



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp
Institutt for matematiske realfag og teknologi

Samhandling og flyt som konkurransefortrinn for økt kundeopplevelse

Collaborative interaction and Lean flow as a
competitive advantage for increased customer
experience

Christian Fjeld
Master i industriell økonomi

Amund Kristoffer Sæter
Master i maskin og produktutvikling

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to sivilingeniørstudier, og har vært en utfordrende og spennende læringsprosess mellom undertegnede. Den har vært preget av utmerket samhandling mellom begge parter, som da vi deltok i vår første Thistle Class seilbåtregatta i San Diego, 2015, og tok førsteplassen.

Masteroppgaven komplimenterer økonomiske og administrative fag som har vært en stor del av begge undertegnedes utdanning, hovedsakelig da vi studerte sammen ved San Diego State University 2012-2013. Masteroppgaven utfyller fint emner innen industriell økonomi, og er relevant for prinsippene innen integrert produktutvikling. Studien omfatter også sentrale felt innen Lean, som i stor grad benyttes hos produksjonsbedrifter verden over.

Som et resultat av fallende konjunktur, 36 000 varslede kutt i arbeidsplasser i oljeindustrien (Aftenbladet, 05.05.16), og svakere økonomiske utsikter, svarer masteroppgaven vår på et økt fokus på effektivisering, service og en tilspisset industriell konkurransesituasjon. Vi ser derfor på denne type vinkling som svært relevant for dagens situasjon, noe som har gitt motivasjon til arbeidet.

Vi vil rette en stor takk til Mal Proff ved direktør Terje Langmoe, som har gitt oss tilgang til personalet på tvers av Malorama-konsernet. Vi retter også oppmerksomheten mot de som hver dag jobber hardt med å sørge for at butikkene er fylt med varer, og sørger for å ivareta kundene på en hyggelig og positiv måte. Særlig takker vi key account manager Dag Kristoffersen hos Mal Proff, som har vært en stor pådriver for arbeidet vårt, og førsteamanuensis Tor Kristian Stevik ved NMBU, som har veiledet oss underveis. Hjertelig takk til lektor ved Frogn videregående skole, Siw Fjelstad, og sivilingeniør i Apply Sørco, Hilde-Kristin Sæter, som har lest korrektur.

Christian Fjeld,
Sivilingeniørstudent - industriell økonomi

Amund Kristoffer Sæter,
Sivilingeniørstudent - maskin og produktutvikling

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke om samhandling og flyt vil ha en positiv påvirkning på kundeopplevelse, som igjen kan gi et strategisk konkurransefortrinn.

Bakgrunnen for oppgaven har vært et samarbeid med Mal Proff, en ledende proffbutikk for maling og overflateprodukter. Mal Proff brukes som case for oppgaven. Hensikten har vært å undersøke forholdene for samhandling og flyt hos Mal Proff, da det har eksistert en frustrasjon rundt koordinasjonen av hvordan det jobbes med økt kunde verdi. Samtidig kan studien være relevant for fremtidig drift og handelsvirksomhet i større deler av næringslivet. Kartlegging av det som er verdifullt for kunden legger føringer for hva som vil være en god kundeopplevelse.

Oppgaven tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som belyser kundeopplevelse i bedriftsmarkedet, kunde verdier, samhandling, lønnsomhet og flyt gjennom Lean. Det er benyttet nyansert og internasjonal variert litteratur, som balanserer teorier fra Lean, markedsføring og samhandling. I motsetning til Lean er samhandling en mindre definert og begrunnet teori, men samtidig blitt særdeles dagsaktuell blant annet gjennom helsevesenets *samhandlingsreform*. Metodikken baserer seg på et intensivt forskningsdesign, utført primært gjennom dybdeintervjuer av ansatte og kunder som grunnlag for analysen i oppgaven. Forskningsdesignet betegnes videre som et beskrivende tverrsnittsstudie, gjennomført med bruk av åpne, semistrukturerte, tilpassede intervjuguider.

Resultatet gjenspeiler en rekke utfordringer i forhold til berøringspunkter som elektronisk kommunikasjon, nettside, vareflyt, frontlinjepersonalet, telefon, kultur og det indre kundefokuset, hvor samhandling og flyt spesifikt kan bidra til å øke kundeopplevelsen, og støtte opp under andre kunde verdier. Oppgaven diskuterer også ulike oppfatninger internt i bedriften av kundeopplevelsen, og viser til "*en lite tilstedeværende bedriftskultur*" som kan være en barriere for god samhandling. Resultatene bekrefter videre at Mal Proff scorer veldig godt på produktbredde, og er konkurransedyktige gjennom tilgjengeligheten og prisingen, selv om kunder opplever rabattsystemet som forvirrende. Dette har igjen resultert i en modell (seksjon 8.2), hvor vi viser at samhandling og flyt vil kunne skape økt kundeopplevelse som et konkurransefortrinn, og fremme kunde verdier utover de tre pilarene; *pris, tilgjengelighet og produktbredde*.

Abstract

The following master's thesis seeks to research whether collaborative interaction and Lean flow can have a positive effect on the customer experience, hence leading to a competitive advantage. The study is a result of a cooperation with Mal Proff, a leading professional paint store. Mal Proff is here used as a case, pursuing to investigate concerns situated from in-house frustrations regarding to poor coordination of customer values, which may correlate to collaborative interaction and Lean flow. The study also serves a general purpose, shedding light on future strategies for a larger field of commerce. Mapping customer values will facilitate any corporate strategies in creating a good customer experience.

The thesis is based on a theoretical framework that illuminates customer experience in the professional market, customer values, collaborative interaction, profitability and flow through Lean. The varied, international literature balances theories within Lean, marketing and collaborative interaction. Contrary to Lean, collaborative interaction has very few established definitions and theories, but has become of public interest with the introduction a public health reform in Norway (*Samhandlingsreformen*). The methodology is based upon an intensive research design, conducted primarily through in-depth interviews of employees and customers as the basis for further analysis. In detail, the research design can be described as a descriptive cross-sectional study, carried out with the use of open, semi-structured, customized interview guides.

The results reflect a series of challenges related to customer experience touchpoints like electronic communication, website, flow of merchandise, frontline employees, customer service by phone, corporate culture and the internal customer focus, where collaborative interaction and Lean flow can increase the customer experience, and support various other customer values. The thesis also discusses the different perceptions of the customer experience, particularly pointing to a “non-present corporate culture” which can act as barrier for efficient collaborative interaction. The results indicate that Mal Proff has an excellent product range, competitive locational excellence and competitive prices, although the complex loyalty program may seem confusing for customers. This has led to a model (see section 8.2), articulating that collaborative interactions and Lean flow may increase the customer experience as a competitive advantage, and facilitate customer values beyond the three established pillars of *price, locational excellence and product range*.

Innholdsfortegnelse

Side

Forord	II
Sammendrag	III
Abstract	IV
Figurliste	IX
Tabelliste	XI
1. Innledning	12
1.1 Bakgrunn	12
1.1.1 Motivasjon for valg av tema.....	12
1.1.2 Relevans og bidrag.....	12
1.1.2 Kundeopplevelse i bedriftsmarkedet.....	12
1.1.3 Hvorfor kunde verdi?	14
1.1.4 Hvorfor samhandling og flyt?.....	15
1.2 Problemstilling og problemkompleks.....	17
1.3 Oppgavens formål	18
1.3.1 Delmål	18
1.3.2 Begrensninger.....	18
1.4 Oppgavens struktur	19
2. Casebeskrivelse	20
2.1 Om Mal Proff.....	20
2.2 Case: Mal Proff	22
3. Teoretisk rammeverk	23
3.1 Innledning.....	23
3.2 Kundeopplevelse og kundeorientering	23
3.2.1 Definisjon av kundeopplevelse.....	23
3.2.2 Kundeorientert vs. driftsorientert	24
3.3 Samhandling og kundeopplevelse	27
3.3.1 Definisjon av samhandling	27

3.3.2	Kundeopplevelse i lys av samhandling	28
3.4	Lean.....	29
3.4.1	Historisk bakgrunn	29
3.4.2	Driftsstrategien Lean og flyt.....	30
3.4.3	Lønnsomhet gjennom Lean	32
3.4.4	Kundelojalitet	35
3.4.5	Verdier, prinsipper, metoder, verktøy og aktiviteter	37
3.4.6	Kritikk og motstand av Lean.....	42
3.5	Andre viktige begreper.....	42
4.	Forskningsdesign og metode	44
4.1	Innledning.....	44
4.2	Valg av forskningsdesign	44
4.2.1	Ekstensiv eller intensiv?	44
4.2.2	Beskrivende eller forklarende?	46
4.3	Kvantitativ eller kvalitativ innsamlingsmetode av data	47
4.4	Innsamling av data gjennom intervju og observasjon	48
4.4.1	Case-studiens utvalg.....	49
4.4.2	Respondenter og intervjusituasjonen.....	50
4.4.3	Utforming av intervjuguide	50
4.5	Etiske hensyn	52
4.6	Validitet og reliabilitet.....	53
4.6.1	Validitet.....	53
4.6.2	Reliabilitet	54
4.7	Oppsummering	55
5.	Forberedelse til intervju	57
5.1	Innledning og gjennomføring av dybdeintervjuer	57
5.1.1	Organisering av observasjoner.....	57
5.1.2	Populasjon, segmentering og praktisk gjennomføring.....	58
5.2	Design av spørsmål.....	60

5.2.1 Hovedspørsmål.....	60
5.2.2 Operational Excellence & Product Excellence.....	61
5.2.3 Customer Excellence	62
5.2.4 Locational Excellence	65
5.2.5 Kundelojalitet og prissensitivitet.....	65
6. Resultater.....	67
6.1 Intervju med kunder.....	67
6.1.1 Hovedspørsmål.....	67
6.1.2 Operational & Product Excellence, leverandøromtale.....	68
6.1.3 Customer Excellence	72
6.1.4 Locational Excellence	79
6.1.5 Kundelojalitet og prissensitivitet.....	80
6.2 Intervju med ansatte.....	83
6.2.1 Hovedspørsmål og hovedutfordringer.....	83
6.2.2 Operational & Product Excellence.....	86
6.2.3 Customer Excellence	93
6.2.4 Organisatorisk samhandling	106
6.2.5 Locational Excellence	111
6.2.6 Kundelojalitet og prissensitivitet.....	114
6.3 Observasjon i butikk og gjennom telefon.....	116
7. Diskusjon og analyse.....	120
7.1 Analyse av hovedfunn og bidrag fra resultatene	120
7.1.1 Samhandling og flyt som faktorer for økt kundeopplevelse.....	120
7.1.2 Operational & Product Excellence.....	121
7.1.3 Customer Excellence.....	123
7.1.4 Locational Excellence	127
7.1.5 Kundelojalitet og prissensitivitet.....	128
7.2 Teoretisk forankring av problemstillingen	129
7.3 Lignende caser.....	134

7.4 Forbedringspotensialer og anbefalinger til videre forskning	137
7.4.1 Forbedringspotensialer	137
7.4.2 Anbefalinger til videre forskning	139
8. Konklusjon.....	140
8.1 Resultater og implikasjoner	140
8.2 Fra systemorientert til kundeopplevelsesbasert drift; en modell for å skape en konkurransedyktig næringsvirksomhet?	140
8.3 Anbefalinger	142
9. Referanser	144
10. Vedlegg.....	148
10A: Formaliteter	149
10B: Intervjuguide for kunder	150
10C: Intervjuguide for tidligere kunder.....	152
10D: Intervjuguide for ansatte.....	154

Figurliste

Figur 1: Collage av Mal Proff i Ski (Eget foto)	21
Figur 2: Orienteringen til bedrifter. Kundesentrerte bedrifter plasserer seg i de to rutene til høyre (Reprodusert etter Kotler & Armstrong (2010)) [5]	25
Figur 3: Sammenheng mellom kunde verdi og lønnsomhet. (Eget bilde, sirklene til venstre er reprodusert fra Marketing 3e, San Diego State University (2012) [23])	33
Figur 4: Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess (reprodusert fra Jacobsen 2005)	48
Figur 5: Fordelingen av intervjuede bedrifter etter antall ansatte	59
Figur 6: Fordelingen av stillinger og roller blant intervjuede ansatte i Mal Proff	59
Figur 7: Hovedspørsmål - Hovedtrenden for hvordan kundes behov løses med tanke på hurtighet, interesse og vilje	67
Figur 8: Hovedtrenden for kundenes spesifikke grunner til å handle hos Mal Proff	67
Figur 9: Hovedtrenden blant kunder for Operational Excellence	69
Figur 10: Trenden blant kunder for Product Excellence	71
Figur 11: Kundenes oppfatninger av leverandørers omtalelse av Mal Proff	72
Figur 12: Kundenes inntrykk av kundeopplevelse, kontakt med nettside, butikk, applikasjon, faktura	73
Figur 13: Hovedtrend blant kunder av butikkens inntrykk (ryddighet, oversiktlig, etc.)	74
Figur 14: Kundenes oppfatning av imøtekommende butikkansatte (smil, vennlighet, motivasjon, etc.)	75
Figur 15: Butikkansattes faglige kompetanse i følge kunder	75
Figur 16: Kundenes grad av tilfredshet med hvordan behov møtes, oppfølging med selgere, og Mal Proffs evne til å lytte	77
Figur 17: Kundens inntrykk av øvrig kommunikasjon med Mal Proff	78

Figur 18: Kundenes meninger om kursing og ekskursionsjoner	78
Figur 19: Kundenes oppfattelse av kulturen til Mal Proff	78
Figur 20: Butikkens tilgjengelighet i henhold til kunder	79
Figur 21: Grad av tilpassede åpningstider i henhold til det undersøkte kundesegmentet.....	79
Figur 22: Tilgjengelighet på telefon og e-post i henhold til kunder	79
Figur 23: Kunders prissensitivitet, og andre kommentarer rundt prising	80
Figur 24: Kunders oppfatning av rabattsystemet	81
Figur 25: Faktorer for å fortsatt være kunde hos Mal Proff i henhold til kunder	83
Figur 26: Ansattes oppfatninger av salgsargumenter for Mal Proff	86
Figur 27: Vår modell for kundeopplevelsesbasert drift, hvor pilarene pris, tilgjengelighet og produktbredde står i bunn. Samhandling og flyt bygger opp under kundeverdier og bidrar til økt kundeopplevelse. (Eget bilde).....	141

Tabelliste

Tabell 1: Gjentatte følelser ved besøk hos Mal Proff 82

Tabell 2: Analytisk klassifisering av kundes lojalitet 82

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

1.1.1 Motivasjon for valg av tema

Som det ble innledet med i forord, vil denne studien overlappet mange økonomiske og administrative fag som har vært en stor del av begge undertegnedes utdannelse, da vi studerte sammen ved San Diego State University 2012-2013. Fagene har berørt endel tematikk som vi har funnet svært interessante, og som vi ønsket å skrive om.

Med undertegnede Christian Fjeld som har jobbet i over to år for Mal Proff Ski som butikkmedarbeider, luftet Mal Proff muligheten for å skrive masteroppgave med utgangspunkt i bedriften som case. Undertegnede har følt på frustrasjon fra de som jobber i butikk og på lager, og dårlig kommunikasjon internt i bedriften. Mal Proff har de siste par årene vært drevet med solid overskudd. Samtidig kan det se ut til at transformasjonen fra et driftsfokusert samvirkeforbund til en butikkjede i et åpent marked ikke har blitt mestret fullstendig, med de forpliktelsene og nye utfordringene Mal Proff nå har for å gi en best mulig kundeopplevelse.

1.1.2 Relevans og bidrag

Masteroppgaven vil kunne bidra til økt effektivisering hos Mal Proff. Samtidig vil den kunne være relevant for fremtidig drift og handelsvirksomhet i større deler av næringslivet. Oppgaven belyser generell tematikk som kundeopplevelse i bedriftsmarkedet, kundeverdier, samhandling og flyt. Strategier for å øke flyt og samhandling, som Lean, implementeres ofte i produksjonsbedrifter, der Toyota Production System er stjerneeksempelet. Lean har også blitt mer aktuelt å implementere i blant annet offentlig sektor som helsevesen og kommuner. Dette gjør oppgaven overførbart til andre situasjoner og virksomheter.^[1]

1.1.2 Kundeopplevelse i bedriftsmarkedet

Forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet har noen forskjeller en må være klar over. I forbrukermarkedet er vi vant med at kunden til et produkt eller butikk selv bestemmer hva, hvor mye og om de vil handle der. Forbrukeren stemmer over de beste produktene og de beste butikkene hver gang lommeboken dras opp. Hvis nok folk stemmer JA, overlever produktet eller butikken, og de ansatte har fremdeles en jobb å gå til. Hvis nok

folk stemmer NEI, må tilpasninger gjøres for at ikke bedriften skal gå konkurs. Det er dette som menes med forbrukermakt. Samtidig kan butikken gjøre tiltak for å fremme lojalitet og mersalg, som for eksempel å gi rabatter med kundekort, kuponger, og tilbud som å kjøpe 2 istedenfor 1, eller ta med et tilbehørsprodukt i tillegg til det han eller hun egentlig trenger.

Det er derimot ikke like rett-frem og brutalt i bedriftsmarkedet, for de som bruker et produkt eller en butikk er ikke alltid nødvendigvis de som tar avgjørelsen for hva de skal velge. Det kan være prosjektledere eller daglig leder som forhandler kontrakter med leverandører og oppretter rabattavtaler med butikker, mens håndverkeren eller de andre ansatte i bedriften blir sendt ut for å handle materialer med utgangspunkt i ett eller få alternativer. I håndverkerbransjen vil ofte en bedrift med et større prosjekt legge dette frem på anbud for ulike leverandører, og låse prosjektet opp for bruk av eksempelvis en type maling fra en bestemt leverandør, til en avtalt prosjektpriis. Likevel kan det være rom for mersalg i form av verktøy, enten det er pensler, ruller og teip til maling, eller knivblader, hansker og limspreder til gulvlegging.

I forbrukermarkedet kan vi ta utgangspunkt i at fornøyde kunder kommer tilbake og handler mer. Derfor kan kundeopplevelsen, følelsene som fremkalles under og etter en handel, være helt avgjørende for fremtidig salg. Dette karakteriserer i aller høyeste grad forbrukermarkedet, men det har også betydning for bedriftsmarkedet. Selv om en daglig leder i et håndverkerfirma i utgangspunktet aldri trenger å sette en fot i butikken han har en rabattavtale med, eller forholde seg til produktene de ansatte bruker, vil en fornuftig bedrift lytte til sine ansatte, og involvere de i valg av arbeidsverktøy og butikker. Mal Proff har også en andel små firmaer med 1-5 ansatte, som styrer i langt større grad egne produkt- og butikkvalg.

For en bedrift som bryr seg om sine kunder, vil også fokuset på kunden prege bedriften hele veien fra kasseapparatet til øverste leder. Fokuset stopper ikke i butikken. Både brukerne av butikkene og de som gjør innkjøpsavtaler vil sitte igjen med en god kundeopplevelse. Å fokusere på kundeopplevelse kan også være heldig for fremtidig utvidelse i forbrukermarkedet. Dette kan spesielt være interessant fordi mange Fargerikebutikker også er en Mal Proff Partner.

Det kan nevnes at flere av verdens mest suksessfulle bedrifter, deriblant Apple Inc., også er kundesentrerte, og legger opp hele bedriften ut ifra kundeopplevelse og hvilke verdier som er viktige for kunden.

“One of the things that I’ve always found is; you’ve got to start with the customer experience and work backwards to the technology. You can’t start with the technology and try to figure out where you’re gonna sell it.”

Steve Jobs, World Wide Developer Conference 1997

1.1.3 Hvorfor kunde verdi?

Å kartlegge hva som er verdifullt for kunden, legger føringer for hva som vil være en god kundeopplevelse. Kartleggingen handler om å lytte til kundene og deres problemer og behov. Både kundeopplevelse og kunde verdier må sees i sammenheng med konkurransen i markedet. Det handler om å løse kundenes behov og problemer på en bedre måte enn konkurrentene, eller finne nye innovative løsninger.

Bedrifter som bruker Lean i driftsstrategien, vil også rette fokuset på gjøre mest mulig av det som er verdiskapende for kunden, og redusere *sløsing* på områder som ikke gir verdi for kunden. Det som er verdifullt for kunden, er også det som Mal Proff til sist kan ta seg betalt for.

Siden kunder kommer og går, teknologi, konkurrenter og markedet endrer seg, vil også kunde verdier endres underveis. Bedrifter som lytter til kundene sine og handler ut ifra dette, vil ifølge definisjonen være *innovative*, siden de “gjør endringer i noe som allerede er etablert”, nemlig egne driftsstrategier.^[2] Å systematisk og kontinuerlig lytte til kunder og ansatte, og tilpasse driften deretter, er dermed både innovativt og nødvendig for å gi en god kundeopplevelse, og i siste rekke overleve i et marked i stadig endring. Mal Proff har på 11 år gått fra å ha en stabil andel malermestre som kunder, til å behandle alle mulige profesjonelle, ikke minst østeuropeiske arbeidsinnvandrere med annerledes håndverkstradisjoner.

Noen selskaper, som T-Mobile USA, har lagt om hele driften til å kontinuerlig lytte til kunder og ansatte, og gjøre det de ønsker. T-Mobile har som en følge hatt den største

kundetilstrømningen av alle mobiloperatører i USA i to sammenhengende år, og trenden viser ingen tegn til å bremse. Siden bedriften ikke opererer med bindingstid, viser strategien seg å også bidra til å holde på kundene på lang sikt av ren lojalitet.^[3]

“My business philosophy is listen to your employees, listen to your customers, shut up - and do what they tell you”

John Legere, CEO, T-Mobile USA

1.1.4 Hvorfor samhandling og flyt?

Tidlige oppfattelser peker på at hurtighet og effektivitet er høyt verdsatt hos Mal Proff-kunder. Mal Proff har allerede begynt å svare på dette kundebehovet med nettbutikk-løsninger og appløsninger. Dette kundebehovet krever imidlertid mer enn bare en nettside. Det krever *samhandling* og *flyt* i kulissene i bedriften.

Et reelt eksempel hos Mal Proff kan illustrere hvorfor samhandling kan bidra til å styrke kundeopplevelsen og avverge en uønsket situasjon. En håndverker fra et malerfirma ringer nummeret til kundeservice i håp om å redusere venting i butikken, med en bestilling på flere ulike produkter som ønskes hentet. Det er maling som skal blandes i en bestemt farge, og han trenger sparkel og verktøy i form av pensler og ruller. I denne prosessen har kundeservice noen valg. De kan enten sette over til lokal butikk, sende en e-post til butikk, eller ta imot ordren og sende bestillingen til butikken. Kundeservice velger å sette over til lokal butikk. Det svares ikke på telefon umiddelbart og kunden fortsetter å vente på svar. Uten hell. Det forsøkes å settes over på nytt og på nytt. Etter 3 forsøk og 6 minutter med venting legger kunden på. Det har tatt for lang tid og kontakten med kunden er mistet, og kundeopplevelsen er forringet. Her ligger et økonomisk tap av et enkelt salg, men også tap av et kundeforhold, og et negativt rykte for bedriften hvis kunden også forteller dette videre.

Denne situasjonen kunne også hatt andre utfall. For eksempel kunne det hende at butikkmedarbeider tok telefonen umiddelbart, og behandlet kunden uten videre komplikasjoner, og at kunden satt igjen med en god opplevelse av situasjonen. Men enda bedre kunne kundeservice valgt å ta imot bestillingen umiddelbart og fakturere kunden direkte. Det ville da blitt sendt en automatisk beskjed til lokal butikk for fysisk

fullføring. Det vil si at produkter blir plukket og satt klart for kunde. Den ansatte i butikken ville sluppet å måtte stoppe et eventuelt pågående arbeid med en kunde i butikk for å ta imot henvendelsen. Nå kan bedriften i utgangspunktet betjene to kunder samtidig og med god kommunikasjon får den ansatte i butikken beskjed om hva som skal blandes av maling og plukkes frem for kunden som bestilte per telefon. Ordren er allerede klarmeldt og fakturert, så det sparer den butikkansatte noe tid.

Det kan likevel oppstå feil etter dette, eller *sløsing (muda)*, ved at beskjeden fra kundeservice aldri sendes til den lokale butikken eller at beskjeden er mangelfull. Da blir det mye ekstra arbeid i å få tak i kunden igjen og be den gjenta ordren, og samhandlingen har ikke vært særlig vellykket. Her kan en overordnet filosofi fra *Lean* om kontinuerlig forbedring og tilbakemeldinger, implementeres for effektiv samhandling. Samhandling må sees som en del av en kultur, og samhandling er kommunikasjon. Gode dialoger, felles spilleregler og evaluering gir grunnlag for god samhandling og et godt samarbeid. Gode og samarbeidene team vil være gjennomsyrende for bedriften og kunne synes utad, og fanges opp av kunden. Det er med god grunn å anta at dette er med på å påvirke opplevelsen til kunden.

I eksempelet over skjedde det også flere ting som angår *flyt*. For det første ønsket kunden bedre logistikkflyt for seg selv ved å ringe inn ordren for å unngå venting i butikken. For det andre oppstod en flaskehals da butikken ikke tok telefonen etter gjentatte forsøk, selv om kundeservice hadde kapasitet til å ta seg av ordren. Dermed ser det ut som dårlig flyt forringet kundeopplevelsen, og at kundeverdien flyt ikke ble ivarettatt for innringeren. Her kunne effektiv flyt dannet en konkurransedyktig verdi for kunden, der kunden hadde sluppet tidkrevende ekstraarbeid med å vente på varene i butikken, og på å komme gjennom i telefonen.

Starbucks er en bedrift som har blitt kjent for å levere samme høye servicekvalitet uansett hvor i verden. Dette får Starbucks til ved hjelp av nøye gjennomtenkte og standardiserte prosedyrer og opplæringsregimer. En av rollene for skiftledere er blant annet å se til at kaféen kontinuerlig *flyter*. Gjennom opplæringen lærer skiftledere å gå på utkikk etter mulige flaskehals. Dersom en skiftleder ser at en flaskehals er i ferd med å dannes, vil han flytte såkalte 'floaters' til der behovet melder seg. En floater er en medarbeiderrolle som har som eneste formål å bidra til flyt. Utenom dette kan floateren støtte opp og fylle på varer for baristane. Selv om kunden ikke nødvendigvis en gang ser disse grepene, er

dette en helt bevisst måte Starbucks bruker flyt som verktøy til å bidra til en god kundeopplevelse, med minst mulig kø og mest mulig interaksjon.

1.2 Problemstilling og problemkompleks

Pris, tilgjengelighet og produktbredde kan sees på som tre grunnleggende kriterier som må ligge i bunn når en kunde velger butikk. Hos byggevarehus og proffbutikker for overflatebehandling ansees disse faktorene som likt mellom konkurrenter. For eksempel kan prisen per liter maling variere med bare noen få øre eller kroner fra butikk til butikk, og trenger derfor ikke være avgjørende for hvor kunden handler. I de fleste tilfellene får også kunden tak i de varene han eller hun trenger for å utføre sitt arbeid, i en butikk innenfor en akseptabel rekkevidde. Dermed står vi igjen med spørsmålet om hva som skal være den utagerende salgsstrategien, eller hva vil være *det primære salgsargumentet* som nettopp gjør at kunden velger DENNE butikken fremfor konkurrenten.

Videre kan Mal Proff i stor grad ansees som en driftsfokusert bedrift fordi den tidligere var et lager for malermestre, der kun malermestre hadde tilgang. Dette andelslaget gjorde kundene til en del av butikken, noe som skapte høy lojalitet som sikret en kontinuerlig og stabil kundemasse. Selv om det er grunn til å tro at Mal Proff i dag erkjenner kundenes betydning, vil det trolig være rom for forbedringer, tatt i betraktning at transformasjonen fra andelslaget startet relativt nylig. Ettersom bedriften valgte å transformere til en åpen butikkjede, avhenger suksessen til bedriften av at kundene velger Mal Proff fremfor andre. Det er dette problemkomplekset det tas utgangspunkt i for denne oppgaven.

Med det nevnte problemkomplekset over, ønsker en her å bruke Mal Proff som case, og se på mulighetene for hvordan *samhandling og flyt* i en bedrift kan være med på å øke *kundeopplevelsen*, og dermed skape differensiering fra konkurrenter. Som det tidligere er påpekt har *kundeopplevelse* og *kundeverdi* utrolig stor påvirkning på mennesker, men også på bunnlinjen til et selskap. Problemstillingen er dermed som følger;

En studie av driftsoptimalisering med utgangspunkt i samhandling og flyt for økt kundeopplevelse som konkurransefortrinn, med hjelp av Mal Proff som case for oppgaven.

