planlegging og gjennomføring av sine serviceleveranser. Dette kan være avhengig av eierskap og samarbeids-/organisasjonsform: om detaljisten er frittstående, altså ikke sentralt styrt, det vil si utenfor kjedesamarbeid. I en filialkjede er derimot det meste styrt fra sentralt hold, herunder viktige rammebetingelser for hvordan ulike serviceleveranser skal gjennomføres. Gitt franchise som organisasjonsform er franchisetaker eier av sin egen bedrift, men styres gjerne sentralt med hensyn til fremgangsmåter og krav til resultater i sin bedrift.

Behovssituasjoner hos kunden er her et uttrykk for at kjøpsadferd og forventninger vil variere hos kunden, gitt kjøp av ulike typer varer og tjenester i ulike behovssituasjoner. For detaljisten gjelder hvilke kategorier varer og tjenester det er snakk om. Dagligvarer og kioskvarer har sine særegenheter. Det samme gjelder ulike former for shoppingrelaterte varer som klær, parfyme, tilbehør og smykker. Spesialvarer som møbler, utstyr til kjøkken, bygge- og interiørvarer samt elektro- og elektronikkvarer blir gjerne nøyere planlagt, innebærer større risiko ved feilkjøp og krever ofte en annen type kundeservice enn kjøp av dagens handlekurv som skal fylle matskapet hjemme.

Grad av personlig service sett i forhold til grad av selvbetjening er et strategisk valg med konsekvenser for så vel kostnadseffektivitet som kundetilfredshet. En hovedutfordring, slik vi skal se eksempler på senere i artikkelen, kan være å øke kundens effektivitet, samtidig som kundetilfredshet opprettholdes eller styrkes.

RESULTATVARIABLER

Boksen øverst til høyre i modellen omfatter produktivitet. 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.

Forskning på kunde- og medarbeiderrelasjoner har vist at både serviceklimate og medarbeidertilfredshet har nær sammenheng med kundens opplevelse av servicekvalitet. Opplevd servicekvalitet kan også ses

som en konsekvens av medarbeiderens kompetanse og motivasjon.

Service- og kundeorientering innebærer nivå av servicekvalitet, omdømmeverdi og kundelojalitet. Spesifikke dimensjoner innen begrepet servicekvalitet er 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)

Lojalitet omfatter sannsynlighet for gjenkjøp samt å skape gode forutsetninger for mentale bånd mellom detaljist og kunde, noe som igjen fører til positiv vareprat.

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.

SERVICEMØTER

Modellens sentrum er selve serviceleveransesystemet. Inspirasjonene er hentet fra tradisjonell service management-litteratur og forskning der servicemøtene skjer i samspillet mellom medarbeider og kunde, understøttet av teknologiske løsninger. Etter hvert som teknologiske løsninger ikke bare understøtter personalet og kunden i servicemøtet, men i mange tilfeller erstatter personalet, har virkeligheten blitt endret. I et serviceleveransesystem som skal illustrere en helhetlig ytelse fra detaljist til kunde, finner også varen/tjenesten sin naturlige plass som en del av helheten. Pilene illustrerer ulike former for samspill.

Kritisk for suksess i detaljistens serviceleveranser og servicemøter er at samspillet mellom kunde, per-

sonale, fysisk utrusting/teknologi og varen/tjenesten fungerer i henhold til kundens forventninger. Kundens opplevelse må gjerne være i overkant av forventningen fordi dette ofte skaper begeistring.

I fortsettelsen utdypes og eksemplifiseres tre hovedtyper servicemøter: (1) Kunde møter personale, (2) kunde møter teknologi/fysisk utrustning, og (3) kunde møter vare.

KUNDE MØTER PERSONALET

Relasjonen er klassisk og grundig behandlet i litteraturen. Innenfor detaljhandel varierer intensiteten og viktigheten i denne relasjonen med hva slags detaljistbransje og betjeningsform det er snakk om. Sterkest form for selvbetjening og relativt lite bruk av personalet i direkte møte med kunden finner vi i rent selvbetjente dagligvarebutikker. Her er ofte kassen med betaling etter endt vareplukking det eneste stedet kunden møter personalet. Ytterst i andre enden av skalaen finner vi Elkjøps kølappsystem, hvor hver og én kunde blir ekspektet av en selger eller kundebehandler. Dette gjelder både ved kjøp og eventuelt ved utlevering fra lager. Kombinasjoner mellom selvvalg og manuell betjening finnes også i butikker innenfor sport, klær og møbler.