1.3 Oppgavens formål

Oppgavens formål er å undersøke om samhandling og flyt kan ha en positiv effekt på kundeopplevelsen, og dermed gi et konkurransefortrinn for bedriften. Hovedmålet er å skifte fokuset fra drift til kundefokusering, og vise til at konkret bruk av samhandling og flyt kan øke kundeopplevelsen. Videre vil vi vise til hvordan en Lean-vinklet driftsstrategi kan implementeres for å understøtte flyt, samhandling og eventuelle andre kundeverdier.

1.3.1 Delmål

Delmål for studien er;

- Utredning av problemkomplekset rundt kundebehov, kundeopplevelse, samhandling og flyt hos Mal Proff.
- Utvikling av en tilpasset teoretisk ramme og metodikk for oppgaven.
- Planlegging og gjennomføring av intervjuer med kunder og ansatte i Mal Proff.
- Analyse av data fra intervjuene i tråd med akademisk litteratur og andre studier.
- Diskusjon og kritisk refleksjon over funn i studien.

1.3.2 Begrensninger

Oppgaven vil begrenses i omfang ved å ta i bruk Mal Proff som en case for et generelt problemkompleks som kan ha overføringsverdi for flere virksomheter i næringslivet. Ved intervjuer vil det være et representativt utvalg av både kunder og nøkkelpersoner med geografisk tilknytning til Oslo-regionen. Dette gjøres som en forenkling for å danne et bilde og få innspill på det som virkelig gir bakgrunn for oppgaven.

Det vil i denne oppgaven ikke bli foretatt noen ekstern konkurrentanalyse eller arbeid med å dekke konkurrenters kundeopplevelse eller prisstrategi. Dette er elementer som ved senere avhandlinger kan undersøkes for å kontrollere og forske på om det er avvikende oppfattelser fra kunder til konkurrerende selskaper. For eksempel kunne en ha sett på forskjeller mellom to eller flere selskapers drift med tanke på samhandling og flyt for økt kundeopplevelse. Erfaringsutveksling med bedrifter utelukkes siden interessekonflikter kan oppstå. Opplysninger rundt konkurrenter vil i store trekk kun brukes til sammenlikning og i eksempler gitt utover oppgaven. På grunn av begrenset tid og ressurser vil heller ikke noen av de mangfoldige leverandørene til Mal Proff kontaktes eller intervjues, selv om de senere i denne oppgaven vil omtales og diskuteres.

Selv om problemstillingen inneholder ordet konkurransefortrinn, vil vi ut ifra begrensningene ikke vurdere effekten av økt kundeopplevelsen opp mot konkurrentene. Her vil økt kundeopplevelse betraktes som en strategisk fordel, og dermed underforstått være et konkurransefortrinn, uten at konkurrentene videre vurderes.

Masteroppgaven vil begrense seg til å se på kundesegmentet av tradisjonelle, faglærte håndverkere, og ikke utenlandske *multihåndverkere*. Selv om segmentet av utenlandske multihåndverkere i dag er voksende, oppleves det generelt som vanskelig å kommunisere med denne gruppen, og de er i langt mindre grad kartlagte i kunderegisteret til Mal Proff.

Eksterne analyser, som en kundeundersøkelse Mal Proff gjennomførte gjennom TNS Gallup vurderes ikke, men det oppfordres til videre arbeid på dette området.

Som det vil utdypes nærmere i seksjon 4.4.2, vil også begrense dybdeintervjuene til å vare 45-60 minutter, selv om dybdeintervjuer karakteristisk sett kan vare lenger. Dette må sees i betraktning av at intervjuobjektene har en generelt travel hverdag.

1.4 Oppgavens struktur

Til nå har masteroppgaven tatt for seg innledende argumenter for hvorfor kundeopplevelse, samhandling og flyt kan være viktige brikker i en konkurranseutsatt virksomhet, og hvorfor vi vektlegger dette. I neste kapittel beskrives bedriften Mal Proff, og hvordan studien benytter Mal Proff som case. I kapittel 3 settes det teoretiske rammeverket for studien med bakgrunn i akademisk litteratur og studier. Metodikk-kapitlet tar for seg fremstillingen av metodene som studien benytter seg av, og redegjør sammen med kapittel 5 for hvordan resultatene kom frem. I diskusjonskapitlet reflekteres og drøftes det over funnene i studien mot det teoretiske rammeverket. Her vil tolkninger av teorien mot praksis være sentralt, og forbedringspotensialer og forslag til videre arbeid vil bli diskutert.

Til sist fremlegges konklusjonen med en oppsummering av resultater, studiens implikasjoner, anbefalinger og forslag til videre undersøkelser.

2. Casebeskrivelse

2.1 Om Mal Proff

Mal Proff er en butikkjede for profesjonelle håndverkere i Norge som selger maling, maleredskaper, gulv og andre overflateprodukter. Mal Proff er en del av Malorama-konsernet, som for øvrig består av franchisebutikker til privatkunder, Fargerike, samt Mal Proff Coatings for maritime- og industrikunder. Også profesjonelle kan handle med samme betingelser og priser hos Fargerike-butikker som er Mal Proff partnere. Dette ble gjort som et tiltak for å øke tilgjengeligheten for Mal Proff-kunder, og for å gi Fargerike ekstra kundetraffikk. Malorama har også sin egen grossist, Farveringen, som står for leveranser primært til Mal Proff, Mal Proff Coatings og Mal Proff Partnere hos Fargerike. Farveringen leverer også kundeservice over telefon for Mal Proff-kunder.

Historien til Mal Proff startet i 2005 da tidligere MAL, Malermestrenes Andelslag, gikk fra å være et lager for malermestre til å bli et proffutsalgs på overflateprodukter. Det var kun malermestre som hadde lov å handle hos MAL, noe som sammen med eierskapet andelslaget gav, resulterte i en unik kundelojalitet til butikken. Siden rammene for denne lojaliteten for lengst er borte, sammen med tilspisset konkurranse, kan ikke nye Mal Proff lenger belage seg på den samme lojaliteten selv om mange malermestre fortsatt sverger til butikken.

Mal Proff har også egne butikker og per dags dato finnes det 14 fysiske utsalgssteder. I tillegg er netthandel og mobilbaserte løsninger under utvikling. Det er 37 Mal Proff Partnere, og 4 Mal Proff Coatings-butikker. Figur 1 viser en collage av Mal Proff i Ski, og illustrerer hvordan butikken ser ut.^[4]

Mal Proff ved Brobekk i Oslo har 7 ansatte i butikken, oppdaterte butikkonseptet sitt 28. april 2016, og har et lokale på cirka 2300 m². Butikken på Ski har 2 ansatte og åpnet med helt nytt butikkonsept på cirka 800 m² i Mal Proff 9. april 2014.



Figur 1: Collage av Mal Proff i Ski [Eget foto]

Det finnes ikke noen spesifikk Mission Statement på Mal Proffs nettside, men forretningsidéen lyder som følger; *“Vi forenkler og effektiviserer hverdagen for den proffe overflatebehandleren!”*. Videre skal Mal Proff være et «One Stop Shopping» utsalg for kunden, hvor det tilbys et bredt sortiment, på rundt 30'000 varer, fra 300 ulike leverandører. Mal Proffs kundeløfter er å være en totalleverandør av overflateprodukter til proffen, yte høy tilgjengelighet i et nettverk av kanaler for proffen, gi faglig og lønnsom rådgivning til proffen, tilby effektive driftsverktøy for proffen, samt å være en faglig og sosial møteplass.^[4]

2.2 Case: Mal Proff

I denne masteroppgaven vil Mal Proff benyttes som case for studien. Ordet 'case' brukes her om at Mal Proff som sees på som et tilfelle som studeres inngående, for senere å kunne gi innsikt til generell betraktning. Mal Proff har gitt undertegnende unik tilgang til samtlige ansatte i bedriften, og vi kan jobbe med mange av deres kunder. Teorien vil diskuteres opp mot konkrete forhold hos bedriften, og vil fungere som et ledd mellom teori og praksis. Selv om Mal Proff benyttes som case, vil diskusjonen og teorien også bære preg av en viss allmenngyldighet som gjør studiet relevant utover denne ene bedriften. Eksempler som omtales, vil svært sannsynlig også kunne gjenkjennes i andre virksomheter.

3. Teoretisk rammeverk

3.1 Innledning

I dette kapitlet legges det teoretiske rammeverket for studien. Relevante publikasjoner og litteratur vil ligge til grunn for diskusjon av resultatene som kommer til i studien. Dette inkluderer eksisterende litteratur og avhandlinger rundt driftsstrategien Lean, implementering av Lean i virksomheter, integrert produktutvikling, samt organisasjonsteori og ledelse vil bli gjennomgått og rapportert fra der det ansees relevant og bidragsgivende for dette studiet. Det teoretiske rammeverket vil også avklare sentrale begreper i studien, og understøtte praktiske implikasjoner som studien kommer frem til. Samtidig vil det være viktig å evaluere kildene i forhold til hvor troverdig de er.

3.2 Kundeopplevelse og kundeorientering

3.2.1 Definisjon av kundeopplevelse

Kundeopplevelse, *customer experience (CX)* er et begrep som fortolkes i mange forskjellige retninger, men som er av stor betydning. Kotler & Armstrong (2010) kobler kundeopplevelse sammen med variabler som produktassortiment, sammensetning av tjenester og butikkatmosfære.^[5] Poenget er at kunder er mennesker med sanser, følelser, øyne og en avansert hjerne som ved hjelp av kognisjon gjør beslutninger og utøver handlinger. Research innen kundeopplevelser i forretninger baseres ofte på at “*physical environment or stimulus (S) causes a mental and/or emotional effect on the organism (O), which results in a responsive behaviour (R)*”.^[6]

Kundeopplevelse er imidlertid mer enn hva som skjer i butikken, og bedrifter utøver alltid en form kundeopplevelse, enten det er bevisst eller ubevisst. Temkin Group, en ledende bedrift innen research, rådgivning og trening, definerer kundeopplevelse som “*The perception that customers have of their interactions with your organization*”, altså oppfattelsen kunder har av interaksjonene med din organisasjon. Her er ordet oppfattelse viktig, for kundeopplevelsen må sees ut ifra “*the eyes of the beholder*”, og ordet *interaksjoner* er viktig fordi “*Customer experience encounters ALL of the interactions with your organization, and it includes everything from TV ads to monthly billing statements*”. - Noe som betyr at kundeopplevelsen omfatter hele ruten fra en kunde tenker på et produkt og kobler det mot din bedrift, til de møter bedriften på internett, i en applikasjon, i butikken, over telefon, i media og i ettertid når produktene skal brukes og

når regningen kommer i posten. Zwilling (2014) via Forbes Magazine karakteriserer disse forbindelsene som *touchpoints*, eller *berøringspunkter*; *“Customer experience is the cumulative impact of multiple touchpoints over time, which result in a real relationship feeling, or lack of it.”*^{[7][8][9]}

Som det vil bli diskutert senere i dette kapittelet står samhandling sterkt sammenknyttet til kundeopplevelsen, og hele bedriften kan bidra på dette planet. Folgerø (2000) påpeker sammenhengen mellom samhandling, kundeopplevelse og markedsføring; *“Alle ansatte som har kundekontakt, kan med fordel ansees som 'deltidsmarkedsførere' i bedriften. Hvis ikke organisasjonen har en kundevennlig bedriftskultur, er det lite sannsynlig at kundene vil være tilfredse i det lange løp.”* Berøringspunktet med butikken vil også handle mye om hvor *tilfreds* kunden blir, og i hvor stor grad bedriften klarer å levere *kunde verdi*. Dette skal også diskuteres videre i dette kapittelet.^[10]

3.2.2 Kundeorientert vs. driftsorientert

Som ordene tilsier så ligger det en forskjell i driftsfokuserte bedrifter og bedrifter som er fokusert på kundene. Kotler & Armstrong (2010) skildrer fire ulike orienteringer en bedrift har overfor kunder, konkurrenter og markedet. Figur 2 viser hvordan disse orienteringene utfolder seg. På venstre side har vi bedrifter som er driftsfokuserte og konkurranseorienterte, det vil si at de ikke er kundesentrerte. På høyre side hvor de fleste bedrifter bør legge seg, står kundene i fokus og tilpasninger til konkurrenter skjer på en balansert måte. Kotler & Armstrong (2010) peker på at for mye fokus på konkurrenter kan skade forholdet til kunder, selv om bedriften er svært konkurransedyktig; *“On the positive side, the company develops a fighter orientation, watches for weakness in its own position, and searches out competitors' weaknesses. On the negative side, the company becomes too reactive. Rather than carrying out its own customer relationship strategy, it bases its own moves on competitor's moves. As a result, it may end up simply matching or extending industry practices rather than seeking innovative new ways to create more value for customers.”* Videre sies det at en kundesentrert bedrift er svært mye bedre rustet til å utvikle egne strategier, identifisere nye muligheter og følge med på kundebehov i forandring. De fleste bedrifter bør søke en balanse i kundefokus og konkurransefokus, noe som fører bedriften til markedsfokus. I denne oppgaven vil det imidlertid ikke fokuseres særlig mye på konkurrenter, som beskrevet i seksjon 1.3.2 - Begrensninger.^[5]

		Kundesentrert	
		Nei	Ja
Konkurransesentrert	Nei	Produkt/driftsorientert	Kundeorientert
	Ja	Konkurransorientert	Markedsorientert

Figur 2: Orienteringen til bedrifter. Kundesentrerte bedrifter plasserer seg i de to rutene til høyre [Reprodusert etter Kotler & Armstrong (2010)]^[5]

Ekspert i kundeservice og kundeopplevelse, og bestselgende forfatter (New York Times og The Wall Street Journal), Shep Hyken^[11], har pekt ut seks observerte forskjeller mellom driftsfokuserte- og kundefokuserte bedrifter, og viser til forskjeller som ellers er lite diskutert i akademisk litteratur. Punktene gir pekepinn på hvordan et større kundefokus kan implementeres, og disse forskjellene er som følger^[12];

- **Myndighet og ansvar til å ta beslutninger**

I en kundefokusert bedrift gis ansatte myndighet til å ta beslutninger som gagnar kunden. De benytter retningslinjer istedenfor regler, noe som åpner for bruk av fornuft og skjønn, så lenge det er lovlig, moralsk korrekt, og ikke skader bedriftens omdømme eller taper dem penger (selv om dette også kan være greit). I en driftsfokusert bedrift må medarbeidere gå til en mellomleder for å spørre om tillatelse for ting som ligger utenfor bedriftens typiske måte å håndtere situasjoner på, som for eksempel å dele ut en vareprøve.

- **Ansettelse**

Kundefokuserte bedrifter ansetter folk som passer inn i bedriftens kultur, det vil si folk med personligheter og verdier som matcher bedriftens visjoner og misjon. Selv om en stilling krever tekniske ferdigheter, vil ikke dette være nok. En driftsorientert bedrift vil ifølge Hyken se på tekniske ferdigheter, og ofte overse hvorvidt arbeidernes personlighet passer bedriftens kultur.

- **Trening**

Kundefokuserte bedrifter bruker ressurser på å trene 'soft skills', som relasjonsbygging og kundeservice, i tillegg til tekniske ferdigheter og produktkunnskap. Driftsfokuserte bedrifter bruker i størst grad ressurser på tekniske ferdigheter.

- **Lederskap**

Ledere hos en kundefokusert bedrift leder ved eksempel, og setter visjoner og misjon for bedriftskulturen. Lederne hos en driftsfokusert bedrift, vil etter Hyken bruke visjoner og misjon, men noen ganger kjøre en 'gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør'-tilnærming. Deres adferd kan noen ganger være uforenlig med det en ønsker å oppnå, noe som kan gjøre ansatte forvirret og mindre motivert.

- **Folk først**

Mens bunnlinjen og prosedyrer blir viktig for en driftsfokusert bedrift, vil folk, og spesielt ansatte, være viktig i en kundefokusert bedrift. De vil utvikle en kultur for *"glade, engasjerte og tilfredse ansatte som er i stand til å levere en bedre kundeopplevelse"*. *"Kunder liker dette og fortsetter å komme tilbake"*.

- **Kundeservice**

Til sist ser driftsfokuserte bedrifter på kundeservice som en avdeling, mens kundefokuserte bedrifter ser på kundeservice som en filosofi som hver eneste ansatt slutter seg til. Disse bedriftene erkjenner at de ansatte også kan være kunder, (og tenke som kunder).

At det er lønnsomt å sette folk først på en måte som fører til glade, engasjerte og tilfredse ansatte, støttes av faglitteratur innen organisasjonsteori. Robbins (2011) peker på tre hoved-holdninger i jobbsammenheng; jobbtilfredshet, jobbinvolvering, og organisatorisk engasjement. Når det kommer til jobbinvolvering viser en undersøkelse av sykepleieledere at *"gode ledere myndiggjør sine ansatte ved å involvere dem i beslutninger, slik at jobben føles viktig, og gir skjønn for ansatte til 'å gjøre sin egen ting'"*.^[13] Videre poengteres det at *"høy grad av både jobbinvolvering og psykologisk myndiggjøring kan positivt relateres til organisatorisk borgerskap og ytelse i jobben"*.^[13] Dette kan tolkes til at bedrifter som er kundefokuserte også gjør mange grep som i henhold til organisasjonsteori har positiv innflytelse på ansattes personlige tilknytning til jobben, og deres ytelse.

3.3 Samhandling og kundeopplevelse

3.3.1 Definisjon av samhandling

Samhandling er et noe underkommunisert begrep som ikke har noen omforent definisjon. Ofte snakkes det ikke om hva samhandling er, og i andre sammenhenger er samhandling enkelt definert som en oversettelse av engelske *interaction* (Clue Dictionary). Språkrådet definerer samhandling som “*samspill, vekselvirkning mellom to eller flere personer som handler i forhold til hverandre*”. Ordet har vært brukt i nasjonale sammenhenger som i samhandlingsreformen for helsesektoren, der målet blant annet er å gi en bedre og mer sammenhengende helsetjeneste. “*I statsbudsjettet for i år økte regjeringen satsningen på samhandling...til totalt 580 millioner kroner.*” heter det i en artikkel fra regjeringen.^[14] Men hvordan kan et så lite forstått uttrykk tildeles over en halv milliard kroner, og hvorfor sees dette på som så lønnsomt?

I akademiske sammenhenger er definisjonen av samhandling ofte bredere enn hva ordbøkene vil. Torgersen & Steiro (2009) introduserte med sin bok en helt ny definisjon: “*Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap.*”^[15] Ifølge Torgersen & Steiro er samhandling i Norge kulturelt knyttet til Nils Arne Eggens *Godfoten* (1999), som definerer samhandling som “*Den høyeste formen for samarbeid, der samarbeidet kommer innafra, gjerne fra hjertet, der individene ikke må men vil nå et felles mål. Ingen kan skremmes til å bli god! Man kan skremme folk til å komme tidsnok på trening og jobb, men ikke til å gjøre noe positivt og til å bli gode og kreative. Når vi lar plussverdiene i filosofien danne grunnlaget for hvordan vi behandler hverandre, fører det til samhandling.*”^[16]

Samhandling er med andre ord et begrep der etymologien (ordets avstamning, opprinnelse, slektskapsforhold og betydningshistorie, etc.) er noe uavklart. Folgerø (2000) har i sin bok *Samhandling på arbeidsplassen* ikke engang tatt seg bryet med å definere ordet, men nøyer seg med å konstatere de ulike betydningene ordet kan ha.^[10] Likevel enes det om at ordet er viktig, og vi kan peke ut noen fellesnevnerne for samhandling;

- Bevissthet, forståelse og motivasjon: Ansatte vet betydningen og effekten av godt samarbeid og kommunikasjon for å styre skuten i samme retning. Alle bidrar for felles mål, og ansatte er motivert innenifra for bidra.
- Det ligger en forskjell på samarbeid og samhandling: Samarbeid er å jobbe sammen, samhandling er øverste form for å jobbe sammen for å fremme et felles mål og felles interesser.
- Synergi: Synergi oppstår når ansatte er motivert til å få til noe sammen. 1 + 1 blir 3, og ansatte produserer en kombinert effekt som er større enn hva én og én får til alene.
- Kommunikasjon: Tilstedeværelsen av kontinuerlig kommunikasjonen er viktig, og den er tydelig og konsis nok formidlet slik at relevant informasjon utveksles for bedriftens beste. Å unnlate å si noe på grunn av personlige uoverensstemmelser, eller å ikke se til at informasjonen kommer frem kan være skadelig for samhandlingen. Boken Lure Ledere - Begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater (2008) av Haugen og Melhus beskriver viktigheten av informasjonsflyt på følgende måte; *“Informasjonsutveksling gjøres gjennom flere kanaler. Direkte kommunikasjon mellom medarbeider og leder er over tid avgjørende for å beholde en høy kvalitet på informasjonsutvekslingen. Direkte kommunikasjon gir muligheten for dialog, for presiseringer og for å oppklare eventuelle misforståelser”*^[17]

Godfoten (1999) omtaler også kultur og kommunikasjon i lys av samhandling; *“For å klare å gjenskape prestasjoner år etter år, med stadig nye spillere, må vi erstatte årgangstilfeldigheten med varige og mer djuptgående verdier som er nedfelt i en dynamisk filosofi som igjen skaper dynamisk kultur – en vinnerkultur”*. I tillegg; *“Det er varige, grunnleggende verdier som i første rekke bærer lagprestasjonen framover. Verdier nedfelt i en samlende filosofi, som over tid skaper en kultur av og for mennesker som sammen er villige til å utføre prestasjonshandlinger gjennom et samarbeid som kommer innafra – samhandling.”*^[16]

3.3.2 Kundeopplevelse i lys av samhandling

Interaksjonene kundene har med en bedrift står sterkt sammenknyttet til samhandling ifølge Folgerø (2000); *“...Frontlinjepersonalet befinner seg i en særstilling. På den ene siden har de kundene, med sine mangslungne ønsker og krav om best mulig behandling.*

På den andre siden er backstagemedarbeiderne, som helst ser at spesial- og hastebestillinger holdes til et absolutt minimum. I tillegg stiller ledelsen et dobbeltkrav til frontlinjepersonalet: de skal gjøre kundene fornøyde, men begrense kostnadene til et minimum. Det innebærer ledelsen et dobbeltkrav til frontlinjepersonalet: de skal gjøre kundene fornøyde, men begrense kostnadene til et minimum. Det innebærer stor balansekunst å tilfredsstille alle disse gruppene samtidig, og det kreves høy samhandlingskompetanse for å holde alle i humør.” ^[10] Ifølge Temkin Group er kundeopplevelsen en refleksjon av bedriftskulturen og driftsprosessene, og omfatter tre dimensjoner;^[9]

- **Suksess**

Suksess innebærer hvorvidt kunden er i stand til å oppnå det den ønsker. Ble problemet faktisk løst, enten i butikken eller i kontakt med kundeservice? Eller gikk kunden ut av butikken før ansatte tok kontakt med kunden?

- **Innsats**

Innsats innebærer hvor hardt eller vanskelig det er for kunden å oppnå det den ønsker. Brytes for eksempel linjen av kapasitetsproblemer, må kunden ringe gjentatte ganger, eller tar butikken telefonen med én gang? Må kunden videre stå i kø, eller blir kunden oversett uten å ha fått løst problemene sine?

- **Følelser**

Siden kunder er mennesker, endres følelsene i takt med hvordan interaksjonene får kunden til å føle seg. For eksempel kan en bedrift anse en kundesamtale over telefon som suksessfull dersom kunden oppnår det den ringte for. Mens for kunden kan den samme samtalen oppleves som et nederlag dersom bedriften ikke anerkjenner følelsene til kunden, og viser nødvendig respekt og sympati for følelsene, bekymringene eller problemene som kunden legger på bordet. Følelser er den mest signifikante driveren til *kundelojalitet*, men samtidig ofte den mest oversette eller undervurderte faktoren for å måle samhandlingen eller kundeopplevelsen.

3.4 Lean

3.4.1 Historisk bakgrunn

Det vi i den vestlige verden kaller *Lean* har ene og alene opphav i Toyota Production System (TPS), Toyotas interne sosio-teknologiske produksjonsfilosofi. ^[18] I litteraturen,

som Wig (2015), omtales Ford og Toyota ofte parallelt når historien skal dekkes, og begge bilgigantene revolusjonerte produksjonsindustrien på hver sin måte.

Henry Ford, grunnleggeren av Ford Motor Company, blir ofte nevnt som masseproduksjonens far^[19], siden han var den første i verden til å ta i bruk samlebåndet, noe som stod for en enorm omveltning i produksjonseffektivitet og reduksjon av tunge løft og skadelige arbeidsstillinger.^[20] Andre verdenskrig tok full nytte av samlebåndets effektivitet, og hadde sine særlige fordeler der høy grad av robusthet er karakteristisk for Henrys produksjonsfilosofi. Store lagre og bufre ble regnet som en sikkerhet i produksjonen. - Enten det være seg deler, eller ferdig produsert ammunisjon og krigsmateriell, kan en lett se for seg hvorfor dette var fordelaktig under krigen. Dette ble spesielt belyst i en artikkel fra 1988 av John Krafcik, "*Triumph of the Lean Production System*". Her ble produksjonsnivået mellom bilprodusenter sammenlignet og identifisert til to typer; ett robust system og ett sårbart system. Her ble Toyotas produksjon omtalt som sårbar fordi den hadde "*lav lagerbeholdning, lave buffere og enkel teknologi*".^[21] Forfatteren likte derimot ikke det negativt ladde ordet sårbar (eller fragile), og ordet *Lean* ble innført.

På Toyotas side kan nemlig denne "sårbarheten" også sees på som en styrke. Siden lave mengder inventar og kapital blir bundet opp, reduseres investorenes risiko og gjør selskapet mer flytende med tanke på likviditet. For japanerne var det ikke realistisk for Toyota å operere med store lagre, og det var heller ikke mye kapital tilgjengelig.^[21] Ressursknapphet etter krigen og et mindre bilmarked preget utviklingen av Lean. Toyotas ledere besøkte også Ford- og General Motors fabrikker i USA, der målet var å lære noe av amerikanerens utrolige produksjonseffektivitet. Toyota-temaet oppdaget her at endel kvalitetsfeil ble sent oppdaget hos amerikanerne, sammen med opphopinger i lagrene. Dette er noen av faktorene som i 1948 la grunnlaget for utviklingen av Toyota Production System, og som senere gjorde seg kjent som Lean.^{[21][19]}

3.4.2 Driftsstrategien Lean og flyt

Ordet Lean som oppstod i Krafciks artikkel i 1988, kan oversettes 'slank (produksjon)' eller 'mager (produksjon)'. Lean er et ord vestlige forskere kalte det de observerte hos Toyota. Hva Lean er kan tolkes på særdeles mange forskjellige måter avhengig av hvilket abstraksjonsnivå en ser på, altså hvor spesifikt du omtaler Lean. For eksempel vil noen

omtale Lean som en verktøykasse, tankemåte, kultur, eller mer spesifikt som et system for å redusere *sløsing*.^[21] Modig (2014) ser på Lean på et overordnet abstraksjonsnivå, og omtaler “*Lean som en driftsstrategi der en prioriterer flyteffektivitet over ressurseffektivitet*”.

Ressurseffektivitet er den tradisjonelle formen for effektivitet hvor en systematisk sørger for å fordele arbeid og utnytter ressursene fullt ut. Dette kan være seg at verktøy alltid er i utlån, maskiner kontinuerlig går eller ansatte er fullbooket i bedriften. Det ligger en økonomisk fornuft i å bruke ressursene en har til rådighet fullt ut, ellers ville en ha en stor *alternativkostnad*. Men ifølge Modig (2014) svarer Lean på “*effektivitetsparadokset*”, det vil si at det å utnytte ressursene fullt ut, ikke alltid er så effektivt som å skape en effektiv flyt i bedriften. Dette er fordi flyt reduserer *sekundærarbeid*, det vil si arbeid som ikke er verdiskapende. Når en flytenhet flyter fort igjennom bedriften blir nemlig sekundærarbeidet overflødig, og tiden kan fokuseres på verdiskapende arbeid.^[21]

Eksempler på sekundærarbeid kan være å gjenoppta arbeidsoppgaver - som å se to ganger på en bestilling, eller ekstra bemanning til telefonsentre for å besvare henvendelser fra kunder som lurte på hvorfor prosessen tar så lang tid? Det kan være ekstra ressurser til å fylle på kølapper i kømaskinen i stedet for å faktisk hjelpe kunder, eller at et verksted gir leiebil til en kunde i stedet for å reparere bilen raskt.

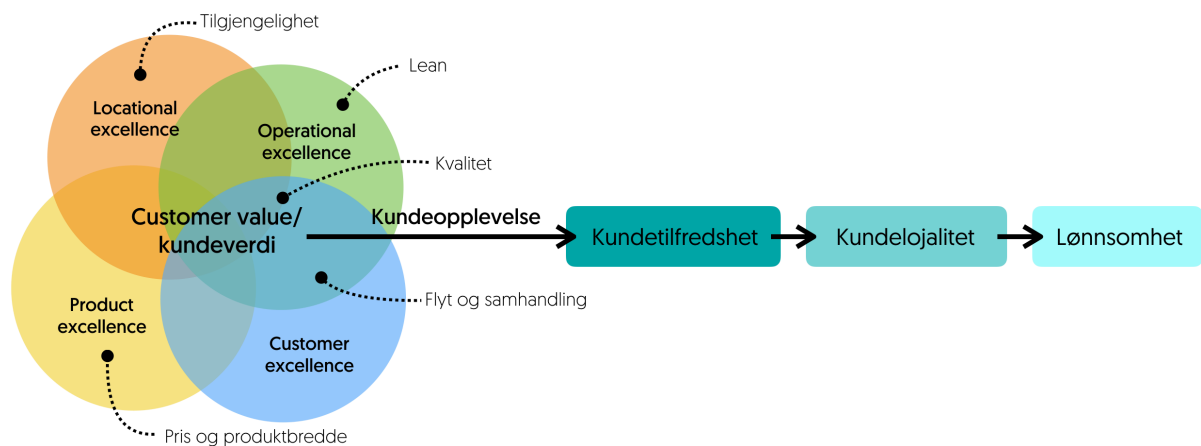
Begrepene flyt og flyteffektivitet vil kunne bli brukt litt om hverandre da de kan knyttes tett opp mot hverandre. I denne studien vil flyt og flyteffektivitet først og fremst handle om at “*flyteffektivitet fokuserer på tiden det tar fra man identifiserer et behov, til behovet er oppfylt*”.^[21] Mens flyt som en bevissthetstilstand for fokus og indre motivasjon vil ikke ha noen sammenheng i denne studien.^[22]

Flyteffektivitet kjennetegnes med at den setter hva som er verdifullt for kunden, altså *kunde verdi*, i sentrum. “*Flyteffektivitet er et mål på hvor lenge en flytenhet behandles fra et behov identifiseres, til det tilfredsstilles*”.^[19] “*Flyteffektivitet setter kunden og kundens nytteverdi i sentrum og organiserer alt rundt det. Kunden eller brukeren er den enheten som flyter gjennom prosessen og som tilføres nytteverdi. Flyteffektivitet måles på effektiv tilfredsstillelse av behov..., mens ressurseffektivitet måles i utnyttelse av ressursen i organisasjonen. Her ligger det et skifte i tenkemåte*”.^[21]

3.4.3 Lønnsomhet gjennom Lean

Som nevnt i forrige avsnitt setter Lean kundeverdiene i sentrum.^[19] Kunden har oppgaver å utføre i sitt arbeid og daglig virke, og treffer på problemer underveis som en ser etter måter å kunne løse raskt og effektivt. Med hensyn til Lean definerer Wig (2015) *kunde verdi* til å være “*de egenskaper eller funksjoner som gir kunden nytteverdi, eller bruksverdi*”. Med andre ord egenskaper og funksjoner for å løse nettopp disse problemene eller oppgavene kunden står overfor. Det er viktig å gjøre et skille her når litteraturen tolkes, for definisjonen av *customer value* kan fort oppfattes som det Wig her definerer som kunde verdi, men i markedsføring-sammenheng fokuserer definisjonen på “*the relationship of benefits to costs, or what you get for what you give*”. Men også her spiller nytte og bruksverdien inn, og vi får en bredere definisjon enn den Wig sikter til; “*In marketing context, customers seek a fair return in goods and/or services for their hard-earned money or scarce time. They want products or services that meet their specific needs or wants and that are offered at competitive prices. The challenge for firms is to find out what customers are looking for and attempt to provide those very goods and services and still make a profit.*”^[23]

Målet med Lean er å maksimere kunde verdi og redusere sløsing.^[24] Målet med Lean er ikke økt lønnsomhet, men økt lønnsomhet kan komme som en effekt av kundelojalitet og kundetilfredshet. En empirisk studie av Hallowell (1995) som ser på en forretningsbank, uthever at “*customer satisfaction is related to customer loyalty, which in turn is related to profitability*”.^[25] Figur 3 viser hele denne sammenhengen; at kunde verdi leveres gjennom en god kundeopplevelse som skaper kundetilfredshet, og dermed kundelojalitet, som igjen skaper lønnsomhet.



Figur 3: Sammenheng mellom kunde verdi og lønnsomhet. [Eget bilde, sirklene til venstre er reproduisert fra Marketing 3e, San Diego State University (2012) ^[23]]

Som figuren viser, skaper kunde verdi kundetilfredshet, og dette belyses i en artikkel av Helgesen (2007); *“Customers are satisfied when the offered products and services meet their needs, desires and requests, i.e. are creating customer values”*.^[26] Vi kan altså si at kunder er fornøyde når tilbudte produkter og tjenester møter behov, ønsker, og skaper kunde verdi. Men spørsmålet blir nå; hva skaper kunde verdi?

Læreboken Marketing, 3e (San Diego State University, 2012) beskriver fire *“Macro strategies for developing customer value”*, som fokuserer på aspekter ved markedsføring for å levere *kunde verdi* og utvikle bærekraftige og konkurransedyktige fordeler. Som gjengitt i sirklene til venstre, i Figur 3, er disse ^[23];

- **Operational Excellence**

Oppnås gjennom effektive driftsstrategier, samt effektiv Supply Chain Management og human resource management. Modig (2014) henviser til at Lean kan hjelpe til med å skape verdi, og kan her brukes som en *“effektiv driftsstrategi”*; *“en driftsstrategi hjelper til å realisere en forretningsstrategi og definerer hvordan verdi skal produseres”* ^[21]

- **Customer Excellence**

Fokus på å holde på lojale kunder og utøve eksepsjonell kundeservice. Samhandling og flyt kan her plasseres et sted mellom Customer Excellence og Operational Excellence.

- **Product Excellence**

Å ha produkter som oppfattes av høy kvalitet, effektiv merkevarebygging og posisjonering. At en fornuftig pris og at riktige produkter må være på plass henspiller til de tre grunnleggende kriteriene beskrevet i seksjon 1.2, nemlig at *pris, produktbredde og tilgjengelighet* ligger til grunn for at kunder skal handle på Mal Proff.

- **Locational Excellence**

Å ha en bra fysisk lokasjon og tilstedeværelse på Internett. God tilgjengelighet (som de tre grunnleggende kriteriene, j.fr. seksjon 1.2) henspiller seg til Locational Excellence.

I Lean-øyemed inngår *kvalitet* i kundeverdi. Wig (2015) beskriver hvilke kvalitetsnivå som står i forhold til kundens behov. Her fordeles kundens behov inn i 3 ulike kvalitetsnivåer; “*basiskvalitet, krevende kvalitet og kvalitet X*”.^[19] Basiskvalitet er viktige for kunden og må være der for ikke å skape misnøye. Krevende kvalitet er faktorer som er viktig for at kunden blir fornøyd, mens kvalitet X er egenskaper rettet mot de behovene kunden ikke er bevisst på at han/hun har i dag, men kommer til å ha i fremtiden, eller som den aldri ville vært foruten dersom den kom frem som en eksepsjonell innovasjon. Krevende kvalitet skaper dermed mer fornøyde kunder, og øker lojaliteten som en følge. NS-EN ISO 9000 “*definerer kvalitet som i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller behov eller forventning som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatorisk.*”^[27] Dette kan tolkes til at riktig kvalitet må være på plass for å innfri kundens behov og forventninger til et produkt eller en tjeneste.

I Figur 3 er *kvalitet, customer value/kundeverdi og kundeopplevelse* i praksis sidestilt fordi de prinsipielt beskriver samme sak. Både Lean-vinklingen og marketing-vinklingen er viktig, fordi samtlige faktorer resulterer nemlig i kundetilfredshet. Vi kan si at kundetilfredshet er effekten av kundeverdi som leveres gjennom en god kundeopplevelse. Ved å implementere Lean kan kundeverdien og kvaliteten økes parallelt med for eksempel bedre service, riktig kvalitet og presis levering. Dette underbygger også metodikken som brukes for å utvikle nye produkter og tilhørende tjenester, Integrated Product Development (IPD). Filosofien i metodikken skiller seg fra tidligere holdninger der du starter med et produkt eller tjeneste, og senere prøver å finne kjøpere, og tilpasser pris og markedsføring deretter. Her starter vi istedenfor med *kundeopplevelsen*, som

oversettes videre til kundebehov og målbare target-spesifikasjoner. Når disse kundebehovene sikter seg inn på å møte target-spesifikasjoner, oppnås en verdi for kunden, nemlig kunde verdi. Ofte gjøres det kompromiss med avveinger (trade-offs), der kundebehovene rangeres etter viktighet og kun de viktigste kommer første. Dette integreres med informasjon om kundesegmenter, der markedsføring, produkt og pris tilpasses allerede på utviklingsstadiet. Poenget er at kundeopplevelsen sammen med kunde verdiene legges først, deretter jobbes det baklengs til hvordan utformingen skal bli, j.fr. Product Design and Development (2012) av Ulrich & Eppinger.^[28]

Masteroppgave av Fagereng et al. (2010) viser til at kunde verdi og kundetilfredshet kan brukes som faktorer for å måle i hvilken grad Lean er implementert i en bedrift. Masteroppgaven konkluderer forøvrig med at *“bedriftene med markant økning i kundetilfredshet, er alle blant de med medium til høy grad av Lean”*. Her understrekes det spesielt at bedriftene som i størst grad har implementert Lean, ser en reduksjon i sykefravær og økt medarbeidertrivsel.^[29]

3.4.4 Kundelojalitet

Det er flere kilder som viser at lojale kunder er lønnsomme. Marketing, 3e (San Diego State University, 2012) peker på at *“Loyal customers are those who feel so strongly that the firm can meet their relevant needs best that any competitors are virtually excluded from their consideration; that is, these customers buy almost exclusively from the firm. These loyal customers are the most profitable in the long term”*^[23]. Oliver (1999) viser til at kundetilfredshet ikke er nok, og at det har pågått et paradigmeskifte fra å se på kundetilfredshet, til kundelojalitet. Oliver (1999) peker på en artikkel som benevner *“...Stewart (1997, p. 112) in his article entitled “A satisfied Customer Isn't Enough”, suggested that the assumption that “satisfaction and loyalty move in tandem” is simply incorrect”*.^[30] Dette kan fornuftig forklares med at enkeltkjøp av for eksempel en kaffe til 40 kroner, kan gi umiddelbar tilfredstillelse, men ikke markant profitt der og da. Det er først når en kunde bruker 40 kroner fem dager i uken over 10 år, at 40 kroners-kunden plutselig er verdt over 100 000 kroner. Ironisk nok bestrides dette i en nyere artikkel ved navn *“Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet.”* av Keiningham et al. (2011), at det ikke holder at kundene er lojal mot en bedrift, hvis den er like lojal overfor andre bedrifter. *“The rank that consumers assign to a brand relative to the other brands they use predicts share of wallet according to a simple, previously unknown formula,*

which we've named the Wallet Allocation Rule". Prinsippet ligger i at hvilken rangering din merkevare har, sett ut ifra hvor mange merkevarer forbrukeren kan velge i, vil avgjøre hvor lojal kunden er relativt sett. Er bedriften/merkevaren kundens førstevalg, eller andrevalg? "*If growth is what you're after, stop watching your scores and start paying attention to your rank.*" heter det til sist i artikkelen.^[31]

I likhet med begreper som *kundeopplevelse* og *kundetilfredshet*, er *kundelojalitet* definert både vidt og bredt i litteraturen. Watson IV et al. (2015) beskriver "*The rich early history of customer loyalty research allowed Jacoby and Chestnut (1978) to cite more than 50 definitions of it. ...Although there is no consensus definition of loyalty, extant research generally agrees that it represents a mix of attitudes and behaviors that benefit one firm relative to its competitors*". Kundelojalitet kan med andre ord sees på som et paraplybegrep som inkorporerer en miks av holdninger, kjøpsatferd, word of mouth, etc., som ganger en bedrift sett i forhold til konkurrentene.^[32]

Å utøve eksepsjonell kundeservice, og holde på kundene vil fremme lojalitet og bidra kundeverdi.^[23] Marketing, 3e (San Diego State University, 2012) peker også på at fordi de mest lojale kundene er de mest lønnsomme, vil noen bedrifter segmentere lojaliteten, og gi spesielle tjenester til de mest lojale kundene. Videre er Mal Proff Norges største forhandler av Jotun-produkter og drar derfor fordeler av *brand loyalty*, merkevarelojalitet, som skaper verdi for både kunde og butikk. Å besitte høyt vurderte merkevarer kan tiltrekke kunder, og kunder som stoler på et spesielt merke er også mindre sensitive for prisen produktet har.^[23]

Oliver (1999) viser til fire ulike trinn av kundelojalitet. Disse er trinnene er kognitiv, affektiv, konativ og handlingslojalitet. Det spesielle er den trinnvise inndelingen, der foregående trinn må være på plass for at neste skal oppnås, og at tiltak for påvirke kundens valg blir mindre effektive for hver gang.^[30]

1. Kognitiv lojalitet

I første trinn gjør enkel informasjon, pris og anbefalinger butikken mer attraktiv enn andre alternativer. Lojalitet på dette stadiet er svakt og basert på holdninger, "*if satisfaction is processed, it becomes part of the consumer's experience and begins to take on affective overtones*"^[30]. Konkurransmessige variabler som pris påvirker lett kunden til å velge alternativer.

2. Affektiv/følelsesmessig lojalitet

I andre trinn begynner kunden å like bedriften eller danne holdningslojalitet basert på gjentatte positive opplevelser, det vil si at kunden kjøper fordi de liker det. Kunden kan fortsatt påvirkes av insitamenter som lavere priser og lignende.

3. Konativ lojalitet

Fasen der kjøpsatferd dannes, som et resultat av gjentatte positive følelser for bedriften. Kunden vil føle at butikken gir enestående service og premisser som kunden ikke finner andre steder. Kunden føler et sterkere engasjement til kjøp, og lar seg lett motivere til å handle, og påvirkes i mindre grad av konkurrenter, selv om salg, kuponger og sterke insitamenter kan hjelpe.

4. Handlingslojalitet

I overgangen til dette trinnet har merkevaren oppnådd en form for overlegenhet, og kunden er dypt engasjert til å gjøre gjentatte kjøp. På dette stadiet finner vil kunder som camper utenfor butikken for å sikre seg produktet først. Dette er den vanskeligste lojaliteten å oppnå, og kunden danner seg handlevaner der varemerket i ytterste konsekvens må tas av markedet, eller vesentlige forandringer i behov må til for at lojaliteten skal brytes.

I disse trinnene spiller også Keiningham et al. (2011) sin 'Wallet Allocation Rule' inn, slik at konkurransen kan påvirke i hvor stor grad kunden totalt sett er lojal til kun en bedrift eller blir lojal til flere.

3.4.5 Verdier, prinsipper, metoder, verktøy og aktiviteter

Da Toyota utviklet TPS, gjorde de det ut ifra deres egen situasjon og sine egne produksjonsmessige forutsetninger. TPS tar utgangspunkt i en overordnet filosofi og kjerneverdier som skaper en bedriftskultur, og en lærende organisasjon. Disse verdiene er veiledende for alt Toyota gjør, og alle prinsipper, metoder og verktøy er underordnet disse.^[21] Wig (2015) skriver "*De fleste som innfører Lean i dag, er opptatt av metoder og verktøy som verdistrømskart, 5 S, standardisert arbeid og tavlemøter. Dette er selvsagt helt nødvendig og viktig. Men det er først når organisasjonens struktur og systemer støtter en kultur for kontinuerlig læring, at de blir bærekraftige.*" De metoder og verktøy som inngår i TPS, kan derfor ikke blåkopieres til enhver situasjon i andre bedrifter. De må tilpasses som en del av en overordnet filosofi i en lærende organisasjon.^[19] Allikevel

har utviklingen av Lean og TPS medført et hav av allmenngyldige konsepter vi lære av og inkorporere under lignende gjennomtenkte bedriftskulturer.

Verdiene - The Toyota Way

The Toyota Way starter som nevnt med bedriftens kjerneverdier, som gjør seg om til prinsipper, og som resulterer i metoder og verktøy.^[21] Kjerneverdiene er som følger;

- **Kontinuerlig forbedring**

På japansk *kaizen*, et begrep på det kontinuerende forbedringsarbeidet med å forenkle og forbedre aktivitetene i bedriften for å oppnå bedre kunde verdi. Et arbeid en er avhengig av at alle i bedriften på alle nivåer er med på og streber etter hver dag for å gjøre ting til det bedre. *“We are never satisfied with where we are and always work to improve our business by putting forward new ideas and working to the best of our abilities.”*^[33]

- **Respekt for andre**

Sentralt forankret i japansk kultur, står også respekt som en av kjerneverdiene;^[34] *“We respect all Toyota stakeholders, and believe the success of our business is created by individual effort and good teamwork.”*^[33]

Kjerneverdiene fungerer også som et moralsk kompass under vanskelige situasjoner, og sikrer at avgjørelser som tas skjer i tråd med organisasjonens kultur, og for organisasjonens beste. Forsvarets kjerneverdier er for eksempel respekt, ansvar og mot. Det kan være seg å respektere andre, ta ansvar for skarpe våpen og ha mot til å si fra ved hvis noe urett skjer.^[35]

Prinsippene

De to pilarene *kontinuerlig forbedring* og *respekt for andre* i *The Toyota Way* danner videre 5 hovedprinsipper for TPS. Disse er;^[18]

Kontinuerlig forbedring:

- **Utfordring:** For Toyota er dette å danne en langtidsvisjon, møte utfordringer med tapperhet og kreativitet for å leve ut drømmene.
- **Kaizen:** Som tidligere forklart, det kontinuerende forbedringsarbeidet med å forenkle og forbedre aktivitetene i bedriften for å oppnå bedre kunde verdi.^[19]

- **Genchi Genbutsu:** Å gå og se virkelige steder og virkelige ting. Å gjøre observasjoner som danner fakta for korrekte avgjørelser. ^{[19][18]}

Respekt for folk:

- **Respekt:** Å respektere andre, å gjøre alt for å forstå hverandre, å ta ansvar og å gjøre vårt beste for å bygge gjensidig tillit.
- **Teamwork:** Å stimulere personlig og profesjonell vekst, dele mulighetene for utvikling og maksimere individuell ytelse og teamytelse.

Utenlandske observatører ^[18] har i tillegg kommet frem til andre kjente Lean-prinsipper. Womack og Jones *Lean Thinking (1996)* danner 5 hovedprinsipper, disse er her oversatt og gjengitt fra Rolfsen (2014); ^[36]

1. Spesifiser verdi fra kundens perspektiv
2. Identifiser verdistrømmen som leverer denne verdien
3. Skap flyt gjennom verdistrømmen, fjern sløsing
4. Skap sug (pull) gjennom verdistrømmen, produser fra etterspørsel
5. Perfeksjoner verdistrømmen gjennom kontinuerlig forbedring

Prinsippene starter altså med å skape verdi for kunden, og her kan Lean hjelpe med *Operational Excellence*, som tidligere beskrevet. Dernest identifiseres alle operasjonene, og verdiskapende aktiviteter skilles fra sløsende aktiviteter. Dette gjøres for å skape flyt, og kunne sette inn tiltak for å fremme flyt og fjerne flaskehals. Med sug menes det at for eksempel en ordre gjør seg gjeldende i hele verdikjeden. For eksempel kan en bestilling på et kjøretøy skape bestilling på materiell som skal sammenstilles, og personell til å utføre jobben. Med perfeksjon ønsker en å oppnå en lærende organisasjon som lærer av feil, og som produserer i en rytmisk takt, der hele verdikjeden samhandler. Det finnes også andre metoder, blant annet av J.K. Liker, men disse overlapper i stor grad de 5 som beskrevet over. ^[36]

Metodene og verktøyene

Metodene og verktøyene glir mye over hverandre, siden verktøy og aktiviteter setter metodene ut i live. ^[21] For eksempel kan 5S beskrives som en metode, mens seiso - rydd og vask, kan ansees som et verktøy eller aktivitet. Derfor vil noe litteratur avhengig av

kilden, ubevisst beskrive verktøy og metoder om en annen. De mest sentrale metoder og verktøy er:

- **Just-in-time (JIT)**

Som Toyota-global.com sier; “*Making only “what is needed, when it is needed, and in the amount needed!”*” Just-in-time reduserer med andre ord sløsing og skaper takt og flyt ved å levere akkurat når det trengs.^[37]

- **5S**

En metode for å holde arbeidsplassen organisert for best mulig flyt. Referer til fem ord som på japansk begynner på S, her sitert etter Wig (2015);^[19]

1. Seiri: Skill nødvendige og ikke-nødvendige gjenstander, verktøy, deler, materialer, papirer og kast det som ikke trengs.
2. Seiton: Sorter og sett opp det som er igjen på en oversiktlig måte – et sted for alt, og alt på sin plass.
3. Seiso: Rydd og vask
4. Seiketsu: Renhet som en følge av arbeid med de tre første S-ene
5. Shitsuke: Disiplin til å gjennomføre de første 4 S-ene

- **Standardisering av arbeid**

Rolfsen (2014) siterer standardisert arbeid etter P.S. Adlers artikkel *Designed for learning: A tale of two auto plants (1993)*; “*Måten arbeidet skal utføres på, beskrives i en formell standard operasjonsprosedyre. Standardiseringen sikrer at jobben blir korrekt utført uavhengig av hvem som utfører den. Til grunn for standardiseringen ligger en systematisk analyse av jobben med hensyn til kvalitet og tidsbruk.*”^[36]

- **Jidoka**

Direkte oversatt “*automation with a human touch*” gir verktøy for visuell kontroll og kvalitet. Underlagt jidoka kan for eksempel produksjonslinjen stoppes (*andon*) ved uregelmessigheter, og deretter kan en leder finne frem til *root cause*, eller rotårsaken til problemet, og forbedringer kan implementeres i standardprosedyrene.^[38]

- **Kanban**

Underlagt JIT, er kanban en produksjonskontrollmetode som inkorporerer produktnavn, kode og lagerlokasjon for regulering av flyt på produksjon og

materiell. Inspirasjonen er hentet fra supermarkeder og kalles gjerne “*The Supermarket Method*”^[39]

- **Redusere sløsing (muda)**

Sløsing eller muda er alle de aktivitetene som ikke skaper kunde verdi. Det er viktig å presisere at det ikke er mulig ei heller alltid ønskelig å fjerne all mulig for muda, eksempelvis opplæring, pauser eller toalettbesøk. Taiichi Ohno, grunnlegger av Toyotas produksjonssystem introduserte de sju onder;^[19]

1. Overproduksjon - produksjon i større kvanta enn etterspurt
2. Venting - nedetid av maskiner, eller vente på at personell og materiell
3. Unødig transport - å ikke stille opp arbeidsprosesser etter hverandre
4. Overforedling - feilproduksjon
5. Unødig lager - opphoping av materiell
6. Unødige bevegelser - at gange og avstander er større enn nødvendig
7. Feilretting - dårlig utnyttelse av medarbeidernes kreativitet i prosesser som kan forbedre prosessene

- **5 Why's**

En problemløsningsmetode som innebærer å spørre hvorfor gjentatte ganger, for å komme forbi de åpenbare symptomene, helt til man finner rotårsaken. Bør ikke forstås bokstavelig. Bruker gjerne andre måter å spørre på som ikke inneholder like sterkt element av anklage. Eks: hva er grunnen til at, hva kommer det av at osv.

- **A3**

Begrepet A3 viser til en internasjonal papirstørrelse. Innenfor Toyota og andre Lean bedrifter betyr begrepet mye mer. Her brukes det som standardformatet for blant annet problemløsning, forslag, planer og statusoversikt. Det som er viktig er ikke formatet, men prosessen og tenkningen bak.

- **Poka-Yoke**

Teknikker for å hindre feil. Gjerne fysiske innretninger som hindrer arbeiderne i å begå feil som kan medføre skader på personell og materiell, for eksempel tohåndsoperasjon av maskiner.^[19]

- **Gemba Walk**

Gemba Walk er det å oppsøke 'gemba' eller 'genba', som er det virkelige stedet, gjerne 'på gulvet', altså arbeidsplassen der verdiskapningen foregår. [19] Målet er

at ledere skal kunne oppdage sløsing, farlige HMS forhold og danne relasjoner til arbeiderne.^[40]

3.4.6 Kritikk og motstand av Lean

Siden Lean ofte innføres med store endringer i en bedrift, er det naturlig at det vil oppstå motstand mot Lean. For eksempel ble det i seksjon 3.4.1 pekt på at Lean kan sees på som sårbart, blant annet med svært tynne lagre og mellomlagre av deler. Man kan si at Lean er uegnet der slike lagre er viktige, for eksempel i militæret. Men det må også presiseres at Lean må designes for å virke verdiskapende, så om robusthet er verdiskapende, så kan det argumenteres for at også dette kan være en del av en Lean driftsstrategi.

Wig (2015) viser til at språk og metode bære preg av japansk bilproduksjon, og at dette kan virke inn som en barriere for å tilpasse Lean til egen bedrift. For eksempel har det blitt hevdet ved Ullevål sykehus at "*pasienter ikke er biler*", eller ved Universitetet i Oslo at Lean vil "*innebære tidsstudier og stress for de ansatte*".^[19]

Videre kan Leans ordrette betydning - slankhet, forbindes med nedbemanning, og av og til kan nedbemanning og nedskjæringer skje parallelt med innføring av Lean. Effektivisering i seg selv kan komme i kjølvannet av en økonomisk situasjon som tilsier at det må gjøres kutt. For eksempel planla Posten nedskjæringer rundt samme tidsperiode som Lean ble innført. Det kan dog diskuteres om disse nedskjæringene ville skjedd uansett, og kanskje i større grad dersom ikke Lean ble innført.^[41]

Standardiseringen av oppgaver kan også oppleves som at stillingen gis mindre rom for egen tenkning. Fagereng et al. (2010) konkluderer i sitt arbeid at "*uten involvering av medarbeidere ser det ut til at antall forbedringsforslag går ned, man opplever motstand mot Lean i bedriften...*". Det er med andre ord viktig å vite noe om endringsledelse, - det å ta med ansatte på omstillingen, slik at ansatte skaper et eierforhold til Lean og misnøye ikke oppstår.^[29]

3.5 Andre viktige begreper

- **Alternativkostnad**

Alternativkostnaden ved å utføre en av to aktiviteter, kan uttrykkes ved verdien av den aktiviteten som da ikke blir utført. Alternativkostnad kan også uttrykke tapet ved å ikke bruke en ressurs fullt ut.

- **Brekking**

Malingssjargong som beskriver prosessen med å blande og riste, eller *brekke* maling til en bestemt farge. *Brekken* kan referere til en bestemt del av en butikken der malingen brekkes.

- **Multihåndverker**

En håndverker som utfører arbeid innen flere håndverksdisipliner, men trenger ikke nødvendigvis ha dokumentert fagkompetanse innen disse feltene. Begrepet brukes ofte om arbeidsinnvandrere fra Øst-Europa som ofte opererer på denne måten, og ofte uten å pålegge merverdiavgift fra kundene.

- **DM - Direct Marketing**

En DM vil i denne studien referere til en tilbudsavis, brosjyre eller andre trykksaker som kommuniserer tilbud, kampanjer osv.

- **CRM - Customer relationship management**

CRM refererer i denne studien til kunderelasjonshåndtering gjennom et elektronisk informasjonssystem. Alle som er i kontakt med den en kunden vil kunne legge til informasjon, e-post-utvekslinger, tilbud og lese hele historikken på kunden. Dette forenkler informasjonsflyten, og for eksempel behandlingen av eventuelle klager og tilbakemeldinger.