I dag stiller ofte kunden opp i butikken påvirket av at hun har søkt informasjon på forhånd. Ofte er internett med butikkens og/eller leverandørens hjemmesider kilden til at kunden er godt forberedt når hun besøker butikken. Et bilde eller en forestilling om hva hun eller han ønsker eller ser for seg av løsninger, kan være på plass. Muligens søkes også supplerende informasjon, slik at et trygt valg kan gjøres. Nevnte prosess er eksempel på at så vel kognitive, altså kunnskaps- og erfaringsbaserte forhold, som affektive, altså følelsesbaserte forhold, har betydning. Kunden er formodentlig påvirkbar og åpen for forslag, spesielt der hvor dette settes inn i en sammenheng og gjerne hvor selgeren har litt empati. En kunde som har løsningen klar, og en selger som mangler empati, kan lett føre til negative avvik i denne typen servicemøter. Det samme gjelder om kunden ikke befinner seg i «riktig» målgruppe. Det kan også være en kunde som er mer passiv, for eksempel fordi hun eller han ikke handler til seg selv. Negative situasjoner for både salget og kunden kan også oppstå som følge av manglende vare- og brukskunnskap.

Sett fra bedriften er produktivitet i servicemøtet mellom kunde og personale relevant. Bruk av personale

i servicemøter kan være kostnadsdrivende, men skal ikke være ulønnsomt. Primært bør bruk av kostnader forsvares gjennom direkte verdiskaping for virksomheten. Eksempler er om bidrag som følge av salg, oppsalg og mersalg er høyere enn merkostnaden ved bruk av personale. Om dette ikke er tilfellet, kan et indirekte resultat av personlig kundebehandling være økt tilfredshet og lojalitet hos kunden. Om verken salg eller kundetilfredshet oppnås, skaper ikke bruk av personlig service verdi.

KUNDE MØTER TEKNOLOGI

Ofte tillegges personalet alene størst vekt som representanter og servicebærere for en virksomhet. Innen flere bransjer, for eksempel bank og billettbooking til flyreiser, teater, kino og så videre, har bruk av teknologiske løsninger gjennom internett overtatt det meste av det som tidligere var en viktig del av personalets rolle. Også innen varehandel skjer mange av servicemøtene mellom kunde teknologi og annen infrastruktur. Eksempler er trafikal tilgjengelighet, parkering og parkeringsautomater, inngangsparti, planløsning, varegruppering, vareeksponering, bruk av digital informasjon og selvbetjeningskasser.

Flere bransjer har en tiltakende vekst innenfor netthandel. Eksempler er forbrukerelektronikk og bøker. Ved netthandel er velfungerende teknologi og gode løsninger for vareeksponering, vareplukking og betaling og levering nødvendig. Serviceavvik skjer om teknologi og infrastruktur ikke fungerer eller leverer etter forventningen. En tilgriset panteautomat som lukter vondt, er lite tiltalende og bidrar neppe positivt når matinnkjøp skal gjøres. Feil som oppstår når du som nettkunde skal «til kassen» for å betale, har også vært vanlig. Problemer i relasjonen mellom kunde og teknologi oppstår også gjerne ved brukerfeil. Lave brukerterskler samt god informasjon og opplæring er nødvendig om avvik skal unngås. Avvik kan lett føre til sviktende salg der og da, at kunden får dårlige erfaringer, og at sannsynlighet for gjenkjøp svekkes.

Investering i teknologi og infrastruktur koster og krever, som annen bruk av ressurser, at investeringen bidrar positivt til bedriftens verdiskaping og resultat. Siden den industrielle revolusjonen har bruk av maskiner blitt veid opp mot fortsatt bruk av mennesker i ulike arbeidsfunksjoner. Eksempelene over fra bank, reiseliv, billettbooking og varehandel forteller oss at dette frem-

deles er en viktig problemstilling. Ofte vinner bruk av teknologiske løsninger over manuell arbeidskraft når ren lønnsomhet og produktivitet skal måles. Et riktig utgangspunkt bør være at innføring av ny teknologi er positivt om produktiviteten forbedres, samtidig som kundetilfredshet opprettholdes eller styrkes.