4. Forskningsdesign og metode

4.1 Innledning

Dette kapitlet redegjør for valg av metode for denne studien, fremgangsmåten ved innsamling av data, og diskusjonen rundt validitet og reliabilitet. *“Å bruke en metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål.”* ^[42] Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan relevant data skal samles inn, analyseres og undersøkes. I tillegg skal metoden være til hjelp når en må stille kritiske spørsmål ved valg som må tas og konsekvensene det vil medføre. Valg av metode vil ha betydning for undersøkelsens gyldighet (validity) og troverdighet (reliability). ^[43] I dette kapitlet vil også fundamentet for intervjuguidene utdypes.

4.2 Valg av forskningsdesign

Johannesen et al. (2011) beskriver forskningsdesign på følgende måte *“Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det er særlig i en tidlig fase at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som design, nærmere bestemt forskningsdesign.”* ^[42] Med forskning legger vi følgende definisjon til grunn *“forskning er en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål”* ^[43]. Jacobsen (2005) deler inn undersøkelsesopplegget, eller forskningsdesign, inn i to dimensjoner ut ifra;

- Om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv), eller
- Om studien er beskrivende eller forklarende (kausal)

4.2.1 Ekstensiv eller intensiv?

Et intensivt undersøkelsesopplegg konsentrerer seg om noen få enheter og går i dybden, eksempelvis casestudier eller dybdeintervju. Målet er å danne et helhetlig bilde og trekke frem nyanser og detaljer, ikke å finne antall eller hvor mange enheter det omfatter. Det ekstensive på den andre siden tar for seg bredden, og undersøker mange enheter og få variabler ^[43]. Det naturlige valget for denne masteroppgaven faller på en intensiv undersøkelse.

Den intensive undersøkelsen går som sagt i dybden på noen få enheter - gjerne mennesker. Denne studien vil omfatte en undersøkelse, en case-studie, som innebærer intervjuer av enkelte ansatte i Mal Proff, et representativt utvalg av Mal Proffs eksisterende kunder og forhåpentligvis også tidligere kunder som ikke lenger velger å handle hos Mal Proff. Sistnevnte gruppe må sees ut ifra om de faktisk er villig til å delta i undersøkelsen, og hvorvidt Mal Proff har mulighet til fremskaffe informasjon vedrørende bedriftene. Hensikten vil være at disse intervjuene til sammen vil være med på å danne en forståelse, eller et helhetlig bilde som også kan anvendes for et bredt felt i næringslivet.

Jacobsen (2005) beskriver utgangspunktet for et intensivt design på følgende måte; *“Utgangspunktet vil ofte være at vi har lyst til å få fram alle de individuelle variasjoner og forskjeller som finnes i forståelsen av et fenomen, samtidig som vi har lyst til å få fram likheter”*. Nettopp dette ønsker en å finne ut av i denne studien. Problemstillingen, *“Hvordan kan flyt og samhandling være med på å øke kundeopplevelsen?”* søker nettopp denne informasjonen. Her må det eksempelvis undersøkes hvilke syn de ansatte i Mal Proff har på verdien for kunden, kundens opplevelse, hva de bidrar med i dag, eller kunne forbedret for å bli flyteffektive og ha god samhandling, samt hvilke flaskehalser eller barrierer som stopper dette. *Hvilke oppfatninger har kunden i dag på opplevelsen og tilfredsheten i butikk, tiden de bruker og den faglige hjelpen de mottar?* I studien vil en søke å gå i dybden og få en forståelse av forholdet mellom fenomenet og konteksten, og det vil legges mindre vekt på å kartlegge hvor mange som opplever ulike variabler i undersøkelsen. Her står Mal Proff som konteksten, og fenomenet som kundeopplevelse som følge av flyt og samhandling i en bedrift. ^[43]

Svakheten ved den intensive undersøkelsen som gjøres her er at antallet enheter og geografisk omfang reduseres av hensynet til tid og kostnader. Dette kan være med på å påvirke resultatene. Utgangspunkt for å samle inn deltakere til intervju er Mal Proff-butikkene i Oslo-regionen; Ski og Brobekk. Begrensningene som tas, og intensiviteten går på bekostning av generalisering, og vil være et punkt til forbedring for videre forskning, se seksjon 1.3.2 og 7.4.1. Samtidig vil summen av dybdeintervjuene i noen grad kunne kategoriseres og sammenlignes, så lenge nyansene og detaljene ivaretas. Et mer omfattende ekstensivt eller et blandet undersøkelsesopplegg der en går både i bredde og dybde, ville på sin side gitt et mer generalisert situasjonsbilde, og økt anvendbarheten noe, samtidig som også detaljer og nyanser i noe grad kunne blitt ivaretatt. Det

oppfordres til dette som videre arbeid for å gi en bedre tyngde, og for å kunne si noe om den generelle trenden som samhandling og flyt har på kundeopplevelse.

Det nevnes at det her er ønskelig å oppnå en teoretisk generalisering, det vil si at man kan danne en generell teori om virkeligheten. Hvorvidt teorien faktisk er gyldig i andre kontekster, altså andre bransjer og bredden i næringslivet, er det i midlertid ikke mulig å slå fast ut fra denne masteroppgaven.^[43]

4.2.2 Beskrivende eller forklarende?

Innledningsvis i seksjon 4.2 ble forskningsdesign delt inn i to dimensjoner. Denne seksjonen beskriver den andre av disse. Problemstillingen former valget for design. Med beskrivende design menes det at en prøver å beskrive en situasjon på ett gitt tidspunkt (tverrsnittsstudier), utvikling over tid (tidsseriestudier), utvikling i en spesiell gruppe over tid (kohortstudier) eller utvikling hos enkeltpersoner over tid (panelstudier). Med forklarende eller kausal menes derimot at en ønsker å se om det finnes årsak-virkning sammenhenger. Det vil si å finne ut av årsaken til at noe skjer, og hvorfor det er forskjeller og likheter.^[43]

Problemstillingen i denne oppgaven skaper et dilemma mellom to design, tverrsnittsstudier og en forklarende eller kausal studie. De andre utelukkes uten videre, med tanke på at det ikke gjøres forsøk over tid i denne studien. Det kan være et poeng for videre forskning å se på utvikling over tid. Jacobsen (2005) beskriver at tverrsnittsstudier egner seg for “*a) beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt og/eller b) finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt*”. Denne formen for studie er vanligere, fordi den er lite kostbar og krever ikke lang tid før data kommer inn. Når det i denne studien er ønskelig å finne ut om bedre flyt og samhandling kan øke kundeopplevelsen, blir det på mange måter passende å begrunne at det gjøres et forsøk på å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt.^[43]

Samtidig ønsker problemstillingen å se om det er en sammenheng mellom nettopp flyt, samhandling og kundeopplevelse, uten å gjøre eksperimentelle forsøk. Det vil ikke bli gjort eksperimentelle forsøk på å for eksempel innføre måter som skal øke samhandling og flyt for så å se om det har en påvirkning på kundeopplevelsen og eliminere eller isolere andre forhold. Dermed gjelder heller ikke nødvendigvis *Hvis A, så alltid B* som kjennetegner kausale undersøkelser. Dette er nok et punkt for videre forskning og noe vi

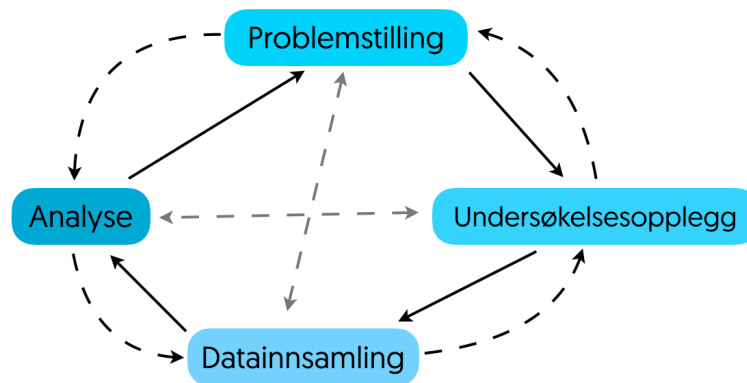
vil oppfordre Mal Proff til å forsøke selv dersom det kommer frem betydelige data som antyder en positiv effekt av implementering. Jacobsen (2005) tar opp nettopp disse praktiske problemene forbundet med eksperimenter eller kvasi-eksperimenter og hvor man eksempelvis må nøye seg med en tverrsnittsstudie, og om man da kan uttale seg kausalt ut fra et slik opplegg. Jacobsen (2005) bekrefter videre dette med *“fokus på teori som kan forklare hvorfor virkninger oppstår”* hvor han trekker frem at case-studier er godt egnet fordi en gjennom dybde forsøker å avklare hvorfor noe ser ut til å skape en effekt.^[43]

4.3 Kvantitativ eller kvalitativ innsamlingsmetode av data

To metoder, kvantitativ og kvalitativ, kan brukes for å samle inn og analysere data. Johannesen et al. (2011) beskriver skillet mellom de to på følgende forenklete måte *“kvalitative metoder samler og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall”*. I denne masteroppgaven vil den kvalitative metoden brukes. Meninger formidlet gjennom språk og handlinger vil bli observert og undersøkt gjennom dybdeintervjuer.^[42]

Med en kvalitativ metode vil det være mer åpenhet med tanke på at det vil legges få føringer for å få frem den informasjonen som er mest ekte. Forskeren er mindre inne og styrer respondentens svar slik det kan forekomme i en kvantitativ undersøkelse. Respondentene blir ikke påtvunget faste svarkategorier, mye avhenger av den informasjonen respondentene gir. Andre fordeler med en kvalitativ metode er nyansene og detaljene som det er mulig å få frem fra den enkelte respondent.

En kvalitativ metode er også fleksibel og interaktiv.^[43] Det vil si at metode og problemstilling kan endre seg noe eller tilpasses underveis etter hvert som en får mer kunnskap. Skillet mellom datainnsamling og analyse er mer uklart enn i en kvantitativ metode. Dataen analyseres mens den kommer inn og når den er ferskt i minne, og dermed kan man gjøre endringer som kan forbedre prosessen slik at respondentene bedre forstår undersøkelsen, se Figur 4, under hvor de hele pilene signaliserer den “vanlige” veien fra problemstilling via undersøkelse og datainnsamling til analyse. De stiplede linjene illustrerer at det nødvendigvis ikke må være slik og at hele prosessen ikke er låst.



Figur 4: Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess (reprodusert fra Jacobsen 2005)

Ulemper med en kvalitativ metode er at den er ressurskrevende, og med begrenset tid og inngående intervjuer, er det kun mulig å ha med få respondenter, kontra en kvantitativ undersøkelse som kan omfavne tusenvis av respondenter. Dette vil stille spørsmålstegn ved hvor representativ undersøkelsen har vært, men igjen får en mulighet til å undersøke flere variabler og sider ved hver enkelt respondent. Dataene fra intervjuer er også veldig omfattende i ord og kompliserte å kategorisere, noe som gjør analysearbeidet mer vanskelig. Et annet problem kan være nærhet og tilknytning til situasjonen som gjør at en vegrer seg for å stille kritiske spørsmål, noe som diskuteres under seksjon 7.4.1. Det kan også være en utfordring at selve undersøkelsen kan være med på å skape spesielle resultater.^[43] Et helt ekstremt eksempel finner en i den kjente Netflix-dokumentarserien “*Making a Murderer*”, hvor en kan se fra politiets videoopptak fra enkelte intervjuer, at etterforskerne leder vitnet til en forklaring som passer deres teori.

4.4 Innsamling av data gjennom intervju og observasjon

Johannesen et al. (2011) beskriver innsamlingen av kvalitativ data gjennom intervju og observasjon på følgende måte; “*gjennom observasjon, der dataene bygger på forskernes sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju, der dataene bygger på hva informanter sier i samtaler med forskeren*”. I denne studien vil primærdata, det vil si opplysninger samlet inn direkte fra mennesker gjennom samtaler, bli samlet inn gjennom dybdeintervjuer. Intervjuene vil være semistrukturerte^[42], det vil si at de vil ha en guide som utgangspunkt med tilpassede spørsmål til de ulike gruppene, som kunder,

tidligere kunder og ansatte, der spørsmålene kan tilpasses og variere. Dette vil medføre at svarene til en viss grad kan sammenliknes for flere respondenter.^[42]

Det vil også gjøres observasjoner i butikk for å undersøke situasjonen blant de ansatte i møte med kunden. Det vil si at en vil undersøke detaljer vedrørende menneskelig samhandling, atferd og aktiviteter som pågår. Dette vil være et viktig arbeid for å avdekke virkelige forhold og få forståelse av situasjonen. *“Litt i spøk blir det sagt at mennesker ikke sier det de mener, og ikke mener det de sier.”*^[42] Her vil sansene ved å erfare, lytte og se bli tatt i bruk.

Observasjonene vil ikke være hovedfokuset i masteroppgaven, men tilføre et viktig element som også kan forskes videre på.^[42]

4.4.1 Case-studiens utvalg

I denne case-studien er det naturlig at et utvalg undersøkes, og ikke hele populasjonen bestående av absolutt alle kunder og ansatte. Det ville vært umulig i dette tilfellet. Her vil et utvalg av ansatte i Mal Proff og kunder intervjues. Videre begrenses utvalget av geografisk tilknytning, og vil konsentrere seg rundt Oslo-regionen med utgangspunkt i Brobekk/Alnabru (Oslo) og Ski. Her ligger store deler av kundemassen og hovedkontoret til Mal Proff og Malorama, med andre ord et godt utgangspunkt for undersøkelsen med tanke på begrenset ressurskapasitet.

Utvalget av ansatte i Mal Proff vil inkludere medarbeidere i butikk, mellomledere, selgere og ledelse, i en noe variert alder og bakgrunn så fremt det er mulig. Dette gjøres for å få et variert utvalg og innsyn fra flere perspektiver. Utvalget av kunder i Mal Proff vil inkludere håndverkere fra ulike malerfirma eller entreprenørselskaper som regelmessig handler og benytter seg av Mal Proff sine tjenester. Det vil altså være personer i selskaper som benytter seg av butikken og tjenesten. Dermed kan det variere stort i alder, stilling i selskapet og ansvarsområde i selskapet. Det ansees som viktigst å nå de som faktisk benytter seg av butikken, selv om disse kanskje ikke selv styrer valget av produktene de kjøper i alle tilfeller, slik det ble nevnt innledningsvis i masteroppgaven. Et utvalg av både eksisterende og tidligere kunder vil undersøkes så fremt det lar seg gjøre å komme i kontakt med tidligere kunder som ikke lenger handler hos Mal Proff.

4.4.2 Respondenter og intervjusituasjonen

Intervjuobjektene, eller respondentene i undersøkelsen blir først kontaktet via e-post. Dersom de ikke svarer på e-post, kontaktes de på telefon et par dager senere for raskt og effektivt kunne avklare hvorvidt de frivillig ønsker å delta i intervjuet eller ikke. Når det skal velges respondenter, vil key account manager, Dag Kristoffersen i Mal Proff, bistå med kontaktinformasjon til kunder og ansatte. Intervjuene ble avholdt i mars måned 2016, ansikt-til-ansikt. Intervjuobjektene blir invitert til et intervju på et bestemt klokkeslett og i et sentralt lokale, Mal Proff Brobekk eller Ski, eventuelt ved intervjuobjektets arbeidssted avhengig av hva som er praktisk forenelig med partene. Intervjuene avholdes i et lukket rom med Christian Fjeld og Amund Sæter som gjennomfører studien, tilstede. Her vil begge undertegnede, både Fjeld og Sæter, være til stede og styre intervjuene. Dette forenkler jobben med å notere svar og tilpasse oppfølgingsspørsmål underveis. Samtidig vil den todelte tilstedeværelsen bidra til å kvalitetssikre intervjuet gjennom å redusere faren for at spørsmål ikke utelates og at all relevant etisk informasjon blir gitt. Selv om lokasjon vil kunne påvirke resultatene og det er vanskelig å finne et nøytralt sted, vil et konferanserom i Mal Proffs butikker fungere som et lett tilgjengelig sted og kunne bidra til å aktivisere tankene hos respondentene. Alder, kjønn og bakgrunn vil ikke være variabler som eksplisitt undersøkes i denne masteroppgaven, men det er ønskelig å sørge for en så god spredning som mulig blant samtlige demografiske faktorer.

Det presiseres at svarene er anonyme og behandles konfidensielt. Så sant respondentene ikke eksplisitt foreslår at enkeltuttalelser kan siteres med navn, vil informasjon som kan avdekke identitet eller på andre måter erkjennes sensitive, beskyttes og utelukkes fra publisering, selv om dataene kunne gitt et relevant bidrag i studien. Det vil bli gitt anledning for de intervjuede deltakerne å stille påfølgende spørsmål i etterkant av intervjuene. Intervjuene vil ha en estimert varighet på mellom 45 minutter og 1 time. Det kan diskuteres om dette er for kort, men med hensyn til at respondentene i undersøkelsen generelt har en travel hverdag, og for å gjøre det mulig å rekruttere respondenter, ansees dette som en nødvendig avskjæring i denne situasjonen.

4.4.3 Utforming av intervjuguide

Som nevnt over vil intervjuene ha en relativ åpenhet med svært lav til middels strukturingsgrad. Det vil si en *“intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne*

svaer".^[43] Med svært lav strukturingsgrad menes det at guiden består av et hovedspørsmål og flere hjelpespørsmål. Middels strukturingsgrad åpner med et spørsmål, men lar respondenten selv videre ta opp temaer. Hvis ett eller flere av temaene en har satt opp, ikke blir nevnt, er det intervjuers oppgave å sørge for at disse tas opp. Spørsmålene, som velges ut ifra teorien, problemstillingen og problemkomplekset til studien, vil sammenfattes til intervjuguiden.

Det er utarbeidet tre intervjuguiden for å standardisere spørsmålene noe, og for å spisse intervjuet med de spørsmålene som er mest aktuelle for de ulike gruppene; ansatte, kunder, og tidligere kunder. De tre intervjuguidene som brukes i denne masteroppgaven kan sees av vedlegg 10A-10D. Respondentene vil innledningsvis få presentert hvorfor intervjuet gjøres, i hvilken sammenheng undersøkelsen gjennomføres, og bakgrunnen intervjuerne Fjeld og Sæter har, sammen med alle etiske føringer som beskrevet i dette kapitlet.

Intervjuguidene som er utarbeidet henholdsvis for ansatte og for kunder skiller seg noe i ordlyd med vektlegging ut ifra forutsatt kunnskap for faglig terminologi. Det ble i konsultasjon og samtaler med selgere for Mal Proff utvekslet erfaringer med hensyn til å forstå håndverkerne og for å kunne stille gode, forståelige spørsmål. For eksempel ble det ikke spurt direkte om samhandling eller flyt, men det i stedet brukt underliggende ord som hurtighet, interesse og vilje. Utover dette er også spørsmålene tilpasset ut ifra hva som er naturlig å spørre om for kunder kontra ansatte. Som nevnt har intervjuguidene ulike tema, fast rekkefølge og skal kun ha åpne svar. En vil i intervjuguidene observere at det forekommer endel stikkord, og i mindre grad forhåndsdefinerte spørsmål. Dette åpner for at intervjuobjektet selv kan belyse stikkordenes tema, noe som eliminerer behovet for å stille eksplisitte spørsmål om akkurat det samme, noe som understøtter karakteristikken til denne typen dybdeintervju. Det åpner også for at spørsmålene i større grad kan tilpasses intervjuobjektet og situasjonen bedre.

For kunder og tidligere kunder er intervjuguidene relativt like, der spørsmålene for tidligere kunder stilles i preteritum, sammen med et spørsmål om hva som var grunnen til at bedriften valgte å gå bort fra å handle hos Mal Proff. Spørsmålene i intervjuguidene utdypes nærmere i neste kapittel.

4.5 Etske hensyn

Jacobsen (2005) beskriver 3 krav mellom de som forsker og dem det forskes på. Dette er utgangspunktet for forskningsetikk i Norge. Kravene er listet som følger;^[43]

- Informert samtykke
- Krav på privatliv
- Krav på å bli korrekt gjengitt

Med informert samtykke menes at den som undersøkes deltar frivillig i undersøkelsen og er bevisst på hva deltakelsen kan medføre av eventuelle farer eller gevinster. I denne studien legges det vekt på at deltakelse er frivillig, og at de som deltar ikke skal være skadelidende på noen måte ved å delta i undersøkelsen. Det vil heller ikke samles inn personalia eller oppgis navn på hvem som kom hvilke data når resultatene publiseres. Sensitiv informasjon som vil være med på å røpe identitet til den enkelte vil bli forkastet og ikke publisert. Det etterstrebes i størst grad å kunne gjengi informasjon på en så korrekt måte som mulig, selv om det vil være vanskelig i slike kvalitative undersøkelser å ordrett sitere og gjenfortelle intervjuer.

Ovenfor ble det presisert viktige etiske retningslinjer innenfor kvalitativ forskning; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av at deltakerne deltar i intervjuet. Deltakerne i intervjuet vil på en tydelig og forklarende måte, og på et språk de behersker, informeres om hvilket formål denne studien har, hvorfor Mal Proff brukes som en case, og deres rolle i denne sammenhengen. Deltakerne informeres om at de har full anledning til når som helst å avbryte intervjuet, og dette vil selvsagt ikke på noen måte brukes i mot respondenten. Det vil informeres om at respondentenes anonymitet vil bli bevart, og at deltakerne ikke vil kunne belastes eller skal være skadelidende ved deltakelse. Kun med eksplisitt samtykke kan fornavn til et enkelt individ bli brukt for å tydeliggjøre eller sitere et utsagn, dersom dette finnes nødvendig eller kan anses som et vesentlig bidrag. Bransjen, eller Mal Proff har ellers ingen mulighet til å få vite hvem som har uttrykket seg om hva. Allikevel vil det ikke være mulig med et absolutt hemmelighold om hvem som har deltatt i undersøkelsen, blant annet fordi ansatte i Mal Proff frivillig deltar, og enkeltpersoner i Mal Proff vil bistå med kontaktinformasjon og stille lokaler til disposisjon. Vi vil legge til grunn at ansatte forholder seg til undersøkelsene og intervjuobjektene på en profesjonell måte, som ivaretar integriteten til studien. Med andre ord vil det bety at andre kan under skjerpede omstendigheter observere

hvem som har deltatt i undersøkelsen. Likevel vil det være særdeles begrenset adgang til å kunne spore de publiserte resultatene opp mot hver enkelt respondent.

4.6 Validitet og reliabilitet

Sentralt for en studie er at en faktisk måler det en ønsker å måle, det vil si gyldighet eller relevans (validitet) og at det en kommer frem til er troverdig eller pålitelig (reliabilitet).^[44]

4.6.1 Validitet

Validitet kan deles inn i tre: begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Å kritiske drøfte gyldighet i kvalitative undersøkelser er et viktig tema, og ikke nødvendigvis en underkastelse av kvantitativ logikk.^[42] Eksempelvis skildrer Jacobsen (2005) dette med følgende spørsmål; *“Har vi fått tak i det vi ønsker å få tak i (intern gyldighet)? Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? Kan vi stole på de data vi har samlet inn (pålitelighet)?”*. Sistnevnte diskuteres nærmere i seksjon 4.6.2. Johannesen et al. (2011) beskriver begrepsgyldighet med følgende: *“begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene”*. I denne oppgaven er det ønskelig å etterstrebe arbeid som gir data som godt representerer det generelle fenomenet. Samtidig kan det argumenteres at dette er mindre viktig for kvalitative undersøkelser hvor respondentene selv definerer begrepene.^[43]

Intern gyldighet går ut på om resultatene oppfattes som riktige eller ei, og det kan være mange forhold som vil være med på å påvirke dette. Kanskje er det aldri noe som vil være helt riktig, og en slik perfekt tilstand aldri eksisterer. Likevel er det spesielt to tiltak som kan brukes for å teste den interne gyldigheten. Det ene er å sammenlikne med andre undersøkelser eller studier, og det andre er å være kritisk i gjennomgangen av resultatene selv.^[43] Da vi ikke har lyktes i å finne tilsvarende studier, antakelig fordi det ikke eksisterer tilsvarende på dette tidspunktet og dermed ikke har et sammenlikningsgrunnlag, blir vi selv nødt til å være kritiske i gjennomgangen av resultatene.

Ekstern gyldighet går ut på om funnene fra undersøkelsen kan generaliseres.^[43] Dette er en del av målet og hensikten med denne masteroppgaven, men det vil ikke kunne dannes grunnlag for å fastslå en slik eventuell konklusjon som diskutert i siste avsnitt av 4.2.1. Dette stemmer overens med teorien som sier at *“hensikten med kvalitative metoder er*

som regel ikke å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter (populasjon). Denne type studier har i liten grad som formål å slå fast omfanget eller hyppigheten av et fenomen”.^[43] Med varsomhet betraktes derfor resultater fra denne masteroppgaven som en teoretisk generalisering av virkeligheten i håp om at studien kan vekke interesse blant flere, og øke graden av forskning på dette området.

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet forteller noe om dataene i undersøkelsen er pålitelige.^[44] Videre kan det stilles spørsmål vedrørende primær- og sekundærkilders pålitelighet. I denne studien opereres det med den oppfatning at løftet om bevaring av respondentenes anonymitet, og respondentenes oppriktige seriøsitet bevarer påliteligheten i dataene. Likevel nevnes det at det er mennesker det handler om, og mennesker vil alltid agere med noe irrasjonalitet, påvirkes av humør, hendelser eller søvn/tretthet. Måten undersøkelsen er gjennomført på, er også med på å kunne påvirke påliteligheten til dataene, altså *“ulike feilkilder, dvs. forhold som forstyrrer resultatene”*.^[43] I forsøk på å unngå feil og misforståelser i intervjuene fokuseres det på å eliminere graden av ledende spørsmål. Dette bidrar til å unngå at respondenten får en oppfatning om hva den bør svare, eller at et svar virker negativt og et annet mer positivt. På lik linje må uklare spørsmål, det vil si spørsmål hvor respondenten ikke vet hva det spørres etter, vurderes på nytt eller justeres underveis dersom dette ofte viser seg å forekomme.

Andre feil som kan forekomme og påvirke påliteligheten, er eksempelvis avvik fra hva en respondent svarer, og hva den virkelig mener. Det kan også være at respondenten ser strategiske fordeler ved å svare slik den gjør eller at den ikke tar undersøkelsen seriøst. For eksempel kan spørsmål om prissensitivitet besvares ut ifra eventuelle forestillinger respondenter måtte ha om at ledelsen i Mal Proff vil agere på masteroppgaven. I så måte kan det oppfattes å for eksempel ligge en økonomisk gevinst ved at Mal Proff tolker kundene sine som mer prisbevisste enn hva virkeligheten skulle tilsi, i håp om påvirke prisnivået.

Det finnes måter å teste reliabilitet på slik Johannesen (2011) drøfter gjennom ”test-retest”. Det vil si å gjenta undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkter gjerne med 2-3 ukers mellomrom. En annen måte er ”interreliabilitet” som vil si at flere forskere undersøker samme fenomen. I denne studien forsker Fjeld og Sæter på samme

fenomen, men de gjør det sammen og samtidig. Følgelig kan det derfor påpekes som en fordel at to ulike personer med ulik bakgrunn gjennomfører studiet, og gjennom dette tilfører studien en grad av kvalitetssikring med tanke på pålitelighet.¹⁴²¹

Christian Fjeld har som nevnt tidligere jobbet i Mal Proff i 2 år, og har gjennom denne tiden knyttet relasjoner til flere personer i Mal Proff i Oslo og Ski, og også fått god kontakt med kunder i denne omegnen. Selv om det er dette som i utgangspunktet har muliggjort masteroppgaven, kan det også diskuteres i hvilken grad reliabiliteten kan ha blitt kompromittert, eller hatt en påvirkning på intervjuobjektene i undersøkelsene. Det presiseres at Fjeld i intervjusituasjonen legger til side sin rolle i Mal Proff, noe som også intervjuobjektene informeres om, og at det legges et klart skille mellom rollene som student og medarbeider. Fjeld er bevisst på den grad av objektivitet som kreves, og med Amund Sæter som ikke har noen relasjon til Mal Proff, vil dette være med på å sikre en god og pålitelig intervjugjennomføring og datainnsamling. Dette samarbeidet mellom Sæter og Fjeld er et bevisst valg for å øke studiens kvalitet og minimere undertegnede eventuelle underbevisste fordomsfullhet eller organisatorisk fargede syn.

4.7 Oppsummering

Det vil bli benyttet et intensivt forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg i denne studien for å besvare problemstillingen. Dette gjøres gjennom å foreta dybdeintervjuer og observasjoner av ansatte i Mal Proff, kunder og tidligere kunder. Forskningsdesignet vil være en beskrivende tverrsnittsstudie som beskriver det nåværende tidspunktet samtidig som det kausalt er forklarende. Dette begrunnet med at case-studier gjennom dybde forsøker å avklare hvorfor noe ser ut til å skape en effekt. Meninger formidlet gjennom språk og handlinger vil kvalitativt bli observert og undersøkt gjennom dybdeintervjuer. Dette er metoden data vil bli samlet inn på i studiet. Det vil frembringe den ekte informasjonen, nyanser og detaljer gjennom å redusere føringer i intervju spørsmålene. Intervjuene vil være åpne, semistrukturerte med tilpassede spørsmål.

Gjennom observasjoner av atferd, samhandling og aktiviteter som utføres i butikk vil det bidra med å avdekke virkelige forhold og få en oversikt over situasjonen. Det presiseres at det strebes etter å etterleve kravene til retningslinjene for forskningsetikk: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Respondentenes svar vil være anonymisert etter beste evne. I tillegg konstateres den diskusjon som ble gjort i seksjon 4.6 om studiets

bevisste handlinger for å ha en god validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Svakheter ved studien som diskutert gjennom dette kapitlet, eller i kapittel 7, vil blant annet ligge på faktorer rundt intervjumetoden og spørsmålene som stilles til respondentene. En annen svakhet er graden av generalisering, og hvorvidt studien kan si noe om faktiske trender gjennom få respondenter og begrensning i geografisk tilknytning. Dette er begrensninger som gir seg ved hensynet til ressursmessig gjennomførbarhet og tiden masteroppgaven tillegges. Likevel kan det sies at en oppnår en teoretisk generalisering, det vil si at man kan danne en generell teori om virkeligheten.

5. Forberedelse til intervju

5.1 Innledning og gjennomføring av dybdeintervjuer

Gjennom dybdeintervjuer utført på ansatte i Mal Proff og handlende kunder av Mal Proff ønsker en å se om faktisk samhandling og flyt kan gi en positiv effekt på kundeopplevelse gjennom samtaler vedrørende ulike respondenters erfaring og oppfatning på området. Som beskrevet i seksjon 4.2.1 *“Målet er å danne et helhetlig bilde og trekke frem nyanser og detaljer”*. Innledningsvis vil vi forklare hvordan intervjuguidene er utformet, hvilke spørsmål som stilles og hva som er bakgrunnen for disse. Det vil også beskrives hvordan spørsmålene formes for å tilpasse seg til målgruppen.

Resultatene vil fremkomme i kapittel 6, mens i kapittel 7 drøftes de observasjoner og resultater som fremkom etter hvorvidt de gav bekreftende informasjon som kan støtte opp under problemstillingen, og hvorvidt dette kan betegnes som et konkurransefortrinn. Videre vil det diskuteres om det kan gjøres en teoretisk generalisering, det vil si at man kan danne en generell teori om virkeligheten.

5.1.1 Organisering av observasjoner

For å organisere klyngen av uttalelser vi registrerte, har vi valgt å gruppere lignende sitater og summere antall uttalelser av denne typen for en mer oversiktlig og overordnet visuell representasjon. Observasjonene er også satt opp i tabeller og grafer, der gråe felt representerer på en anonym måte hvilken respondent som sa hva. Dette åpner for i noen grad å kunne sammenligne resultatene og danne et mer generelt bilde på et overordnet nivå, samtidig som detaljene og nyansene ligger til grunn, og gjengis på etisk korrekt og anonym måte i forhold til respondentenes krav. Resultatene som er grafisk presentert viser ikke svaralternativer, men kun gjengivelser av observasjoner. Det presiseres også at noen respondenter på enkeltområder utdypet mer enn andre på eget initiativ, og at noen oppgav svært spesifikke svar, der andre ikke forstod spørsmålene. Det presiseres igjen at de visuelle fremstillingene enten viser gjentakende lignende uttalelser blant flere av respondentene eller enkeltuttalelser som er aktuelle i forbindelse med tematikken rundt det konkrete spørsmålet. Alle temaene ble nødvendigvis ikke besvart av alle respondentene, og av den grunn kan resultatene ikke gi noen prosentvise indikasjoner.

Når det gjelder kundene til Mal Proff, ble alle temaer i intervjuguiden gjennomgått, mens for ansatte ble noen områder mer vektlagt med tanke på relevans, og forutsetningen den ansatte hadde for å svare. Siden spørsmålene i intervjuguidene er tilpasset for å treffe flere roller i organisasjonen, ble respondentene stilt litt ulike spørsmål fra intervjuguiden ut ifra deres faglige eller arbeidsmessige forutsetning for å kunne svare. Dette betyr at resultatene ikke skal tolkes demokratisk i alle kategorier, men er en sannsynlig representativ fremstilling for det spekteret av meninger som fins blant kunder og ansatte.

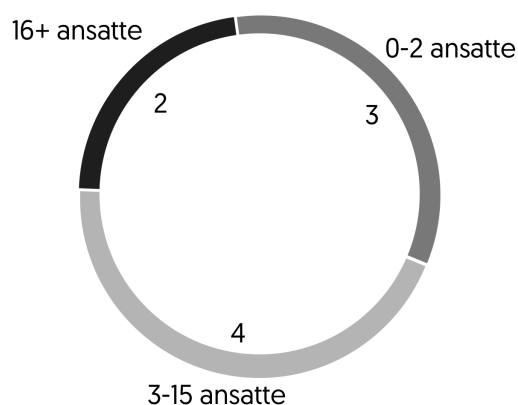
For å forenkle analysearbeidet, plasserte vi spørsmålene fra intervjuguidene på 'knagger'. Vi brukte "*four macro strategies for creating customer value*", som beskrevet i seksjon 3.4.3, og noen av overskriftene som er beskrevet tidligere i teorikapittelet. Ved å gruppere spørsmålene til disse knaggene antas det at en kan skape et situasjonsbilde, detaljer og nyanser som beskriver hvordan Mal Proff i dag leverer kunde verdi, kundeopplevelse, og presterer på samhandling og flyt. Deretter kan positive, negative og informative utsagn og momenter fra resultatene trekkes ut, og diskuteres opp mot teorien og problemstillingen. Spørsmålene i intervjuguidene tar derfor utgangspunkt i teorien, problemstillingen og problemkomplekset til studien.

5.1.2 Populasjon, segmentering og praktisk gjennomføring

Totalt ble det gjort 9 bedriftskunde-intervjuer, der de fleste er malermestre og/eller har sentrale roller i bedriften innen håndverkerbransjen som daglig leder, prosjektleder osv. Disse er enten ofte innom butikken selv og handler, eller har stor grad av kontakt med Mal Proff Ski og/eller Mal Proff Oslo. En visuell fremstilling av bedriftene med hensyn til størrelse, kategorisert etter antall ansatte, vises i Figur 5. Dette forholdet gjenspeiler i stor grad det største og tradisjonelle, faglærte kundesegmentet ved Mal Proff. Med andre ord et representativt utvalg, geografisk begrenset, men uten tilfeldig utvelgelse (av den årsak at det gjort systematiske forsøk på å få kontakt med et utvalg som kunne gi et variert bilde av virkeligheten uten å være for tilnærmet "like" i den forstand). Samtlige kunder som ble intervjuet har holdt på lenge i bransjen, og de fleste har handlet på Mal Proff over et lengre tidsperspektiv. Dette kan bidra til å verifisere det grunnlaget respondentene har hatt for å svare på undersøkelsen.

6 kundeintervjuer ble av praktiske hensyn gjennomført i et konferanserom i butikkens lokaler på Mal Proff Ski, mens ved 3 kundeintervjuer oppsøkte vi hver enkelt respondent

på sin arbeidsplass. Hvorvidt dette kunne ha bidratt til å påvirke hvilke svar som ble gitt, diskuteres i seksjon 7.4.1.



Figur 5: Fordelingen av intervjuede bedrifter etter antall ansatte

Et annet voksende segment består av utenlandske *multihåndverkere*, som beskrevet i seksjon 3.5, men denne masteroppgaven vil hovedsakelig begrense seg til de tradisjonelle kundene, som beskrevet i seksjon 1.3.2.

Det ble tilsammen intervjuet 12 ansatte ved hovedkontoret på Brobekk i Oslo og ved Farveringen på Kløfta. Respondentene bestod av et variert utvalg av medarbeidere i ulike fagfelt og stillinger fra butikkmedarbeider, til mellomledelse og øverste ledelse. I tillegg noen utvalgte personer med stillinger i konsernet (Malorama) og kundesenteret i Farveringen, som sterkt påvirker daglig virksomhet i Mal Proff. For å ivareta respondentenes rett til anonymitet, vil ikke stillingene ytterligere spesifiseres utover hva som fremkommer her, og i Figur 6.



Figur 6: Fordelingen av stillinger og roller blant intervjuede ansatte i Mal Proff

Vi lyktes ikke med å skaffe intervjukandidater som var tidligere kunder siden arbeid med å fremskaffe kontaktinformasjon var svært vanskelig, og gikk i stor grad gjennom nettverk og relasjoner. De tidligere kundene vi fikk tak i ønsket heller ikke å delta i undersøkelsen.

5.2 Design av spørsmål

5.2.1 Hovedspørsmål

Hovedspørsmålet tar i sin ordrette betydning sikte på å besvare problemstillingen i studien. Det kan med fordel presiseres at respondentene ikke ble tildelt en oversikt over intervjuguiden på forhånd, eller hadde andre særskilte forutsetninger for å kunne forberede seg på intervjuet. Vi forventet dermed ikke utfyllende og enestående svar på hovedspørsmålet. Respondentene hadde heller ikke kjennskap til hele bakgrunnen for intervjuet før de stilte opp, selv om det ved innledende samtaler over telefon eller e-post ble gitt en overordnet og rask introduksjon til undersøkelsen vi ønsket å gjennomføre. Hovedspørsmålet kan for utenforstående, som kunder, nesten betraktes som retorisk, og tar sikte på å rette intervjuobjektet inn mot kjernen i undersøkelsen, nemlig problemstillingen. Dette ble benyttet som grunnlag for fokuset en prøver å holde gjennom resten av intervjuet. Ved intervju av de ansatte virket det som at de hadde et fundament for i større grad å kunne svare mer utfyllende, der den direkte måten de ble spurt på ble mottatt med særdeles god forståelse og oppfattelse. Det henvises ellers til seksjon 4.4.3 og 5.1.1 for hvorfor spørsmålene er utformet med noe forskjellig vinkling mellom de ansatte og kundene av Mal Proff.

For kunder lød hovedproblemet som følger;

“Hvordan opplever du at dine behov blir løst med tanke på tid, hurtighet, interesse og vilje fra de ansatte i Mal Proff, - vil disse faktorene gi en positiv effekt for din opplevelse av å handle hos Mal Proff?”

Mens for ansatte lød hovedproblemet som følger;

“Hvordan opplever du at samhandlingen og flyten er i Mal Proff? Hvordan påvirker det din rolle med tanke på kundeopplevelsen?”

Her valgte de første respondentene å følge opp med spesifikke grunner på hvorfor de velger å handle hos Mal Proff, noe intervjuguidene også har inkludert for både ansatte og kunder.

5.2.2 Operational Excellence & Product Excellence

I denne seksjonen ønsket vi å analysere hvordan Mal Proff leverer kunde verdi gjennom Product- & Operational Excellence. Som beskrevet i seksjon 3.4.3, oppnås Operational Excellence gjennom effektive driftsstrategier, effektiv Supply Chain Management og Human Resource Management. Å ha produkter som oppfattes av høy kvalitet, effektiv merkevarebygging og posisjonering bidrar til Product Excellence. I henhold til problemstillingen underbygges både flyt og samhandling disse strategiene for å skape kunde verdi. Overskriftene for denne kategorien glir der litt sammen, men vi har valgt å skille flyten av kunder og flyten av produkter.

Operational Excellence og flyt av kunder

Temaene fra intervjuguiden under denne seksjonen handlet for kunden om; *“Kø, ventetid - og hva gjør de ansatte da?”* For ansatte ble tematikken snudd til; *“Hvordan er bedriften lagt opp for å svare på kjø, ventetid, og hva gjør ansatte da?”*

Product Excellence og flyt av produkter

For ansatte dreide spørsmålet seg om, *“Hvordan det sikres at kunder får tak i den vil ha, med tanke på for eksempel lagerbeholdning og bestillingsvarer?”* Vi stilte også spørsmål til kunden om de *“Får tak i det du trenger, med tanke på for eksempel lagerbeholdning, og bestillingsvarer?”* Dette ble undersøkt med bakgrunn for å kartlegge kontinuerlig flyt og indikasjoner om et sunt og lite kapitalbindende lagerhold med åpenhet og effektivitet. En annen faktor som også i større grad av naturlige årsaker selv ble tatt opp i nesten hvert enkelt tilfelle av respondenten selv var *produktbredde* og viktigheten av dens tilstedeværelse. Dette bekrefter det som i seksjon 1.2 ble omtalt som en av tre grunnleggende faktorer som må være tilstede for at den som handler skal velge ett utsalgssted på generelt grunnlag (de påfølgende andre to: *pris* og *tilgjengelighet* nevnes i seksjon 5.2.4 og 5.2.5).

Her ble det også spurt om *“Viktigheten av nyheter, produkt demo, vareprøver, kurs, nye leverandører?”* Her ønsket vi å se på om Mal Proff kan levere kundeopplevelse gjennom

å følge med på trender og det nyeste fra produktutviklingen, og holde sine kunder oppdaterte. Produkter innen maling og gulv er stadig i utvikling, der proffen ofte søker å være oppdatert på det nyeste innen sikkerhet og produktutvikling.

Leverandøromtale

Tidlig i intervjurunden ble det belyst fra respondenten et mer eller mindre komplisert forhold mellom Mal Proff, kunden og produsent/leverandør av maling og gulv, noe som skapte behovet for å spørre om "*Hvordan leverandører omtaler Mal Proff?*"

Intervjuguidene speiler derfor dette spørsmålet også, da det er naturlig at eksempelvis synliggjøring og profesjonalitet i et slikt kommunikasjonsforhold vil kunne påvirke kundeopplevelsen. Det ble gitt indikasjoner på at dette er et særskilt forhold for denne type bransje.

5.2.3 Customer Excellence

I denne seksjonen ønsket vi å analysere hvordan Mal Proff leverer kunde verdi gjennom Customer Excellence. Som beskrevet i seksjon 3.4.3, kan dette oppnås gjennom fokus på å holde på lojale kunder og utøve eksepsjonell kundeservice. Dette punktet vil derfor ta for seg kundeservice og kundeopplevelse, mens kundelojalitet beskrives videre under neste punkt. Samhandling og flyt kan her plasseres et sted mellom Customer Excellence og Operational Excellence.

For kunder lød tematikken og spørsmålene som følger:

- "*Inntrykk av kundeopplevelse? Herunder kontakt med nettside, telefon, butikk og selger.*" Her ønsket vi et innblikk i hvordan kundeopplevelsen oppfattes over alle berøringspunkter.
- "*Hvor tilfreds er du med tanke på hvordan behovene dine blir møtt og løst? Med tanke på selgere, besøk, oppfølging. Hvor viktig er turer med kunder, smøregoder, og lytter Mal Proff til kundene sine?*" Her ønsket vi å teste hvordan Mal Proff er i stand til å lytte til sine kunder, og si noe om hvilket fokus bedriften har til kunden.
- "*Kommunikasjon med Mal Proff?*" Her ønsket vi å teste samhandlingen Mal Proff har utad med kunden. Samhandling handler om kommunikasjon, hvordan den foregår internt, og ut mot kundene, hvordan den oppfattes og oppleves.

- “*Butikkens inntrykk?*” Dette spørsmålet tok sikte på å finne ut av hvordan kunden opplever butikken med tanke på renhet, ryddighet, oversiktighet. Noe som også er et sentralt punkt innen Lean virksomhetsstyring.
- “*Hvor imøtekommende er butikkansatte?*” I henhold til teorikapittelet ønsket vi å registrere om kunden oppfatter ‘soft skills’, relasjonsbygging og evne til å smile, vise vennlighet og åpenhet. Kundefokuserte bedrifter har også en kultur der “*glade, engasjerte og tilfredse ansatte som er i stand til å levere en bedre kundeopplevelse*”, og vi spurte derfor videre om ansatte er “*interessert i å hjelpe og løse problemer, og virker de motivert?*” Til sist ble det spurt om den *faglige kompetansen* til de ansatte, noe som er et sentralt tema for å kunne tilfredsstille og øke kundeopplevelse.
- “*Kulturen til Mal Proff, hvordan oppleves den?*” Ifølge Temkin Group er kundeopplevelsen en refleksjon av bedriftskulturen, noe som ledet til spørsmål om hva kunder og ansatte oppfatter kulturen til å være. Ifølge Folgerø (2000) heter det også at “*Hvis ikke organisasjonen har en kundevennlig bedriftskultur, er det lite sannsynlig at kundene vil være tilfredse i det lange løp*”, jfr. seksjon 3.3.2.

For ansatt lød tematikken og spørsmålene som følger:

- “*Hva er kundeopplevelsen til Mal Proff?*” Igjen her gjelder alle *berøringspunkter og kanaler* som nettside, telefon, butikk og selgere. Her er det interessant å se hva de ansatte selv mener kundeopplevelsen bør/skal være, hva de *mener* den er eller hva de *tror* den er.
- “*Hvordan er kommunikasjon med Mal Proff og kundene?*” Også her ønsket vi å teste samhandlingen Mal Proff har utad med kunden.
- “*Imøtekommende butikkansatte?*” Her ønsket vi å sjekke hva som er Mal Proffs ståsted for hvor imøtekommende, smilende og vennlige butikkansatte skal være.
- “*I hvor stor grad er du bevisst på å lytte, smile og vise vennlighet, åpenhet og interessere i å hjelpe og løse problemer? Hvor motivert er du? Hvor motivert er bedriften?*” Disse spørsmålene tar i henhold til teorikapittelet sikte på å registrere hvor kundeorientert Mal Proff er, og om det finnes en kultur der “*glade, engasjerte og tilfredse ansatte som er i stand til å levere en bedre kundeopplevelse*”.

- I henhold til Folgerø (2000), jfr. seksjon 3.3.2. heter det at *“Alle ansatte som har kundekontakt, kan med fordel ansees som 'deltidsmarkedsførere' i bedriften.”*, noe som ledet til spørsmålet *“Hvordan trenes ansatte på alle nivåer til å utøve mikromarkedsføring/kundefokus?”* Her ønsket vi også å teste hvor kundeorientert Mal Proff er.
- *“I hvilken grad gis selgere og butikkmedarbeidere autoritet til å ta avgjørelser i kundebehandlingen?”* Her ønsket vi å teste hvorvidt det i butikken gis myndighet og ansvar til å ta beslutninger som kan gagne kunden, noe som kjennetegner en kundeorientert bedrift.
- *“Gis det noen guidelines, trening eller instruksjoner for butikkmedarbeidere, kundeservice kontaktpunkter (e-post, telefon) og selgere for kommunikasjon og samhandling med kundene (f.eks. giveaways)?”* Med dette spørsmålet ønsket vi å sjekke hvorvidt det trenes på kundefokus og tilfredsstillelse, og om bedriften *“benytter retningslinjer istedenfor regler, noe som åpner for bruk av fornuft og skjønn”*, noe som i henhold til seksjon 3.2.2 også kjennetegner en kundeorientert bedrift.
- *“Gis det noe faglig kursing?”* Med dette spørsmålet ønsket vi å vurdere hvorvidt Mal Proff leverer kunde verdi gjennom faglig kompetanse for ansatte som er i kontakt med kunder.
- *“Hva er kulturen til Mal Proff? Er du en del av kulturen? Kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledelse?”* Disse spørsmålene tar sikte til å avklare hvordan kulturen oppleves, og om ansatte føler seg som 'en del av laget'. Samhandling handler om kommunikasjon, og hvordan den foregår internt kan også oppfattes negativt eller positivt sett ut fra en kunde. Ifølge Folgerø (2000) heter det også at *“Hvis ikke organisasjonen har en kundevennlig bedriftskultur, er det lite sannsynlig at kundene vil være tilfredse i det lange løp”*, jfr. seksjon 3.3.2.
- *“Hvor fokusert er Mal Proff på kundene, konkrete tiltak og tilfeller? Hvordan løses behovene til kundene slik at de blir tilfreds? Lytter Mal Proff til sine kunder og evt. hvordan registreres feedbacken, og hva gjøres med den?”* Disse er oppfølgingsspørsmål for å direkte belyse hvor orientert Mal Proff er om kundene. Vi ønsket også å vite mer om hva som skjer med feedback når den tas i mot.

5.2.4 Locational Excellence

Å ha en bra fysisk lokasjon, og god tilgjengelighet gjennom kontaktkanalene som telefon og e-post henspiller seg til Locational Excellence. Dette er også et av de tre grunnleggende kriteriene, j.fr. seksjon 1.2, som vi mener må være grunnleggende til stede. I denne seksjonen ønsket vi å stadfeste til hvilken grad dette kriteriet faktisk er oppfylt.

Spørsmålet er dermed helt enkelt; *“Hvor tilgjengelig er butikkene, åpningstidene, kundeservice?”*

5.2.5 Kundelojalitet og prissensitivitet

Siden mye av problemkomplekset i denne studien ligger i overgangen fra et andelslag til en butikk, der mye av kundelojaliteten har gått tapt, og siden lojale kunder er de mest lønnsomme (j.fr. seksjon 3.4.4) ønsket vi å undersøke dette. Et av de grunnleggende kriteriene, j.fr. seksjon 1.2, er også pris. Derfor ønsket vi også å se på prissensitiviteten sett i sammenheng med lojalitet.

For kunder var tematikken og spørsmålene:

- *“Har du hatt gjentatte spesifikke opplevelser ved besøk? (Sinne, glad, likegyldig, etc.)”* Her henspiller vi til seksjon 3.4.4, der gjentatte positive opplevelser og følelser kan si noe om graden av lojalitet en kunde har.
- *“Evt. hvor lojal er du?”* Et mer direkte spørsmål som knytter seg til det forrige, som også hjelper oss i å kategorisere lojaliteten til kundene vi intervjuet, samt undersøke hva respondenten føler rundt lojalitet.
- *“Hva skal til for at du fortsatt handler hos Mal Proff? Eller handler et annet sted? Hvordan spiller pris inn?”* Her ønsket vi å vurdere hva som skal til for å fortsette å handle, hvilke kundeverdier er viktigst? Dessuten ville vi se på hvilke insitamenter som skal til for å handle andre steder, f.eks. pris og tilbud, jfr. seksjon 3.4.4, der økende insitamenter må til for at en lojal kunde skal ville bytte butikk eller varemerke.
- *“Hvordan fungerer rabattordningen?”* Her ønsket vi å vurdere den noe innviklede rabattordningen til Mal Proff ut ifra kundens ståsted. Mal Proff har etter vår kunnskap et fordelsprogram med 7 rabattklassifiseringer, eksempelvis ren nettoppris eller MAL engros, prosjektrabatt, kick back fra leverandør, forsterkningsrabatt, pallerabatt, bonusbyggende og bonusgivende, og en bonus på slutten av året for å nevne noe.

Dette kan bidra til at kunden ikke helt hva den faktisk betaler, og det kan komplisere prissammenligningen i markedet.

For ansatte var tematikken og spørsmålene:

- *“Hvordan jobber Mal Proff for å skape lojale kunder?”* Et direkte spørsmål om hvordan Mal Proff jobber for å ivareta lojale kunder, sett ut ifra perspektivet om at disse er de mest lønnsomme, samt det å ivareta nye kunder og skape opplevelser for gjenkjøp.
- *“Hvordan fungerer prising og rabatter?”* Her ønsket vi å vurdere den noe kompliserte rabattordningen til Mal Proff ut ifra bedriftens ståsted - er rabattsystemet en fordel for bedriften, men en ulempe for kunden?

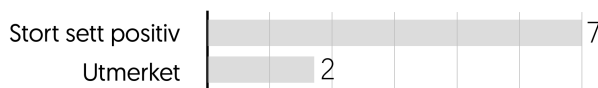
6. Resultater

6.1 Intervju med kunder

6.1.1 Hovedspørsmål

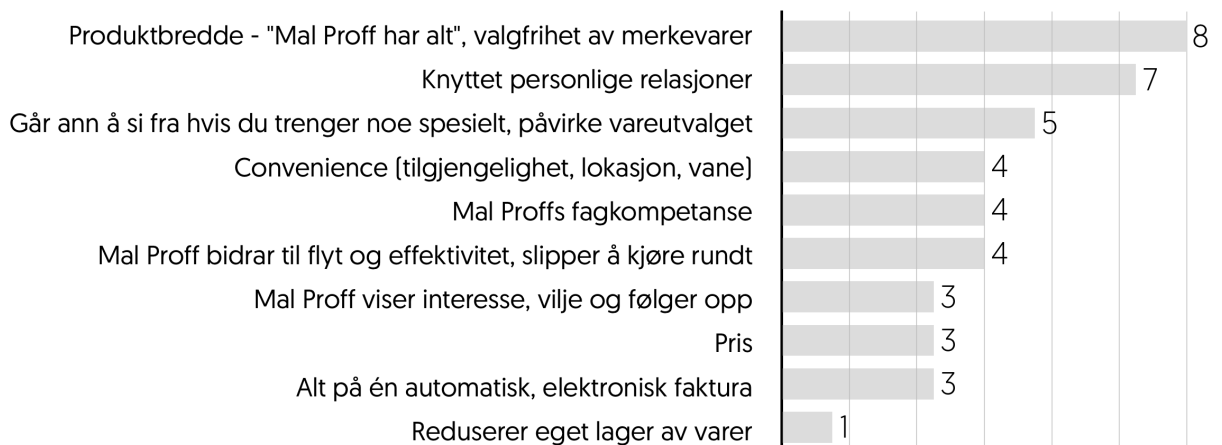
Hovedspørsmålet kundene ble stilt var “*Hvordan opplever du at dine behov blir løst med tanke på tid, hurtighet, interesse og vilje fra de ansatte i Mal Proff, - vil disse faktorene gi en positiv effekt for din opplevelse av å handle hos Mal Proff?*” Svarene er gjengitt i Figur 7, som viser et hovedtrekk av positivitet for at behovene blir løst med tanke på tid, hurtighet, interesse og vilje, eller samhandling og flyt, og at dette positivt bidrar til å øke kundeopplevelsen.

Ellers ble det mer konkret svart at det er “*Vanskelig å si konkret, siden det er færre handlende på Ski kontra Brobekk.*”, og at ting fungerer godt, med unntak av småting og logistikk. En større kunde uttalte at han først og fremst er fornøyd med kundeoppfølgingen. To respondenter svarte at de velger Mal Proff nettopp ut ifra at deres behov løses nettopp med tanke på tid, hurtighet, interesse og vilje fra de ansatte, altså samhandling og flyt.



Figur 7: Hovedspørsmål - Hovedtrenden for hvordan kundes behov løses med tanke på hurtighet, interesse og vilje

Som beskrevet i seksjon 5.2, gav noen respondenter også spesifikke grunner til å handle hos Mal Proff ved dette punktet, som vist i Figur 8.