KUNDEN OG VAREN

Relasjonen er relativt uvanlig å omtale i servicesammenheng, men ikke desto mindre relevant av den grunn. Forfatterens mening er at kunden sammen med varen er en undervurdert fallgrube eller suksessfaktor. Dette gjelder både før, under og etter kjøp. Før kjøp skal varen skape forventning, enten fra kundens bevissthet, kunnskap, et bilde, en omtale eller gjennom fysisk eksponering. Avvik kan skje om ting går galt her. Samtidig kan suksess skapes. Ved selve kjøpet overføres eiendomsretten, og kunden og varen skal etter hvert overlates til hverandre. Nå er det varen som skal «levere». Brukerfeil bør unngås; matretten skal tilberedes riktig, kanalene skal på plass i familiens nye, 47-tommers smart-TV, vaffeljernet skal steke vaflene passe brune, og den nye bilen skal kjøre slik prøveturen tydet på og selgeren lovet. Avvik i denne relasjonen følger enten av at varen viser seg å ikke være et riktig valg for kunden, eller de følger av brukerfeil.

Produktivitet vil her kunne være en følge av at bedriften satser på varer som holder hva de lover pris- og kvalitetsmessig. I tillegg har kunden blitt veiledet til riktig kjøp gjennom butikkens personale eller andre kommunikasjonskanaler. Lønnsomhet vil da kunne skapes gjennom salg, oppsalg, mersalg, kundetilfredshet og gjenkjøp.

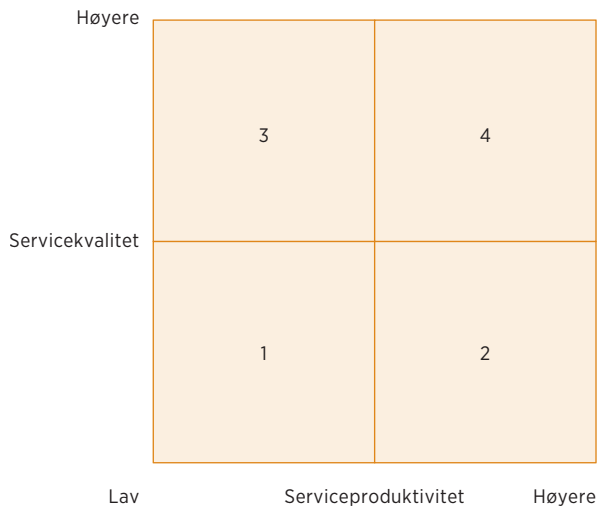
OPTIMALISERING AV SERVICEKVALITET OG PRODUKTIVITET

Avslutningsvis forklares og illustreres fire posisjoner for optimalisering av servicekvalitet og produktivitet. Hensikten med tilnærmingen er både å illustrere motsetninger og å vise kombinasjoner hvor optimalisering av begge dimensjoner finner sted.

POSISJON 1, HVOR VI HANDLER AV NØD, IKKE AV LYST

Her tilbyr virksomheten lav servicekvalitet samtidig som den heller ikke vektlegger serviceproduktivitet. Her er kunden neppe særlig krevende. Tilfeldigheter

FIGUR 2



eller «nøden» styrer behovet. Prisbevisstheten er heller ikke særlig til stede. Tilgjengeligheten, mangel på alternativer samt ønsket om å spare tid er trolig viktige drivere for at kunden skal besøke butikker med disse egenskapene. Butikkens tilbud av varer og tjenester kan karakteriseres som interessant der og da. Varen eller tjenesten er ikke unik, ei heller er prisen spesielt gunstig for kunden. Den er mest gunstig for servicetilbyder og dennes margin.

Eksempler er servicehandelen med gode beliggenheter som dekker kundens akutte behov for direkte påfyll av mat og drikke, sult og tørst eller et uforutsett behov for å etterfylle kjøleskapet, for eksempel mot slutten av helgen. Sistnevnte er imidlertid i ferd med å bli svært konkurranseutsatt, da søndagsåpne dagligvarebutikker har blitt vanlig.