Figur 8: Hovedtrenden for kundenes spesifikke grunner til å handle hos Mal Proff

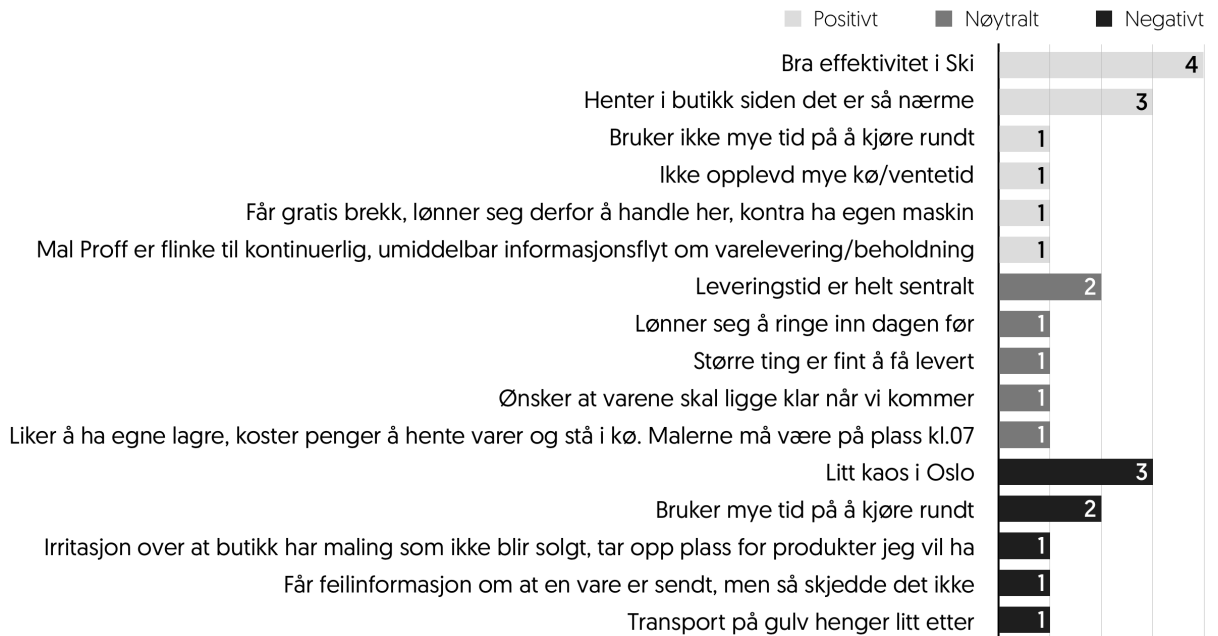
6.1.2 Operational & Product Excellence, leverandøromtale

Operational Excellence og flyt av kunder

I denne seksjonen ble det stilt spørsmål om flyten, ventetid, og hva ansatte gjør da? De fleste respondentene uttaler på dette punktet at de er fornøyde og opplever høy grad av effektivitet ved Mal Proff Ski, men at situasjonen er litt mer kaotisk i Oslo. En visuell fremstilling vises i Figur 9. Ellers svarte respondentene mer detaljert som følger:

- *Det er stort sett lite ventetid, men opplever at å bestille brekk til dagen etter kan være en fordel.*
- *Flyten avhenger av lokasjon, større distrikter/butikker har mer ventetid enn de mindre.*
- *Kort leveringstid av varer er viktig.*
- *Logistikk – viktig for oss å få varen levert i tide! Og like ofte og hyppig som en selv ønsker.*
- *Før fikk vi levert varer hurtig uten mange feil. Leveranser fungerte bedre før med en personlig sjåfør, enn å bruke ett stort transportfirma.*
- *I 99% av tilfellene er det ikke hos Mal Proff det stopper opp, og blir problemer i forhold til bestillinger.*
- *Vi har ikke behov for kjempestore ordre, men heller flere små med eksempelvis noen spann maling – får rask hjelp og opplever lite venting.*
- *Jeg liker egentlig best å ha varer selv på lager kontra det å handle i butikk, det koster penger å hente varer og stå i kø. Det koster at malerne ikke er på arbeidsplassen kl. 07:00.*
- *Forståelse for at det er kø og venting, mener håndverkeren kan gjøre mye selv for å slippe det med å planlegge.*
- *Kan løpe til Coop Obs Bygg for å kjøpe enkelte varer billigere, men tjener på å slippe å løpe rundt og “shoppe” varer total sett.*
- *Hovedgrunn til å handle på Mal Proff er fordi Mal Proff har et bredt utvalg og det en trenger, slik at vi slipper å bruke masse tid på å kjøre rundt for å få tak i verktøy og materialer.*
- *Lettere å få kortere ventetid når du kontakter en du kjenner.*

- *Henter mye varer selv, er man innom ofte føler en at en får bedre oppfølging. Bestiller større kvanta rett til byggeplass.*
- *Får gratis brekk, det er ikke noe pristillegg! Det lønner seg med andre ord å blande i butikk kontra å ha egen blandemaskin.*
- *Mal Proff ansatte er flinke til å følge opp varer som har kommet i butikk. Oppfølging er positivt – Da har håndverkeren noe å fortelle videre, mye viktigere enn pris.*



Figur 9: Hovedtrenden blant kunder for Operational Excellence

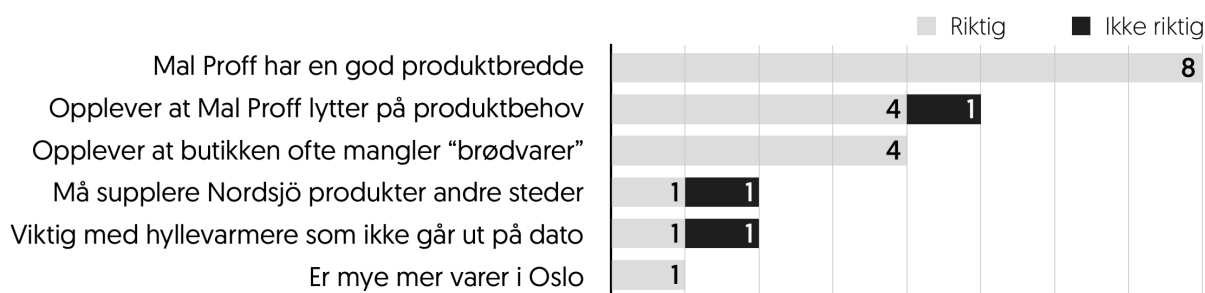
Product Excellence og flyt av produkter

Ved spørsmål om kundene får tak i det de trenger, også på bestillingsvarer, svarte 4 respondenter at de opplever at butikken ofte er utsolgt eller mangler essensielle varer, som for eksempel hvit takmaling. Generelt sett var samtlige respondenter opptatt av at varene til enhver tid er tilstede for kjøp, og noen er også opptatt av å kunne få tak i spesielle varer, eller spesielle leverandørmerker hurtig. En visuell fremstilling vises av Figur 10, og følgende detaljerte gjengivelser fremkom under intervju:

- *Må ha produkter i hyllene – må ha et lite bufferlager av enkelte malinger og sparkel som er å regnes som “brødvarer”.*
- *Viktig å ha varene i butikken, eller kortere leveringstid enn per i dag.*
- *Sier ifra om produkter som en føler mangler og gjerne skulle hatt, men Mal Proff var flinkere til å føre flere varer før og ha noen flere “hyllevaremer”. Spesielt*

ting som ikke går ut på dato kunne det vært noen få av tilgjengelig på lager. Spesielt på spesialverktøy.

- Kundene har mulighet til å påvirke varesortimentet i motsetning til hos konkurrentene. Har enkelte spesialprodukter du ikke får så lett tak i andre steder.
- Har det en trenger/brødvarer på lager. “Malerverktøy er vitenskap” – det er viktig at Mal Proff har ekspertisen i nærheten og får tak i de beste produktene, at det er tilgjengelig og hyllene er fylt opp.
- Ønsker å påvirke vareutvalget på Ski gjennom å handle mye der. Dette er fordi logistikk er viktig for oss. Mister rutiner når du kommer ut av mønster, vi var selyforsynt, men begynte å handle mer i butikk.
- Irriterer at en butikk har maling som ikke blir solgt over tid og som da tar opp plass for produkter en heller kunne tenke seg.
- Får tak i produkter og bestillinger av varer.
- Bruker nesten bare standard butikkhyllprodukter, eventuelt tar noe på rekvisisjon.
- Er vant til et litt større utvalg av varer fra de andre butikkene, men får tatt inn dersom det trengs.
- Leverandørrelasjon – har produkter fra den leverandøren kunden bruker.
- ”Kan ikke sitte med tøfler” – forståelse for at en ikke kan ha alt.
- Er et generelt problem at hyllene ikke alltid er fylt opp og varen er tilgjengelig, rot med levering fra hovedlager.
- Liker ikke produkter andre steder, som Flügger, noe som bidrar til at jeg forblir hos Mal Proff.
- Tar opp ønske om produkter som mangler og får til svar “at det er avgjort på høyere hold å ikke føre produktet” eller ”ikke produseres lenger”. Kunden vet selv at det er å få kjøpt i konkurrerende butikker, og skifter over til konkurrerende butikk.



Figur 10: Trenden blant kunder for Product Excellence

I tillegg ble det registrert utspill rundt "viktigheten av nyheter, produktdemo, vareprøver, kurs, nye leverandører";

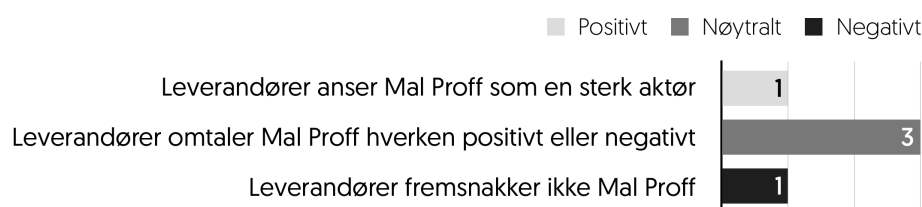
- *Bruk "demovegger", hadde vært fint å sett tester av produkter på eks. gipsvegger, fra flere leverandører.*
- *Ikke så viktig om Mal Proff selger er flink på å følge opp produktnyheter.*
- *Har aldri fått en eneste vareprøve eller produktnyhet. Hvor får jeg dette?*
- *Leverandøren viser frem produktnyheter.*
- *Bra med produktdemoer og kunne treffe leverandører når det er stands.*
- *Mal Proff kunne godt informert i større grad om produktnyheter, "FDV oppdateringer" og vise frem produkter.*

Leverandøromtale og forholdet til leverandører

Fordi malerne livnærer seg på malingen de maler, og gir kvalitetsgarantier overfor kundene på jobben de utfører, svarte hele 6 respondenter at de er veldig tro mot leverandører og produkter (som forklart i seksjon 5.2.5). Per i dag er rollefordelingen mellom butikken, Mal Proff, gulv- og malingsleverandører og kundene komplisert og noe annerledes enn hos andre bransjer. Én kunde uttalte at den i skrivende stund ikke nødvendigvis gjør bestillinger hos Mal Proff, men direkte hos leverandør på grunn av relasjoner, og for å styre unna Malorama-systemet, der bestillingen blir sendt rundt omkring i mange ledd og kontakten med kunden mistes. En annen kunde uttalte at den tar kontakt med leverandøren dersom de mener Mal Proff ikke gir en god nok pris, eller at de har grunn til å tro at prisen kunne vært lavere. I tilfeller vi er kjent med har leverandører gitt rabatter som overstyrte prisen til Mal Proff. En annen kunde svarte at han ikke forhandler med leverandør om pris, og at dette 'dobbeltsillet' med å forhandle pris direkte med leverandør og med Mal Proff samtidig, burde vært stoppet. 3 respondenter

går også til selger eller leverandør for utfyllende faglig hjelp, fremfor å spørre i butikken. Slik det fremkommer i Figur 11, ble endel respondenter spurt om hvordan leverandører omtaler Mal Proff, der de fleste svarer at Mal Proff sjeldent omtales eller at Mal Proff omtales på en nøytral måte. Ellers registrerte vi følgende detaljerte innspill:

- *Vi benytter oss mye av leverandør og direkte leverandørkontakt, spesielt med tanke på teknisk assistanse. Skiller mellom Mal Proff og leverandør, og dette skaper ikke noe negative assosiasjoner da de har hvert sitt ansvarsområde overfor kunde.*
- *Bransjen er for lett å påvirke – å handle direkte med leverandører gjør at Mal Proff mister sin seriøsitet.*
- *Ikke imponert over bestillinger som tas via Mal Proff fra andre leverandører hvor prisen kunne vært lavere ved å ta det direkte fra leverandør der det er mulig.*



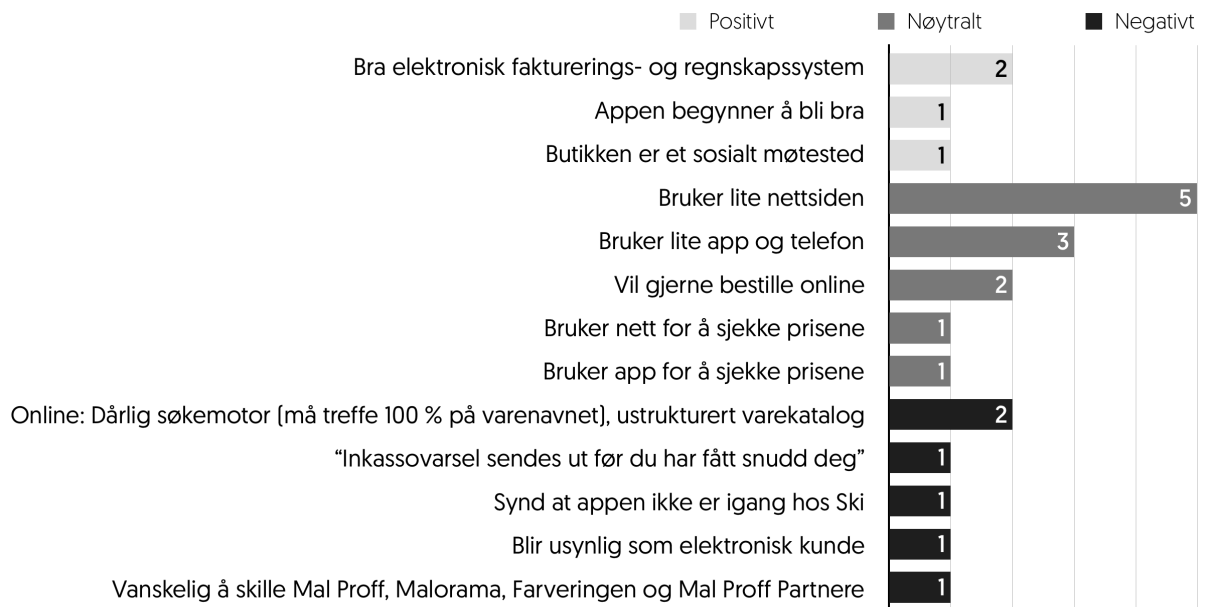
Figur 11: Kundernes oppfatninger av leverandørers omtalelse av Mal Proff

6.1.3 Customer Excellence

I denne seksjonen ble det stilt spørsmål om inntrykk av kundeopplevelse, kommunikasjon, service, faglig kompetanse og kultur.

Generelt inntrykk av kundeopplevelsen

Vi spurte om hvordan kundeopplevelsen ble oppfattet i kontakt med touchpoints som butikk, nettside og app. Selv om respondentene i hovedsak virket tilfreds, viser fremstillingen i Figur 12 at ikke alle løsningene fungerer optimalt. Faktura- og regnskapssystemet som har høstet ros blant flere av respondentene, med unntak av manglende samhandling og informasjonsflyt for kreditt- og betalingspåminnelser.



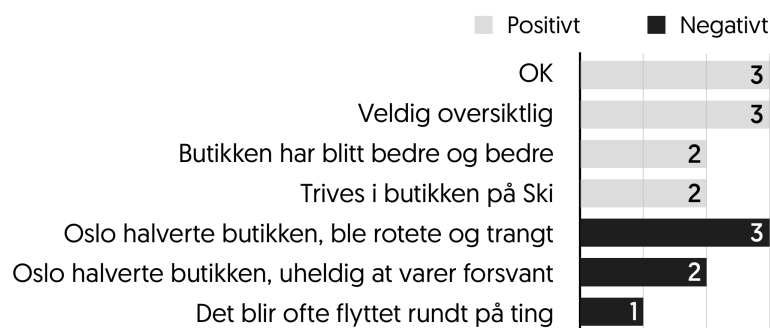
Figur 12: Kundenes inntrykk av kundeopplevelse, kontakt med nettside, butikk, applikasjon, faktura

Mer detaljerte innspill på kundeopplevelsen fra respondentene fremkommer under:

- *Det er umulig å søke på nettsiden etter varen, søkemotoren er elendig! Du må treffe helt riktig på navnet til varen. [2 respondenter]*
- *Vi merker at Mal Proff er "hardere" på fakturaene nå, og sender inkasso istedenfor å sende en kredittpåminnelse. Det er ingen varsel når en nærmer seg kredittgrensen, og det kan hende det skjer en glipp og at en faktura blir borte i mengden. Skaper irritasjon når en alltid sørger for å følge med på betalinger og betaler i tide, har god betalingshistorikk.*
- *Elektronisk fakturering er viktig! Automatisk E-faktura, et integrert system gjør det enklere å fakturere kunden. Men gjentakende operasjoner er problematisk der vi eksempelvis må opprette prosjekt på malproff.no og i eget ordresystem.*
- *Kunne gått forttere å lete frem varer på nett, henter stort sett i butikk.*
- *Nettbutikken må forbedres, jeg ville gjerne bestilt i denne.*
- *Tar form på brukervennlighet for å legge inn prosjekt, huke av for samlefaktura.*
- *Et hyggelig sted å komme hvor en kan skape personlig relasjon og prate om løst og fast.*
- *Enkelte ansatte er flinke til å følge opp og gi beskjed om ankommet levering av bestilt vare, men det virker ikke som om Mal Proff har et system på dette.*

Inntrykk av butikken

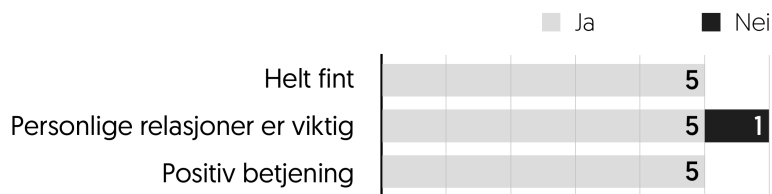
Ved dette punktet ble det spurt om hvorvidt butikken oppfattes som oversiktlig, ryddig og ren. Figur 13 viser at de fleste er fornøyd med butikken på Ski, mens det er litt misnøye overfor butikken i Oslo. Én respondent svarte i tillegg at noen reoler er rotete, og burde merkes bedre. Vedkommende sliter litt med å finne produkter, men er ikke et stort problem. En annen respondent sa at dette ikke er problematisk.



Figur 13: Hovedtrend blant kunder av butikkens inntrykk (ryddighet, oversiktlig, etc.)

Imøtekommende butikkansatte

De fleste respondentene var som vist i Figur 14 fornøyd med de butikkansattes imøtekommenhet og synes at betjeningen er positiv. 5 respondenter svarte eksplisitt ved dette temaet at personlige relasjoner, det at du har en form for kjennskap med en eller flere ansatte er viktig, mens en annen svarer at dette ikke er viktig. Dog oppgir flere respondenter at dette generelt sett er viktig, som vist i figur 7. En respondent gav utfyllende informasjon om at én butikkansatt er mer hyggelig og mer ”på” enn andre på dette området. Generelt synes respondenten dog at avdelingen opptrer veldig pliktoppfyllende, og proaktivt tar tak i beskjeder og forespørsler. En respondent sa at de ansatte er flinke til å komme med en gang, men det også ble sagt at dette er personavhengig hvem man treffer. Det bemerkes av respondent at den uttrykker at den merker forskjell på ekstrahjelp og fast ansatte i forhold til hvor interessert de er i jobben sin. Generelt gjentagende blant respondentene fremkom det at god folkeskikk, høflighet og vennlighet blant de ansatte ble satt høyt pris på og ville påvirke deres grad av kundeopplevelse. Kjennskap og personlig relasjon bemerkes som viktige faktorer for økt kundeopplevelse og god betjening som en blir fornøyd med.

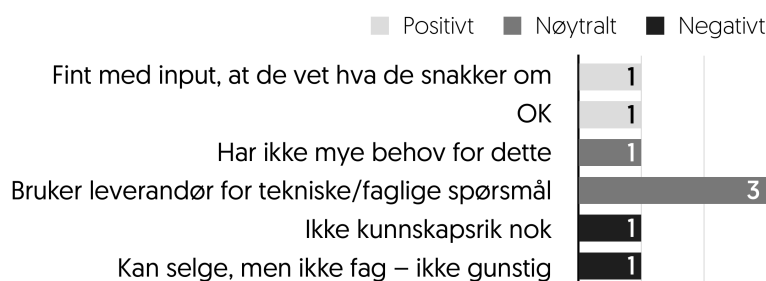


Figur 14: Kundenes oppfatning av imøtekommende butikkansatte (smil, vennlighet, motivasjon, etc.)

Faglig kompetanse i butikk

Ved spørsmål om hvorvidt butikkens ansatte er faglig kompetente nok, og om dette er viktig, er det like mange negative som positive svar, som vist i figur 15. I tillegg svarte 3 respondenter at de ikke søker hjelp i butikken, men heller spør leverandør (noen ganger prosjektkontor og selger) direkte for å få en faglig vurdering/anbefaling eller teknisk kompetent hjelp. Mer detaljert kom det frem at:

- *Mal Proff har fagfolk i butikken og ikke bare “husmødre” som på Ski Bygg.*
- *Trenger ikke nødvendigvis mye faglig assistanse fra butikkansatte, viktigere at de faktisk har varene i butikken. Vi er tross alt malermestre eller malere med fagbrev og bør kunne mye selv.*
- *Fagkompetanse på gulv og tapet er viktig, viktig å ha slik ekspertise på sentrale steder, kundesenter i Oslo – forventer ikke å få den ekspertisen i alle butikkene, men at den er tilgjengelig i nettverket.*



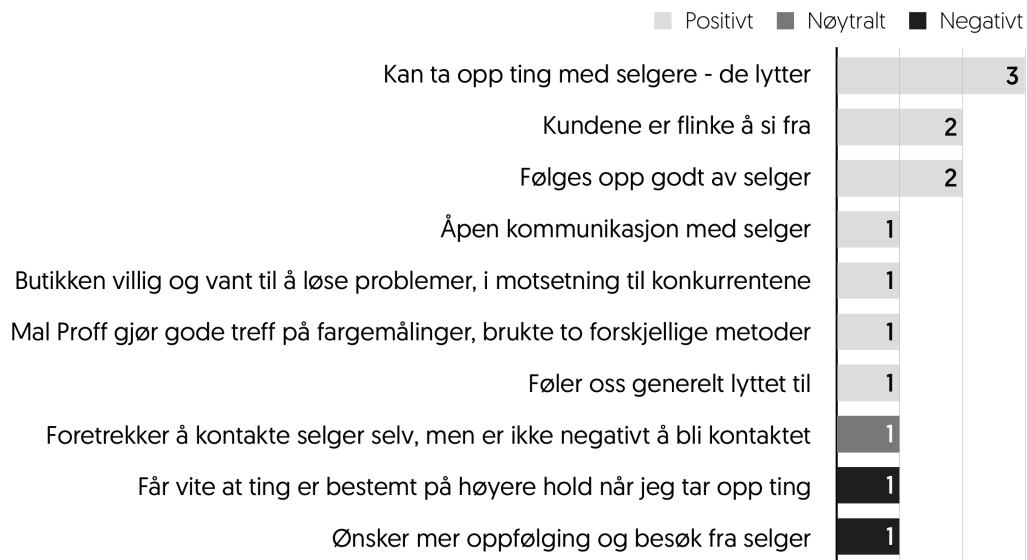
Figur 15: Butikkansattes faglige kompetanse i følge kunder

Kundetilfredshet

Det ble også stilt spørsmål om kundetilfredsheten, altså hvorvidt kundens behov blir løst, og ansatte viser motivasjon og vilje til dette. En respondent svarte at Mal Proff leverte god service og hjelp i et tilfelle der en fargeprøve skulle måles. Ved å bruke tid på å prøve to metoder gav den ene et fullgodt treff. Et annet svar var at ansatte i Mal Proff

oppleves som motiverte, eller villig til å løse et problem på raskest mulig måte, der konkurrenter som Byggmakker og Maxbo ikke er vant til å måtte ta tak i slike utfordringer. Generelt sett oppleves det at Mal Proff lytter til kundene, og at tilbakemeldingene blir tatt på alvor, selv om det ved unntak ble fortalt om tilfeller der dette ikke skjedde. En visuell fremstilling fremkommer av Figur 16, mens mer detaljerte innspill fra de ulike respondentene fremkommer under:

- *Mal Proff er en "total leverandør – det funker!"*
- *Viktig å behandle alle likt uansett hvor mye du handler for eller hvor stor du er. - En liten kunde kan en dag bli stor.*
- *Viktig å "ta folk på alvor" – vise forretningsskikk.*
- *Føler ikke selgere er "veldig på", men synes det greit nok å treffe selgere innimellom.*
- *Kunderådet, har vært med i det, blir lyttet til av Mal Proff*
- *Å bli sett... Blir "gutta", de som jobber for firmaet sett når de kommer inn i butikken eller blir daglig leder bedre behandla?*
- *Ønsker mer oppfølging fra selger! Selger bør være innom kunden mye mer uten nødvendigvis å selge hver gang. Selger bør stikke innom "gutta" (de som jobber i et firma), ikke bare "jatte" med daglig lederen.*
- *Å bli sett og få forståelse for hvem man er ut ifra hvor en befinner seg (geografisk) har vært et problem når en ikke holder til et sentralt sted.*
- *Mister gnisten av å forholde seg til utskiftninger i arbeidsstaben i Mal Proff.*
- *Hvordan selger oppfører seg eller fremstår har mye å si for kunden, "kjekkas" statusprega, eller jordnær type har mye å si. Viktig å vise respekt og høflighet.*



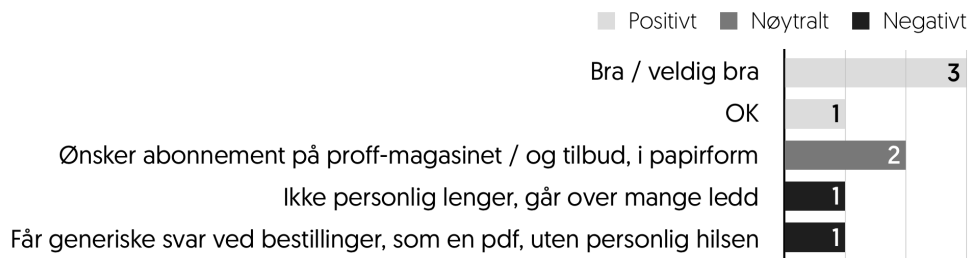
Figur 16: Kundenes grad av tilfredshet med hvordan behov møtes, oppfølging med selgere, og Mal Proffs evne til å lytte

Øvrig kommunikasjon

Øvrig kommunikasjon med Mal Proff oppleves som bra, men unntak av tilfeller der personlig relasjon tapes. Dette illustreres i Figur 17. En respondent utdypet at tidligere i Mal Proff ble en bestilling sendt til selger og direkte ekspedert, mens den nå sendes til flere ledd, og det gis mindre personlig ansvarsfølelse. Flere personer etterlyste også Mal Proff-magasinet distribusjon og synlighet. Mer detaljert:

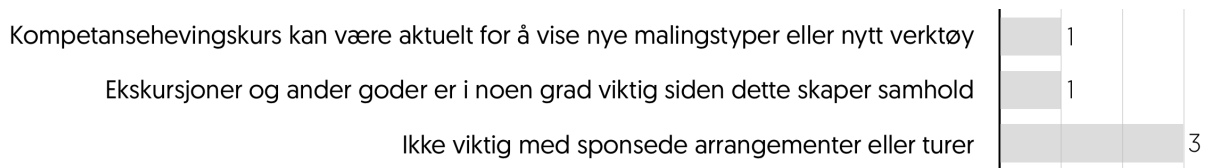
- *Viktig å vise god folkeskikk, bli kjent og knytte personlig relasjon.*
- *Kundeservice er problematisk. Relasjoner er viktig for å få bedre betingelser, man må bli sett for å bli hørt og fulgt opp kontra hvis en handler på web og er en "usynlig" kunde.*
- *Relasjon/ansvar - Sender inn en forespørsel der en annen plutselig svarer tilbake, mister personlig kontakt på veien, og hendelsen går over mange ledd hvor dens seriøsitet tapes og ansvarsfraskrivelse blir et problem.*
- *Forskjellsbehandling. Den som kjenner en, behandler ens problemer på en annen måte, og ser viktigheten på en annen måte.*
- *Oppfølging av ett navn er å foretrekke.*
- *Det sendes ut generiske bekreftelser og informasjon vedrørende bestilling av vare med manglende/ufullstendig kontekst, hilsen og referanse til hvem som har behandlet henvendelsen.*

- *Forsendelser av trykt informasjon per post har nesten forsvunnet, tilsvarende sendt per e-post i PDF er bra, men kan bli borte i mengden e-post.*



Figur 17: Kundens inntrykk av øvrig kommunikasjon med Mal Proff

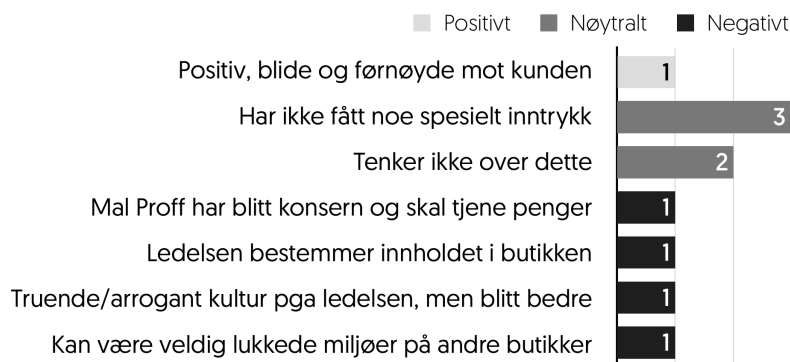
Det ble også rettet spørsmål om viktigheten av kursing og såkalte blåturer. Meningene var delte på dette området, og dette illustreres i Figur 18.



Figur 18: Kundenenes meninger om kursing og ekskursjoner

Mal Proffs bedriftskultur

Figur 19 illustrerer hvordan Mal Proffs bedriftskultur oppfattes. Flest respondenter angav at de ikke har fått noe spesielt inntrykk, eller ikke tenker over dette. En respondent merket særlig overgangen fra MAL til Mal Proff, der Mal Proff har blitt mer butikk og fokusert på å tjene penger på rullerende varer, kontra det å sørge for at det er produkter tilgjengelig som gjerne ikke selger så godt.

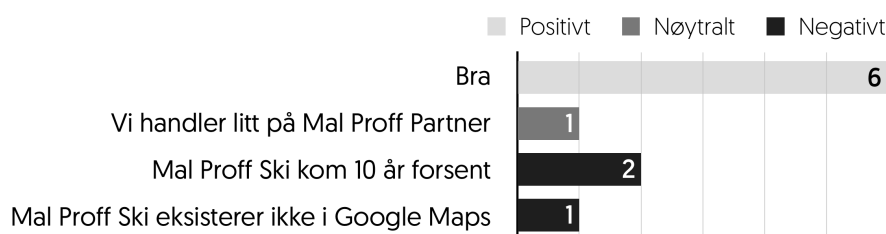


Figur 19: Kundenenes oppfattelse av kulturen til Mal Proff

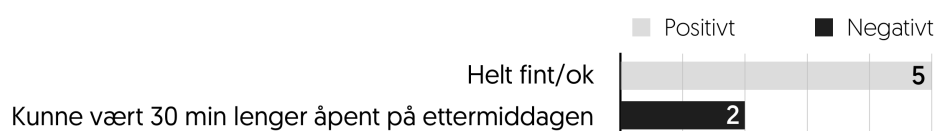
6.1.4 Locational Excellence

I denne seksjonen spurte vi om Mal Proffs tilgjengelighet, hvor tilpasset åpningstidene er, og hvor tilgjengelig butikken er i nærområdet, og eventuelt om Mal Proff Partnere benyttes. Igjen spiller personlig relasjon med tanke på graden av tilgjengelighet per e-post og telefon, en viktig rolle. Figur 12-22 viser en illustrativ fremvisning av innsamlet data, og mer detaljerte føringer de enkelte respondenter kom med fremkommer under:

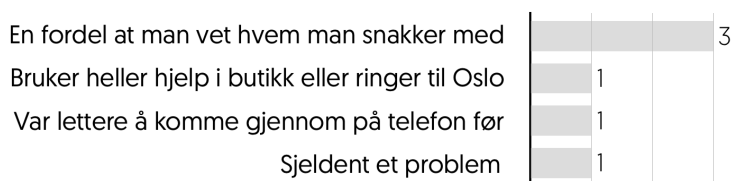
- *Slipper å binde opp egen kapital og brenne inne med feil maling og sparkel med lokale avdelinger i Mal Proff.*
- *Enkelt med tanke på beliggenhet, effektivt, bruker mindre tid på å reise til og fra butikken enn til hovedkonkurrent (Nordsjö-butikken). Tidsbesparelsen dekker opp for liten prisforskjell.*
- *Mal Proff har vært trege med å etablere distriktsbutikker og synliggjøre Mal Proff Partner-konseptet, men dette er en stor positiv utvikling.*



Figur 20: Butikkens tilgjengelighet i henhold til kunder



Figur 21: Grad av tilpassede åpningstider i henhold til det undersøkte kundesegmentet



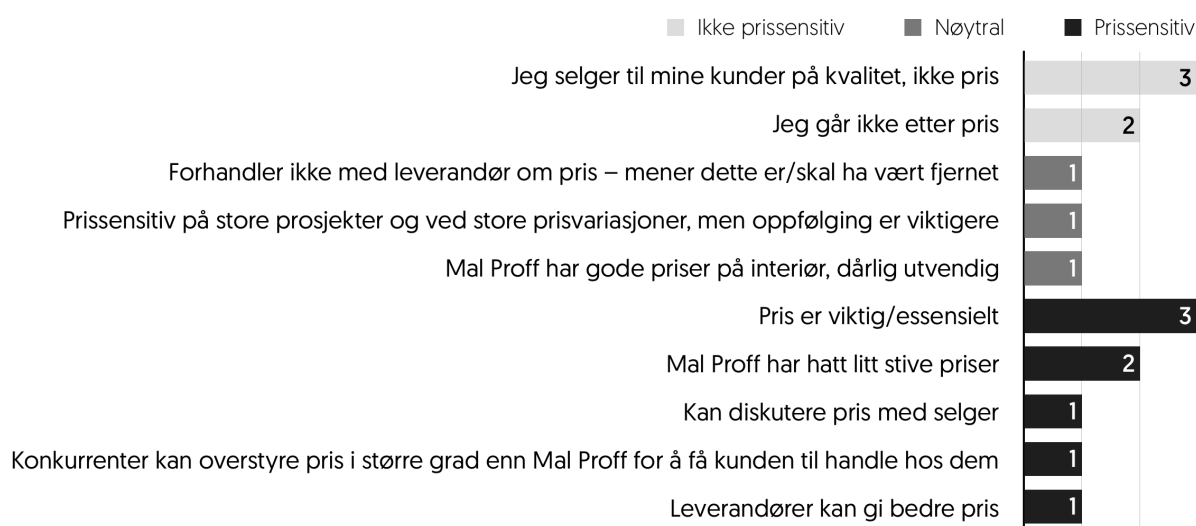
Figur 22: Tilgjengelighet på telefon og e-post i henhold til kunder

6.1.5 Kundelojalitet og prissensitivitet

Kundelojaliteten ble testet ved direkte spørsmål, og/eller ved indirekte spørsmål vedrørende om kunden har opplevd bestemte følelser gjentatte ganger ved besøk, (som sinne, glad, etc.), se Tabell 1, eller hvordan pris spiller inn. Her testes prissensitiviteten, og hvor store insitamenter som trengs for at kunden skal handle andre steder, noe som bidrar til å kategorisere kunden, jfr. seksjon 3.4.4. Det ble også rettet spørsmål om hva som skal til for at kunden fortsatt skal handle hos Mal Proff, eller gå til et annet sted. Det ble også spurt om hvordan kunden forholder seg til rabattsystemet.

Prissensitivitet

Når det gjelder prissensitivitet, illustrerer Figur 23 at en overvekt av respondentene oppgav at de er prissensitive. Noen respondenter svarte at de er prissensitive hos Mal Proff, men ikke klarer å konkurrere fullgodt på pris overfor sine kunder. Disse kundene kjøper ofte dyrere materialer, og tar et større ansvar for kvalitet og HMS. En respondent utdyper at han ikke har forandret sin utsalgspris på flere år for å svare på tøffere konkurranse, og at innkjøpsprisen i så måte derfor må være lav. Som tidligere nevnt belyser figuren også problematikken rundt leverandørenes overstyring av prisingen. Flere respondenter reagerer på høye priser på enkeltprodukter, og skaffer disse andre steder, mens for en rekke andre kunder taper de penger på å kjøre til flere forretninger. En respondent utdypet, *“Pris har ikke så mye å si, vi kan forhandle om pris og da unngår vi å løpe rundt for å få tak i varer til bedre pris.”*

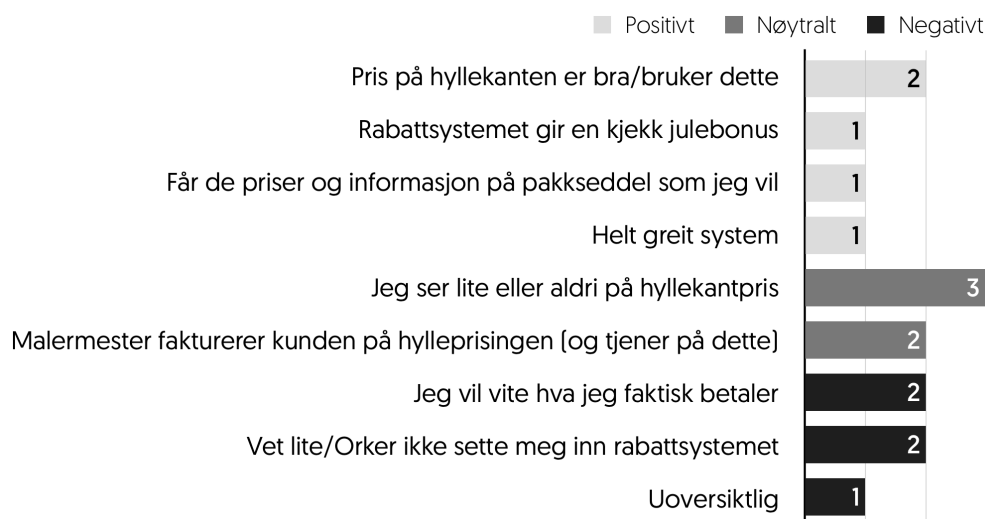


Figur 23: Kunders prissensitivitet, og andre kommentarer rundt prising

Rabattsystemet og hyllekantpris

Figur 24 illustrerer at 5 respondenter svarte at de er negative til rabattsystemets struktur, mens 2 respondenter oppgav at de er tilfreds med systemets struktur, eller at de har tilstrekkelig informasjon. Videre sa 3 respondenter at de ser lite eller aldri på hyllekantpris, mens 2 respondenter sa at hyllekantprisingen er et viktig verktøy for å sammenligne relative priser på like produkter, eller for å få et generelt overblikk over hva varen er verdt. Mer detaljerte gjengivelser fra respondentene fremkommer under;

- “Jeg ser på priser på hyllekanten! Dette var sterkt savnet!”
- “Det er helt umulig å vite reelt hva varen koster eksakt! Det er for vanskelig, teit å finne ut av, mye bedre å vite hva du betaler - ”ferdig”.”
- “Det er lite informasjon om prissystemet, det er uoversiktlig.”
- “Jeg ser ikke på hyllepris på vanlige varer, kanskje på en og annen vare utenom for eksempel en hendig støvsuger.”



Figur 24: Kunders oppfatning av rabattsystemet

Kundelojalitet

Tabell 1 illustrerer de kartlagte gjentatte følelsene som respondentene har opplevd ved handel hos Mal Proff. I Tabell 2 ble det gjort en grov analytisk klassifisering etter Oliver (1999) av kundes lojalitet basert på spørsmålene som ble stilt, og følelsene som ble kartlagt i tabell 1. Noen av kundene forteller også at de har aksjer ved dette punktet, og handler litt mer ut ifra dette. Tallene (#) illustrerer en enkelt bedriftskunde.

Tabell 1: Gjentatte følelser ved besøk hos Mal Proff

	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Positive følelser				■			■			
Helt greit			■		■					
Ingen spesielle følelser						■		■	■	■
Irritert ved inkassovarsel		■								
Irritert når produkter mangler		■			■					

Tabell 2: Analytisk klassifisering av kundes lojalitet

	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9
[4] Handlingslojalitet										
[3] Konativ lojalitet				■	■	■	■	■		
[2] Affektiv/følelsesmessig lojalitet		■	■	■	■	■	■	■		■
[1] Kognitiv lojalitet		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Har aksjer i Mal Proff?				✓	✓		✓			

Som tidligere nevnt oppgav også 6 respondenter at de er veldig tro mot enkeltprodukter og leverandører. En rekke respondenter angav også enkeltgrunner til at de er lojale, som beskrevet under:

- “Vi er kanskje litt for lojale”
- “Vi er lojale på grunn av positive, personlige relasjoner”
- “Å samle kjøpene resulterer i å bli sett”
- “Vi er 100 % lojale”
- “Jeg vil se det an, og ønsker ikke å svare på hvor lojal jeg er”
- “Jeg hører av en malerkollega om gjentakende negative opplevelser på Brobekk, – han snakker nå om å om å bytte over til å handle hos en konkurrent fordi han ikke føler at ens interesser blir ivaretatt”
- “Det er ingen som er helt lojale lenger”
- “Mal Proff mistet mange lojale kunder da de gikk fra andelslag til butikk, men den trenden er i ferd med å snu betydelig, og samhold er mer tilbake i bildet”
- “Jeg er veldig tro mot produktene en handler, spør seg selv om det er riktig?”

Ved spørsmål om hva som skal til for å fortsette å handle hos Mal Proff, svarer 7 av 9 respondenter at produktbredden er viktig, at alt er å finne unner ett tak. Det nest viktigste

svaret var at varene må være på plass i butikken eller med kort leveringstid. Ellers var pris, faglig kompetanse, personlig oppfølging og relasjoner, samt tilgjengelighet viktig, som illustrert i Figur 25. I tillegg til dette svarte en respondent at god informasjonsflyt er svært viktig, som at han får vite når for eksempel tapetet er klar for henting, slik at jobben kan gjennomføres, og kunden kan informeres.



Figur 25: Faktorer for å fortsatt være kunde hos Mal Proff i henhold til kunder

Noen respondenter angav også spesifikke grunner til at de ikke handler andre steder, som:

- *“Jeg liker ikke produktene i andre butikker” (Flügger, Beckers, etc.)*
- *“Det lønner seg ikke å handle andre steder, vi svinger bare innom en og annen butikk om det er rett ved jobben, men unngår det om mulig”*
- *“Andre butikker er ikke like villige eller vant til å hjelpe med å skaffe varer for spesielle behov. Jeg hører flere beklagelser der”*

6.2 Intervju med ansatte

6.2.1 Hovedspørsmål og hovedutfordringer

Hovedspørsmålet var *“Hvordan opplever du at samhandlingen og flyten er i Mal Proff? Hvordan påvirker det din rolle med tanke på kundeopplevelsen?”* Foruten de som svarte konkret på spørsmålet, drog de fleste respondentene her paralleller til hva som er hovedutfordringene i bedriften, noe som i seg selv kan være en indikator på at samhandling og flyt nettopp er en av hovedutfordringene per i dag. Svarene fra enkeltuttalelser fremkommer under, og er her systematisert og i noe grad språklig forenklet;

Hovedutfordringer på samhandling og flyt

- *Samhandling og flyt fungerer ikke - det mangler i hele kjeden. [3 respondenter]*
- *Samhandlingen er todelt. Den er bra på noen områder ikke bra på andre områder.*
- *Samhandlingen stopper på telefon - vi har enormt med retursamtaler.*
- *Samhandlingen mangler synergi.*
- *Samhandling og flyt fungerer ulikt på de forskjellige områdene.*
- *Ja, samhandling og flyt bidrar til positiv kundeopplevelse.*
- *Samhandling er mer krevende når man er så mye mer geografisk spredd enn om man hadde hatt hele bedriften under samme tak.*
- *Flyten har gjennom fusjon og oppkjøp i nye markedsområder ført til nye ulike kulturer som ikke nødvendigvis er skrudd sammen til å samarbeide på tvers av hverandre. For eksempel på maritim versus bygg har vi synergi produktmessig, men vi får ikke utnyttet disse fordi det er en utfordring og mangel på samarbeid, og det å se likheter og ulikheter i samme forretningsområder.*
- *Kunder og produsenter forstyrrer bildet lite, "det er mer den menneskelige faktoren for å åpne seg opp og innbyde til samarbeid". Dette har med å bevege seg utenfor sin komfort-sone. Når du skal bevege deg utenfor komfortsonen innenfor tematikk du ikke har kjennskap til eller har grunnlag til å ha kunnskap om, går du heller ikke inn i det. Vi er nødt for å løfte folk inn og prøve å løse det der. "Det er sperrer i hodet på folk - internt bremses det ned".*
- *Samhandling er nummer 1, og kjempesterke synergier vil på sikt gi vekst.*
- *Finnes et forbedringspotensial sentralt, mellom hovedkontor og butikker, men også mellom butikkene. En kunde som har et prosjekt på et bestemt sted kunne oppnådd en bedre kundeopplevelse ved å bli betjent hos den nærmeste butikken, kontra den butikken som kunden er tilknyttet ellers og som ligger lenger unna enn den lokale.*

Andre organisatoriske hovedutfordringer

- *Stort og sammensatt firma, med skjøre funksjoner. Bare en mann kan noe til fingerspissene. Må gå mange veier og involvere mange for å få et komplett svar.*
- *Selskapet er delt opp med store forskjeller i henhold til drift og salg.*

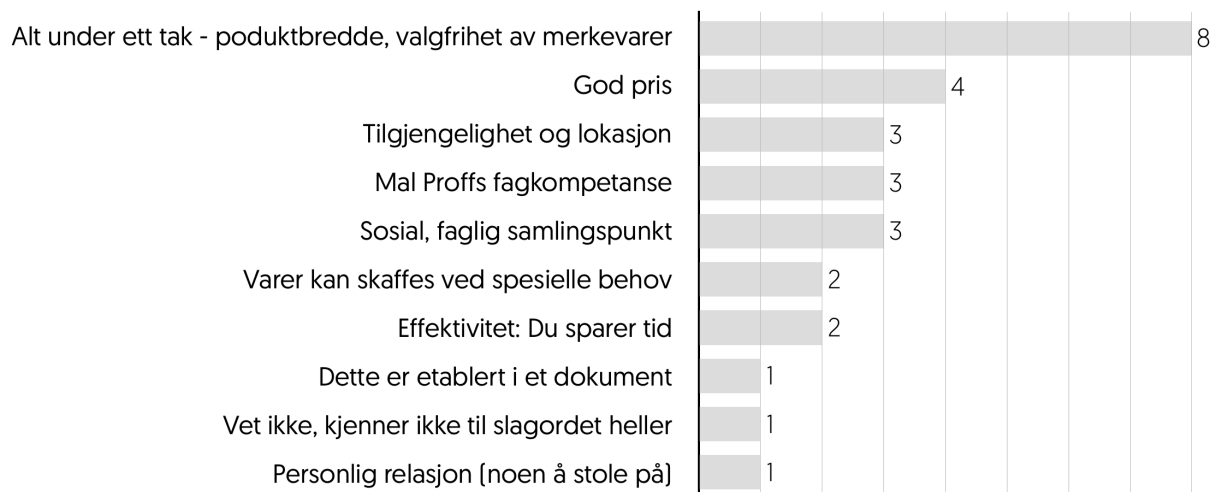
- *Selger og selgers rolle er lite prioritert. Vi blir ikke hørt når vi kommer med forslag.*
- *Internt er det tregt i ledelsen til Mal Proff. For eksempel er ikke kundekort på plass enda, noe som skaper identifiseringstrøbbel av kunder.*
- *Vi sitter flere steder, og må være raske nok til å svare i systemet.*
- *Uenighet om ansvar og hvem som skal håndtere hva. - Hvem rapporterer jeg til, hvem følger jeg opp?*
- *Regler og rammer er styrende - ferdig bestemt varesortiment fra øverste hold*
- *Vi henger etter på salgskampanjer - f.eks. eksteriørmaling. Prisene og kampanjene var ikke klar i tide, og mens vi jobbet med dette hadde konkurrentene allerede vært på banen med reklame og ferdig oppstilte produkter i butikkene.*

Hovedutfordringer på kundeopplevelse

- *Det er ikke noe rød tråd - eller en samkjørt, helhetlig kundeopplevelse. [2 respondenter]*
- *“Penger før service”-mentalitet. Vi fokuserer ikke nok på å gjøre kunden fornøyd. Vi må finne ut hva som er viktig for kunden, og fokusere på dette. [2 respondenter]*
- *Ofte er Mal Proff opptatt av kunden der og da, men glemmer nestemann.*
- *Vi er ikke raske og løsningsorientert nok for krevende kunder som skal ha alt i går og ikke kan vente.*
- *Kundene er ofte misfornøyd med at vi ofte har lite varer på lager.*
- *Vi har blitt store - så kundene kjenner oss ikke så godt lenger.*
- *Telefonsystemet er elendig!*
- *Vi må bygge på informasjon fra kunden, personalisere service, spesielt på telefon.*
- *Vi har kjempescore på pris!*
- *Ikke et klart definert rammeverk for hva Mal Proff-konseptet er, skal inneholde. Utydelig for kunde og internt. Vi rendyrker ikke Mal Proff-konseptet. Faktura sendes fra Malorama (med Farveringen heading).*

Det ble også stilt spørsmål om hva som er Mal Proffs salgsargumenter, “Hvorfor handle hos Mal Proff?”, en visuell gjengivelse av ansattes responser på dette fremkommer i Figur 26. De viktigste trekkene viser at både kunder og ansatte enes om at produktbredden er viktigst, slik det kan sammenlignes mot figur 7. Derimot svarte bare

én ansatt at personlig relasjon er viktig, mot 7 for kunder. Personlig relasjon kan derfor fremstå som et undervurdert salgsargument fra ansattes side, selv hvis vi ser bort i fra punktet "sosial, faglig samlingspunkt", som er høyt vurdert, men ikke omtalt av kunder i det hele tatt. På samme måte er pris overvurdert av ansatte, der den havner på en 2. plass, mens for kunder er pris bare den 5. viktigste grunnen til at de velger Mal Proff.



Figur 26: Ansattes oppfatninger av salgsargumenter for Mal Proff

6.2.2 Operational & Product Excellence

På samme måte som for kunder, glir Operational & Product Excellence litt sammen siden det er både produkter og mennesker som kontinuerlig er i *flyt*. Inndelingen under er dermed satt opp for å lettere skille mellom flyten av kunder og flyten av produkter.

Operational Excellence og flyt av kunder

Under dette temaet ble ansatte spurt om "*Hvordan er bedriften lagt opp for å svare på kjøp, ventetid, og hva gjør ansatte da?*" Hovedtrekkene ved de funn som også er listet opp som enkeltutaleser under, er utfordringer med kommunikasjonen og tydelige retningslinjer for hvordan kunden på en rask og best mulig måte skal behandles.

Telefonsystemet virket som en utfordring og et konsept med forbedringspotensialer, både teknisk og kundebehandlingsmessig. Dette gjelder ikke bare den hjelpen kundeservice bør tilby, men og den rendyrkningen av å bygge en trygget for kunden for å få et skifte mot det å ta i bruk kundeservice på telefon i økt grad, fremfor direkte henvendelser av bestillinger i butikk og direkte henvendelser på telefon til butikk. Dette vil begrense belastningen på de butikkansatte og kunne bidra til en mer jevn prosessering av

henvendelser, mer *flyt*. Dette forutsetter dog en komplett og Lean informasjonsflyt fra kunden ringer inn til kundeservice, og til saken blir behandlet av riktig person i Mal Proff, til kunden får en bekreftelse om at dens henvendelse er behandlet.

Flaskehalsen i butikk oppstår som følge av lav bemanning og store variasjoner av antall kunder og henvendelser som trenger menneskelig prosessering. Ut ifra funnene kan en tolke det til at nytenkning av tekniske hjelpemidler vil mulig kunne redusere noe av denne belastningen. Aktuelle punkter er nye systemer forhåndsbestilling slik at varene ligger klare, selvskanning med handlekort og trådløse backupsystemer for kasse. Tidkrevende rutineoppgaver ser ut til å kunne reduseres med automatiske varepåfyllings- og mottakssystemer, for å skape mer tid til personlig kundebehandling og relasjonsknyttet service. Mer detaljert svarte respondentene:

- *Policy – det skal ikke være kø i kassa. Dette krever dog nok bemanning. [2 respondenter]*
- *Flyten stopper opp på telefon. Problemet er at vi setter kunden over til butikk, men har enormt med retursamtaler. Kunden krever å snakke med spesifikke personer. [2 respondenter]*
- *Vi jobber med app for å få kunder til å bestille på forhånd. Det beste er om kunden forbereder oss på hva de vil ha. [2 respondenter]*
- *Elendig telefonsystem – feil med å sette over personer som ringer inn til riktig person. Dette har ført til mistet personlig kontakt. Det er uklart hvem som skal svare? Kundeservice eller prosjektkontoret?*
- *Adresseendring på e-post involverer mange folk, som f.eks. overgangen mellom @malorama.no og @malproff.no, samt oppdateringer av kunders e-postadresser. Dette fører til stans og uforutsigbarhet i informasjonsflyten.*
- *Tungrodd organisasjon, vi er blitt for store og kommunikasjonen går tregt innad.*
- *Har vi nok bemanning? Er vi klar når kunden kommer? Det er bedre å ha en person ekstra som kan rydde og ordne butikken hvis det er lite å gjøre. Det har vært mye innstramminger og noen har følt at det ikke strekker til, som resulterer i at en blir demotivert.*
- *Det gjelder å bruke dødtiden effektivt, ha rett innstilling i rushet.*
- *Lite informasjon og oppfølging på å informere om Mal Proff Partner butikker – kunden kan handle til samme pris der og slippe mye kjøring.*

- *Butikkansatte har i oppgave å imøtekomme kunden, men har ikke det som trengs for å utrette dette til enhver tid.*
- *Butikkansatte kommer med forslag – følelse av å ikke bli hørt fra konsernledelsen eller administrasjonen. Status- og utdannelsessperre. Får i svar ”vi har et satt sortiment” - ferdig snakka. Mye fokus på pris og kostnad på hva det koster å holde varen på lager*
- *Det er 3 flaskehalsar: kasse, brekk og gulvkapp.*
- *Selvbetjent skanning ble prøvd for en god tid tilbake siden, men mye feil og tidsbruk oppstod da det ble testet ut.*
- *Kan ha et kjempeproblem hvis en kasse er nede på grunn av tekniske feil.*
- *Vi er tidvis underbemannet.*
- *Sjeldent ventetid, kunden bestiller ofte mye på forhånd. Vi lærer kunden å bruke e-post for å sende forsendelsen.*
- *Kunden er ikke vant å ringe inn bestilling - vi selger ikke inn tidsaspektet som kan skape flyt.*
- *Flyten fungerer ok, men får ikke prioritet fra vår side.*
- *Butikkansatte føler at de klarer å håndtere kø, men kunden må vente for lenge noen ganger. Opplevs som at det er for lite personale tilgjengelig.*
- *For lite flyt.*
- *”Kundeservice [red.anm. er svært elendig]” - Kundeservice på telefon og e-post fungerer ikke optimalt. På e-post stopper opp og det blir forsinkelser på behandling. Tar for lang tid fra en henvendelse kommer inn og blir behandlet til den sendes videre til eksempelvis den som skal prosessere ordren.*
- *Det er mye rutinearbeid - folk blir stående og vente.*
- *Flyten er avhengig av kundeservice på Kløfta.*
- *Køen varierer fra butikk til butikk.*
- *Kundegruppen klarer stort sett seg selv (hente varer i hyllene), men gulv og brekking krever ekspedering.*
- *Vi prøver å få frem brekkedisken mer i butikken.*
- *Det mangler samhandling mellom stasjonene i butikken. Dette ville redusert flaskehalsar ved at kunder må stille seg i kø flere ganger.*
- *Det jobbes med app og samkjørt netthandel for å bedre flyten.*