POSISJON 2, HVOR VI VENTER MINDRE FORDI DET ER BILLIG

Her tilbys heller ikke høy servicekvalitet. Imidlertid er serviceproduktiviteten høyere prioritert. Sterk pris konkurranse med pressede marginer der markedet skal tas med laveste pris, er nok relevante rammebetingelser her. Også relativt unike produkter, gjerne til gunstige priser, kan gi nødvendige konkurransefortrinn og dermed overstyre betydningen av en god serviceopplevelse. Møbel- og interiørbransjens IKEA er nok etter hvert et klassisk eksempel på denne posisjonen. Historisk sett

har servicekvalitet aldri vært høyt prioritert her, med derimot lave priser, kundeeffektivitet og unike varer for sin prisklasse.

Dagligvarebransjens lavpriskonsepter er andre eksempler hvor effektivitet og lave priser ofte prioriteres fremfor eksempelvis matglede og personlige råd til kunden. Den fysiske tilretteleggingen gjennom bruk av effektive vareforsyningssystemer for så vel butikk som kunde har høy prioritet. Det samme gjelder også trafikal tilgjengelighet og krav til god lokalisering.

Konkurransefortrinnene til butikker og -kjeder som praktiserer posisjon 2, er følgelig evnen til å skape økonomiske resultater med lave priser og begrensede marginer. Knappe ressurser utnyttes optimalt, og lite brukes til å «behage» kunden gjennom ytelser gitt av personalet.

POSISJON 3, HVOR KVALITET OG BEKVEMMELIGHET ER VIKTIGERE ENN AT DET ER BILLIG

Her skal servicekvaliteten være god, mens kravet til serviceproduktivitet ikke er til stede på lik linje med posisjon 2. Bekvemmelighet, gjerne luksusfølelse, å yte ekstra, overgå kundens forventninger og skape begeistring er forhold som gjerne gjør seg gjeldende i denne posisjonen. Vi snakker ofte om et premium- kontra mer standardsegment. Eksempler er bilbransjen og Vag-konsernet, som ved hjelp av plattformteknologien⁵ og en meget bevisst segmenteringsstrategi produserer både Porsche, Audi, Volkswagen, SEAT og Skoda – alle med modeller for enhver smak, men ofte basert på en felles plattform for teknologisk utvikling og produksjon.

I motsetning til hos IKEA, som ble nevnt under posisjon 2 i foregående avsnitt, kan en høyere pris her være uttrykk for høyere kvalitet i form av eksempelvis design og/eller eksklusivitet. En Arne Jacobsen-stol fra Room 21 tillegges andre kvaliteter og egenskaper enn en funksjonell stol fra IKEA. Prisforskjellen, der Jacobsen-varianten er 700 prosent dyrere, gir trolig også marginer for mer spesialbehandling av kunden der dennes behov har skarpere fokus på en annerledes måte enn hva IKEA praktiserer.

Fra dagligvarebransjen finner vi typisk fullsortimentskonseptene med egne ferskvare-, delikatess-, oste- og fiskedisker. Enda mer segmentert er kanskje Oslos nye mathall og Stockholms Saluhall.

POSISJON 4, «JA TAKK, BEGGE DELER»⁶

Her kreves begge deler. Servicekvaliteten skal være god, og dette skal kombineres med høy grad av serviceproduktivitet. Innovasjon og nytenkning kan være viktige stikkord for denne posisjonen.

To ulike tilnærminger kan være aktuelle:

- (1) bruk av selvbetjeningsteknologi som erstatter personlig service, der endringen opprettholder eller øker servicekvaliteten
- (2) bruk av personlig salg og service som en driver for økt lønnsomhet, samtidig som kunden føler seg vel ivaretatt, og servicekvaliteten vurderes som høy

I det nordiske markedet, hvor lønnskostnadene er relativt høye, blir innslag av ytelser gitt av personalet lett en knapp ressurs. Innenfor servicenæringene som kino, teater, konserter og så videre vil i dag de fleste brukere hevde at bekvemmeligheten er styrket gjennom bruk av online booking fra egen PC. Tjenesten fungerer 24.7.52. Kostnader og tid er spart for kunden. Fordi mange aktører deler teknologi, og på grunn av plattformene som benyttes, spares ofte også betydelige kostnader hos servicetilbydere.

Tilsvarende gjelder også for deler av reiselivsbransjen, for eksempel booking av billetter til tog og fly og booking av hotellopphold. Online kjøp av billetter med rikelig anledning til å sammenligne priser og avganger fra konkurrerende reiseselskaper gjør det overbevisende lett for kunden å finne beste alternativer, og dette rett fra sofakroken. Også innsjekk på flyplasser skjer i dag oftest via automater i avgangshall. Alternativt gis den reisende anledning til å sjekke inn online hjemmefra.

Ser vi nærmere på handelen, er selvbetjening ved plukking av varer et vel etablert system i mange bransjer og butikker. Av nyere dato er selvbetjente kasser. Det viser seg i praksis at i enkelte kjøpsituasjoner og kundegrupper foretrekkes selvbetjening fremfor hjelp

5. Jfr. for eksempel VAG og plattformteknologi.

6. Sitat fra Ole Brumm.

av butikkmedarbeider eller -selger. Det kan oppleves som mer effektivt, eller kunden kan ønske seg «privatliv» under handleturen. For øvrig er det en vanlig oppfatning at servicekvalitet har sterke assosiasjoner til mellommenneskelig samhandling gjennom personalets kompetanse og motivasjon.⁷ Teknisk og sosial kompetanse samt en motivert medarbeider med nødvendig handlingsrom, som i tillegg føler seg som en del av et godt serviceklima, styrker utsiktene til høy servicekvalitet.

Oppsummert handler nevnte eksempler om bruk av selvbetjeningsteknologi som gjør det enklere for kunden. Samtidig opprettholdes trygghet og trivsel, selv om det mellommenneskelige aspektet uteblir.

Posisjon 4 kan også innebære bruk av personalet med både høy grad av servicekvalitet og produktivitet. Der hvor personalet innehar en selgerrolle, vil dette kunne bidra langt mer enn hva det koster. Muligheten blir større for at kunden finner «riktig» vare. Dessuten kan salg av løsninger gjennom oppsalg (dyrere vare enn planlagt) og mersalg (tilleggssalg som gjør kjøpet mer komplett) lettere finne sted. Ofte måles dette i gjennomsnittskjøp. Elkjøp gir oss et godt eksempel på dette. Som kunde trekker du en kølapp. Så venter du til det er din tur, gjerne mens du titter litt rundt. Når ditt nummer vises i displayet og ropes opp, får du

.....

7. Fredriksen 2010.

god hjelp med kvalifisert produktveiledning og hjelp til å bestemme deg. Tilleggsprodukter som du gjerne trenger for å kunne bruke varen hjemme, kan også være bra. Tilleggsprodukter skal være «riktige» for å påvirke servicekvalitet i positiv retning.

Teknologibasert service kan også komme inn i vårt eksempel, både før, underveis og etter handleturen. En tur på internett i forkant av butikkbesøk, sammen med selgeren i butikken og i etterkant for å hente utfyllende informasjon er svært vanlig. I tillegg har butikken støttesystemer i form av planløsning, varegruppering, vareeksponering, salgsstøtte og miljø. Dette er elementer som sammen med selgeren og øvrig personale skal fungere effektivt, samtidig som kunden får en god serviceopplevelse.

AVSLUTNING

Målet med dette bidraget var todelt: (1) Bevisstgjøre deg som detaljist i arbeidet med økt lønnsomhet gjennom en overveid ressursbruk på kundeservice, og (2) gi en skisse til fremgangsmåter for en mer strategisk regi for serviceleveranser og kundemøter innen retail.

Ulike typer servicemøter er systematisert og forklart. Samtidig er suksessfaktorer innen servicekvalitet, produktivitet, og begge disse i forening, drøftet. Avslutningsvis ble en kombinasjonsmatrise for servicekvalitet og produktivitet vist for å illustrere hvordan disse to kan kombineres. M

REFERANSER

Brumm, O. (2015). http://no.wikipedia.org/wiki/Ole_Brumm [lesedato: 6.1.2015]

Fredriksen, J.I. (2010). Medarbeidernes kompetanse og motivasjon er detaljhandelens viktigste konkurransemiddel. *Magma*, 5. <http://www.magma.no/medarbeidernes-kompetanse-og-motivasjon-er-detaljhandelens-viktigste-konkurransemiddel> [lesedato: 6.1.2015].

Fredriksen, J.I. (2010). *Varehandelsledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.

Hovedorganisasjonen Virke (2012). X-Faktor-konferansen 7.11.2012. <http://virke.no/dav/848280a8c0.pdf> [lesedato 26.11.2012]

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*, 64:12–40.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

VAG: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Volkswagen_Group_platforms [lesedato: 6.1.2015].