- *Vi er lagt opp for å være effektive hvis flyten mellom prosjektkontor, butikk, kundeservice hadde fungert bedre. Det er et problem når én person forlater plassen sin.*
- *Vi svarer direkte på flaskehalsen, det kritiske punktet er kassen.*
- *Vi har et litt bakvendt IT-system - det er ikke enkelt å nå ut til alle mann.*
- *Kundeservice synes ikke å tilby å hjelpe kunden med å gjøre en bestilling av brekk og sende den videre til riktig person for kunden.*
- *Vi har høy effektivitet generelt.*
- *Vi er kjappe med ekspresslevering.*
- *Vi har ikke forbrukere som kunde. Som eneste proffbutikk i Norge.*
- *Vi har en særdeles stor utfordringer på telefon, men er rask på e-post.*
- *I butikken er effektiviteten økt med bruk av kundekort.*
- *Det er jobbet for å skape en bedre tilgjengelighet ved å ha et sentralt kundesenter på telefon.*
- *Kundeservice på telefon setter over igjen og igjen, istedenfor å undersøke om en kan ta en beskjed og be vedkommende ringe opp, eventuelt undersøke om kundeservice kan gjøre en bestilling.*
- *Handlingsmønsteret for å øke kundens effektivitet har ikke vært prioritert fra Mal Proff sin side (I dag prioriterer vi bort en som har bestilt brekk på e-post kontra en som står i butikk)*
- *Vi må øke fokus på frakt av varer, vi bruker mye plass på det i markedsføringen (DM), men kommuniserer det ikke i butikken.*

Product Excellence og flyt av produkter

Ansatte ble her spurt om, "Hvordan det sikres at kunder får tak i den vil ha, med tanke på for eksempel lagerbeholdning og bestillingsvarer?" Hovedtrekkene av de resultatene som fremkom under intervju og kan leses i detalj under er at Mal Proff har et vidt produktspekter, men kan ha noe problemer enkelte plasser med å ha tilstrekkelig av varer som det impulsivt kan gå mye av. Dette kan ha noe sammenheng med nye systemer for automatisk varepåfylling eller generelt tynne lagre der vareleveranser ikke skjer hyppig nok. Det kan være en tendens til at kundegruppen i denne bransjen reagerer veldig dersom noe mangler, samtidig som det ikke i like stor grad gis positive tilbakemeldinger på det store bildet av bredden. Sagt på en annen måte kan det virke som at de ansatte

bemerket seg at mangler ved enkeltvarer kan skape en overvekt av negative inntrykk for den totale kundeopplevelsen. Ansatte antyder at tidlig sesongbasert strukturering og planlegging som inkluderer hele bedriften vil kunne bidra til et økt inntrykk av profesjonalitet overfor kunden. En tydeligere kommunikasjon fra ledelse om hvilke varer og leverandører som skal føres, og hvilke som kan bestilles med angitt leveringstid, vil kunne øke kundeopplevelse og motivasjon hos de ansatte sett ut fra de indikasjonene gitt under dybdeintervju. Mer detaljert:

- *Automatisk varebestilling og etterbestilling sørger for at det er varer i hyllene til en hver tid og at ikke varer glemmes å etterbestilles. De ansatte trenger ikke bruke masse tid på denne rutineoppgaven. Konkurrenter har hatt varebestillingssystemer lenge før Mal Proff, vi henger etter på teknologi og datasystemer. Systemet heter Clarity og er i testfasen – innført i noen butikker. Clarity responderer på trender, og regner inn utgifter på merarbeid med å hele tiden få småvarer inn, kontra store partier, slik at det bestilles inn mye av småvarer (fysisk liten størrelse på varen). [4 respondenter]*
- *Det er strammet inn på leverandører – før kunne en skaffe mye mer.*
- *Vi merker at kunder forteller at de har lite varer på lager og i hyllen, vi får klager på dette. - Sesongbaserte varer må være på plass i god tid før sesongen faktisk startet. Kampanjer og priser må være klart lenge før salget er i gang. Vi må signalisere tidlig at vi har gode priser og ikke la konkurrentene stikke ifra med god markedsføring.*
- *Vi må sørge for å ha nok varer i ferietiden, selv om det er mindre å gjøre. Dette er en tid der behovet er hastesaker og ting som må leveres raskt – må sørge for å ha varene klare og prøve å unngå og slippe ekspressfrakt som koster penger.*
- *Varesortimentet som de butikkansatte kan tilby kunden er stramt og det oppleves at Mal Proff blir for dyre på ting de kan skaffe for kunden – kunden kjøper heller et annet sted. Hva kan vi tilby? Hva skal vi tilby? Og hva har vi å tilby? Vi har leverandører vi kan bestille fra, men som de butikkansatte ikke vet om. Informasjon fra ledelsen kan være for dårlig*
- *Jeg føler vi ikke kan yte den servicen som er nødvendig hvis vi ikke har det vi trenger.*
- *Bør ha lokale tilpasninger av vareutvalg.*

- *Kundene forventer å få de samme varene hos de ulike utsalgene, men det er ikke helt likt overalt.*
- *Vi har ingen god katalog på produkter - dette mangler.*
- *Ansvar hviler på kundebehandler at kunder får tak i det de trenger.*
- *"Presentasjonslager" gir mer varer i butikkene. Å ha mye varer på utstilling fremmer salg, samtidig som varene faktisk er tilgjengelig.*
- *Vi mangler tilstrekkelig plakater og skilting i butikken for å enkelt kommunisere om produkt med kunden, og guide den gjennom butikken.*
- *"Ekstremt vanskelig" å sørge for et perfekt lager - det går på magefølelse.*
- *Det jobbes med netthandel.*
- *Vi skal ha automatisk varemottak, som forenkler mottaket av varene i butikken.*
- *Vi skal øke antall ukentlige forsendelser.*
- *Det er et forbedringspotensial i å kommunisere lagerbeholdningen gjennom nett og app. Dette jobbes det med. Kunden burde kunne ha sjekket lagerbeholdning på app eller nett før den drar ut og skal handle, slik at kunden unngår bomturer.*
- *Istedenfor å kommunisere at frakten er dyr, kan man heller kommunisere at ja, vi kan gjøre det hurtig! Dette ordner vi! Det koster mer for kunden å vente enn hva ekspressfrakt koster dersom det haster.*

Leverandøromtale og forholdet til leverandører

"Hvordan leverandører omtaler Mal Proff?" Ut fra de indikasjoner som fremkom, ser en at forholdet til leverandører med tanke på rollefordeling og hvem som er kunde av hvem, er annerledes i denne bransjen enn i andre bransjer. Det kan være at dette er et forhold som er under utvikling og at en vil se en tydeligere rollefordeling over tid. Ansatte antyder at en tydeligere kommunikasjon her overfor håndverkeren vil være med på å styrke troverdigheten deres som profesjonell leverandør av overflateprodukter. Håndverkerkunder av Mal Proff er mye i kontakt med leverandører av naturlige årsaker, som teknisk hjelp og faglig vurdering. Siden disse kundene livnærer seg på deres produkter og ofte stiller garantier videre til sine kunder, viser det seg at det kan oppstå sterke lojalitetsbånd opp mellom kundene og leverandørene som går utenfor det Mal Proff skal eller er i stand å tilby kunden.

Hvorvidt og til hvilken grad denne håndverkeren sees på som "kunde" av leverandøren er det ikke mulig å trekke slutninger til da leverandøren ikke inngår som en part det er foretatt intervjuer med i denne studien. På en annen side er det gitt indikasjoner om at leverandør forhandler pris med håndverkeren direkte. Leverandøren bidrar i stor grad til faglig kompetanseheving av de ansatte i Mal Proff gjennom kurs og produktdemostrasjoner og det virker som at det er en åpen og god kommunikasjon mellom disse. Under fremkommer flere detaljer fra intervjurunden.

- *Vi har mistet kunder til leverandørene. "Kunden må få lov til å handle der den vil, men vi må være bevisst på å gi kunden en bedre opplevelse av å handle her og bedre priser"*
- *Føler at enkelte leverandører ikke omtaler Mal Proff positivt.*
- *Kundene opplever Mal Proff som en "stor topp-tung organisasjon" med mye over-head kostnader. Markedsstøtten er nødt for å dekke en del av dette, som er en "bonus" fra en leverandør basert på volum-salg.*
- *Vi mistenker at leverandørene synes det er lettere å bruke Jim's (en konkurrerende lokal malerbutikk), fordi Mal Proff er en topptung organisasjon, og unngår volum-bonus. Vi mangler bevis på området.*
- *Opplever at enkelte leverandører ikke oppfører seg på en profesjonell måte overfor Mal Proff når de er i butikken, ansatte får en ikke så hyggelig opplevelse av det. Føler at det butter på utvalg og den ansatte ikke kan styre logistikken, men må stå til lags for det.*
- *Istedenfor å sende kunden videre til konkurrent kunne leverandør oppfordret til å bruke et alternativ. Føler at leverandøren sier de skal opptre/si en ting/på en måte, men gjør det stikk motsatte.*
- *Vi skal få kunder til å slutte å forhandle pris med leverandør og kun bruke leverandør på teknisk rådgivning. Vi må snu opplevelsen om at Mal Proff ikke er den som håndverkeren kan stole på, til at Mal Proff er den som gir deg best pris. Istedenfor at leverandøren sier at du skal få denne prisen så tar vi det med Mal Proff, skal de heller kommunisere at de skal oppsøke Mal Proff eller at de tar det med Mal Proff, så hører kunden tilbake fra Mal Proff.*
- *Elementer fra leverandøren skaper kaos og ødelegger. Leverandøren styrer for mye! Direkte støtte fra leverandør forbikjører Mal Proff. Dette er korrupsjon.*

- *Antar og tror at leverandøren opplever Mal Proff som en forutsigbar samarbeidspartner og en som gjennomfører.*
- *Leverandørene har et kjærlighet-hats forhold til Mal Proff. De er i utgangspunktet positiv til Mal Proff. Kampen er om ”hvem som eier kunden?” Hvem er kunden til leverandøren? Er det håndverkeren som går inn hos Mal Proff eller er det Mal Proff, leverandører tror det er håndverkeren som er deres kunder. Problemet er da at Mal Proff fremstår som et distribusjonspunkt for leverandøren. Mal Proff er nøytral i forhold til hva man skal selge, men burde ideelt sett tatt et valg ut fra hva man burde tilby kunden ut fra hva kunden trenger, men også ut fra hva man tjener mest på. Rollene er mer tydeligere i andre bransjer – kunden er kunden av Mal Proff, og Mal Proff ville vært kunden av leverandøren. Vi ønsker en utvikling hvor leverandøren må forholde seg til Mal Proff, og at Mal Proff forholder seg til håndverkeren som kunden.*
- *Det er et stort salgskorps hos leverandørene, vi kunne effektivisert bransjen hvis selgerne kunne solgt Mal Proff fremfor seg selv.*
- *Vi tror det kommer til å endre seg, ”slaget om å eie kunden”, har endret seg i alle andre bransjer. Kunden kommer til å forholde seg til Mal Proff og leverandøren kommer til å forholde seg til Mal Proff – vi får en opprydding.*
- *Mal Proff har god støtte fra leverandøren når det gjelder fagopplæring på produktkunnskapen gjennom kurs de holder og opplæring i butikk. Strålende innsats fra leverandøren for å holde de butikkansatte faglig oppdatert.*

6.2.3 Customer Excellence

Kundeopplevelsen - hvordan er den?

Her undersøkes dagens situasjon av hvordan de ansatte oppfatter at kundeopplevelsen er, hvordan de opplever at den blir levert for kunden, og hvilke signaler de får tilbake på opplevelsen kunden har. Her er det mange forskjellige oppfatninger fra de ansatte, men et fellestrekk er at det ser ut til å være en tilstedeværende kundeopplevelse. Igjen fremstår begrepet personlig relasjon som et viktig element for å skape kunde verdi slik de ansatte påpeker, uten at det virker som det gis særlig rom eller trening for å styrke disse aspektene ved dagens drift. Til tross for at flere har en oppfatning om at produktbredde, leveringstid og god pris er kjennetegn for kundeopplevelsen, fremkommer den som noe

vag, uklar og lite tydelig kommunisert. Det eksisterer, som listet opp under, mange ulike meninger om hvordan kundeopplevelsen er og hvordan den oppfattes. Samlet sett virker det som at de ansatte gir uttrykk for at de ønsker å kontinuerlig forbedre sine evner og retningslinjer for å gi den beste verdien for kunden. Noe som dertil igjen kan indikere at den per dags dato ikke er optimal.

- *Har fått mange henvendelser av kunder som har fått inkassokrav uten å få fakturaen i utgangspunktet.*
- *Ringer vi tilbake til kunden om vi ikke kan svare de? Ikke alle håndverkere er på app heller! Det skjærer seg på telefon!*
- *Kundeopplevelsen er "god og trygg", men ikke "wow".*
- *Vi har en del barnesykdommer på salg og kommunikasjon mellom butikk og kunde.*
- *Tiden strekker ikke til å få behandlet kunden samtidig som du skal gjøre rutineoppgaver – blir alltid hengende litt etter.*
- *I dag gir vi av og til en kompensasjon, noe uforventa til en kunde for å skape en god opplevelse for kunden, for eksempel hvis datasystemet er nede eller lignende. Men det er ikke noe system for det, og tvert om oppfordres til det (Rørepinne, en rull, en brus etc. noe kunden bruker i hverdagen, og ikke bare en t-skjorte).*
- *Ansatte i kassen, på brekk og gulv får ikke fulgt opp kunden.*
- *"Vi skal være best!" "Vi skal kunne levere alt". Valgfrihet til leverandør, pris, produkt.*
- *Hørt av kunde: "hadde det ikke vært hyggelig å være her hadde jeg ikke handlet her".*
- *Det er mangel på handling etter kommunisert henvendelse fra en instans. For eksempel fra prosjektkontoret til en annen instans (butikk).*
- *Kundeservice på telefon er ikke så galt som alle vil ha det til.*
- *"Vanskelig for kunden å få et komplett svar fra en person i systemet, må gjerne innom 4 personer for å få det totale svaret". "Det er for få som kan gi et komplett svar på for eksempel priser, innkjøpsavtaler, prosedyrer, etc.*
- *Kunden opplever Mal Proff som gode og seriøse.*
- *Dårlig opplevelse på telefon.*

- *Samhandling og detaljplanlegging for å skape den kundeopplevelsen Mal Proff har skrevet ned er ikke-eksisterende. Mal Proff har en visjon, forretningsidé, og verdier nedskrevet i et bra dokument, men det mangler forankring i alle ledd!*
- *Mangler ro og tid til å snakke med kunden som den forventer.*
- *Kundeservicen er gjennomgående god, men vi har mye å gå på.*
- *Kundeopplevelsen er hyggelig og positiv, men det er litt forskjell på butikkene.*
- *Butikkmedarbeidere gis både rutineoppgaver og butikk/serviceoppgaver. Dette er et vanskelig skille.*
- *Vi har påbegynt et fokus på app og netthandel.*
- *Kunden er veldig dårlig på å oppdatere egen informasjon om endringer på e-post-adresse, postadresse og telefonnummer. Ny nettbutikk er under utvikling. Kunden skal bli bedt om å oppdatere sin informasjon selv der, og skal kunne få se kredittgrense der. Dette vil hjelpe oss med kommunikasjonen.*
- *Det eksisterer rutiner på purring 1. og 2. gang før det sendes inkasso. Hvorfor går det galt for noen kunder som mener de får inkasso, men ikke har fått faktura?*
- *Det eksisterer en oppfattelse om at det er et veldig sterkt fokus på akkurat den kunden som behandles nå, mens den som står i kø får ingen oppmerksomhet.*
- *Generell kundeopplevelse: Kunden blir ivaretatt, men den totale kundeopplevelsen kan bli bedre.*
- *Kommunikasjon mellom kunde og butikk mener jeg er bra. Nye kunder kommer stadig som følge av anbefalinger av andre til åpne konto.*
- *Vi mangler et rammeverk i Mal Proff. Det er utydelig ut mot kunde og internt. For eksempel har faktura fra Mal Proff heading "Farveringen".*
- *Prioriteringen til en butikkansatt er rydde ferdig istedenfor å snu seg og si "Hei!" Vi mangler ryggmargsrefleksen til å tenke på kunden først, legge fra seg esken og hjelpe kunden.*
- *Effektivt hele veien å være kunde her, opplevelsen skal være god helt fra å hente varen til du får fakturaen.*
- *"Er avhengig av at kundeopplevelsen er over gjennomsnittet ellers gidder ikke kunden å være kunde her lenger, og den har sterk påvirkningskraft ved å kunne ta bort sin del av omsetningen til Mal Proff"*
- *Dagens kundeopplevelse: "å bli ivaretatt",*
- *Kunden er rimelig fornøyd.*

Kundeopplevelsen - hvordan bør den være?

I det påfølgende er det listet opp ansattes meninger på hvordan de mener kundeopplevelsen burde være ideelt sett. Her fremkom det en rekke indikasjoner på at kommunikasjon hele veien fra bestilling til ankomst av vare, og til faktura mellom kunden og Mal Proff er et vesentlig element som verdsettes av kunden. Det bemerkes også av de ansatte at det er mangel på kommunikasjon og naturlig handling som vil øke kommunikasjonsflyten internt. Fellestrekk, gitt av enkeltutsagn som beskrevet under, viser at en forventet kundeopplevelse innebærer en høy grad av kommunikasjon og retningslinjer for hvordan det skal kommuniseres mellom kunde og Mal Proff, og hvordan de ansatte i Mal Proff skal samhandle for å øke kundeverdien.

- *Kunden forventer å få beskjed hvis det er noen fakturaer som blir borte i systemet eller hvis en går over kreditt. Mistet flere konkrete ordre på store prosjekter pga. dette. "Lettere å miste kunder på dårlige opplevelser".*
- *Vi burde hatt et kundesenter eller kundeservice i butikken.*
- *Et samarbeid mellom butikkene og salgsapparatet savnes. Hvis en selger skaffer inn en ny kunde, hva skjer med denne etterpå da? Hvordan skal butikkansatte vite hvem den nye kunden er? Selgeren bør ta med seg kunden til en butikkansatt og fortelle om at dette er en ny kunde i butikk og introduserer denne for butikken og en i butikken med ansvar for service i butikk.*
- *Ha en butikkansatt som møter kunden i døra og hilser på kunden, spør om den kan hjelpe kunden med noe, sender kunden eventuelt videre til brekk eller gulv.*
- *Trivsel – kan vi bidra til å hjelpe kunden vår å bli større og bedre? Kan vi ha servicebiler og kjøre ut varen til kunden? Kan vi hjelpe nystartede bedrifter? Hjelp de til å bygge seg opp, jo mer de tjener jo mer tjener vi på det.*
- *Kunden skal oppleve å få hjelp i butikken, at han møter noen som vil hjelpe og kan hjelpe – fagkompetanse. Kundene drar andre steder når de blir misfornøyd, ender med å handle andre steder. Kundene blir misfornøyd og får ikke det de blir lovet.*
- *Det ideelle er om kunden kun trenger å forholde seg til en person i Mal Proff. Det er viktig at det kommuniseres tydelig utad hvem som har ansvar for hva i Mal Proff; butikk, prosjektkontor og kundeservice.*

- *Selger, butikk og kunde må kunne samhandle for å bedre tilrettelegge for varer det kan gå ekstra mye av til et bestemt prosjekt til tider.*
- *Vi må spørre kunden "Hvordan går det? Mange prosjekter på gang? "Dette er noe alle skal gjøre selv de som hele tiden har vært reaktive i sin jobb, kan de drilles til å stille noen proaktive spørsmål. Dette skaper engasjement på vegne av kunden, og viser at Mal Proff er interessert i det kunden driver med.*
- *Mal Proff må bli samkjørte på kundeopplevelsen, "Hvor gode skal vi være?"*
- *Det er ikke noe system for å varsle om kredittgrensen. Salgsapparatet bør derfor vurdere kundens betalingsevne fortløpende og informere kunden dersom grensen er i ferd med å bli overskredet.*
- *Implementering av CRM, SuperOffice, er viktig. Hver kunde får et kundekort. Alle som er i kontakt med den samme kunden kan legge til informasjon, e-post-utvekslinger, tilbud og lese hele historikken på kunden. Dette gjør det enklere å behandle en klage fra kunden, en kan se hvem som har vært i møte med kunden og korrespondanse fra historikken. Dette fører til at flere i organisasjonen blir saksbehandlere.*

Bedriftens kundefokus og evne til å levere kundetilfredshet

Dette temaet undersøker hvordan de ansatte tenker at de løser kundens behov, hvor interessert de føler at de er, eller til hvilken grad de motiveres gjennom sitt arbeid. Andre elementer som omhandler hvordan det jobbes med å skape en tilfreds kunde gjennom å imøtekomme kunden, inngår også i dette punktet. Fellestrekk som går igjen blant de ansattes er hvordan de lytter til kunden, og at det mangler et system for å ta i mot henvendelser på en enklere måte, og hvor tilbakemeldinger fra kunden kan registreres og behandles. De ansatte gav uttrykk for å ville sette kunden i fokus, men mangler autoritet og retningslinjer for å belønne og motivere innsats som snur en negativ kundeopplevelse til det positive.

- *Vi må ikke pushe salg hvis kunden ikke har mer jobb, mer fokus på å hjelpe kunden med å sørge for at han har det han trenger og de riktige verktøyene, eventuelt støtte opp for at denne skal bli større. [2 respondenter]*
- *Det er hverken kultur eller system for å ta tak i klager eller tilbakemeldinger fra kunden. [2 respondenter]*

- *Mangler personlig relasjon – vi har mistet mer kontakt med kunden, har vi blitt for store?*
- *”Kunden er sjefen!” – Det må implementeres mer av dette fokuset. Vi må prestere det kunden forventer.*
- *Det er ikke noe feedback system. Hva gjør vi når kunden kommer med meninger til oss?*
- *Det er vanskelig å finne riktig produkt, har vi gode nok systemer til å finne ut av det sammen med kunden og eventuelt leverandør?*
- *Vi trenger mer kommunikasjon mellom selger og butikksjef angående prosjekter en kunde har gående. Dette for å sørge for at varene den bruker er på lager og tilgjengelig til en hver tid.*
- *Vi må sørge for å ha nok varer i ferietiden, selv om det er mindre å gjøre og ferietid er dette en tid der behovet er hastesaker og ting som må leveres raskt – må sørge for å ha varene klar og prøve å unngå og slippe ekspressfrakt som koster penger.*
- *Kunder med lite oversikt over sine papirer hvor noen til og med virker som de har et kontor i handskerommet på bilen. Kunden bør følge med på kredittgrensen.*
- *Det mangler et system for å sjekke hvor langt unna kredittgrensen kunden er.*
- *Det eksisterer en feiloppfatning om at har man lite kreditt igjen, det kan bety at man ikke betaler regningene sine, men det kan også bety at man faktisk har mange jobber og prosjekter på gang, noe som er veldig positivt.*
- *Vi må ligge i forkant av sesong i markedet med kampanjer og priser – kundene vet i et tidlig stadiet hva de kan forvente.*
- *Litt lite kundefokus som går hele veien fra butikk og opp til ledelsen. Ikke diskuter med kunden hva som har gått feil, fiks det overfor kunden FØRST, krediter kunden, undersøk kundeforhold og betalingshistorikken før en stenger en kundes konto.*
- *Mal Proff lytter til kunden, men det mangler ressurser og gjennomføringsevne til å ta det videre.*
- *Vi kan bli flinkere på å undersøke med kunden om han har husket diverse ekstraprodukter, og hjelpe kunden med å sørge for at håndverkeren har det den trenger til å utføre jobben best mulig.*

- *Tankesettet til drift og salg er veldig forskjellig "Kundene driter i drift, det skal ligge bak."*
- *Salgsapparatet skal ta seg av feedback fra kunden. Butikkansatte kan ordne opp enkelte henvendelser for kunden der og da; "Vi prøver etter beste evne å løse det for kunden. Er det en klage og vi kan fikse det, så fikser vi det, men er det en faktura henvendelse må saken videreføres."*
- *Generelt tar butikkansatt kontakt for kunden, men ikke alltid. Det finnes ikke noen retningslinjer.*
- *Når det gjelder hvorvidt Mal Proff lytter til kundene vil jeg si både " ja og nei". Butikken er best til å lytte. Jeg prøver å høre på hva de har å si, men det holdes tilbake av gamle tradisjoner.*
- *Jeg skulle likt å se mer statistikk og tall ligge til grunn for hvorfor vi gjør tingene vi gjør.*
- *Vi tar tak i alle nye henvendelser vedrørende nye kunder som ønsker å opprette handlekonto innen en arbeidsdag, og oversender henvendelsen videre til neste instans.*
- *Kunderådet tar opp feedback, men ingen interaktive forum, vært innom tanken på knapper med smilefjes (questback), ikke prøvd ut å ha en iPad hvor en kan legge inn anonym feedback.*
- *Nye kundegrupper krever generelt mer faglig rådgivning av butikken, mer språklig tilgjengelighet – engelsk, polsk osv.*
- *Viktigste fokuset er å gjøre kunden fornøyd, ser på det som positivt å dele ut en rull eller rørepinne om det skulle være noe som kan snu en negativ opplevelse fra kundens side.*
- *Ansatte skal varsle nærmeste leder ved tilbakemeldinger fra kunder.*
- *Key Account Managers tar imot tilbakemeldinger.*
- *Vi fokuserer på drift og salg. "Det viktigste er gjenkjøp hver dag. Det farligste er når du tar gjenkjøp forgitt"*
- *Drift er viktigst. Dette er fordi å ha orden i eget hus er viktig for kundeopplevelsen, noe som frigjør kapasitet til å behandle kunden. Fokus på kunden fører til at vi må slukke branner.*
- *Noen plasser er vi ikke flinke nok til å lytte. Det er variabelt, og henger sammen med andelslag-kulturen.*

Trening og faglig kompetanse

Det er av hensikt å undersøke hvordan de ansatte oppfatter sin egen faglige kompetanse, hva de får tilbakemelding på av kunde, og i hvilken grad det gis tilstrekkelig kurs og opplæring på et faglig nivå. Ut fra problemstillingen antas det at en selvtillitsvekkende oppfattelse fra kundens ståsted vil bidra til å øke dennes opplevelse og tilfredsstillende krav den har ved henvendelse til et utsalg av bestemte produkter. De ansatte gir uttrykk for at enkelte har fått noe mer kurs enn andre, men at det generelt gis lite kurs og faglig opplæring. Det tolkes ut fra de indikasjoner som er gitt at det heller ikke investeres i kompetanseheving av de ansatte i større grad. Individuell interesse for å gjøre seg bekjent og undersøke produkter er den faktoren som i store trekk beriker de ansattes produktinnsikt. Det trenes per i dag ikke på salg eller 'soft skills', men det har vært investert i samlinger for butikkledere hvor det legges opp til at disse skal motivere sine ansatte til å ta lærdom av deres kursing. Hvorvidt dette er gjennomført i praksis er det ikke foretatt noen målinger på, verken av Mal Proff eller denne studien.

- *Vi må motivere de ansatte gjennom faglig kursing for å skape selvtillit på at en kan hjelpe kunden med å velge riktig produkt. Kunden merker med engang om den ansatte ikke kan.*
- *Kunden forventer faglig kompetanse – trenger fagfolk, men også folk som viser interesse. Jotun fagskole har vært nyttig.*
- *Det er manglende salgskurs for ansatte, men "overkursing" på butikkleder.*
- *Vi trenger fagkurs, ikke bare produktgjennomgang. Det bør legges inn mer penger på dette.*
- *Det kunne vært mer trening på 'soft skills' for å unngå dårlig service.*
- *Enkelte butikker i Mal Proff er for dårlig ut ifra kundens ønsker, og har for eksempel for dårlig kompetanse. Det må være helt feil å ansette slitne gamle håndverkere. Vi må ansatte selgere, med en viss faglig interesse!*
- *Kundeservice mangler fagkompetanse, men de skal heller ikke ha teknisk kompetanse. Prosjektkontoret får derfor mye henvendelser som stjeler tid.*
- *Butikken har ikke kompetanse nok! Butikkene er veldig forskjellige.*
- *Det trenes ikke på 'soft skills'. De ansatte er ikke sikker på hvordan de skal utføre jobben sin – de får ikke selvtilliten de trenger.*

- *Ansatte mangler opplæring og kursing på faglige områder innen gulv og maling. Vi blir møtt med enkel informasjon om produktnyheter, og at en må sette seg inn i det selv.*
- *Ansatte får ikke noen input på markedsføring og kommunikasjon, mersalg og andre småting.*
- *Vi har ingen faglig kursing, men teambuilding og produktdemostrasjoner.*
- *Vi har ingen trening på kundefokus, og vi måler ikke på kundeopplevelse heller.*
- *"Litt variabelt". Det jobbes ikke nok med dette, samtidig blir vi aldri utlært.*
- *Trening på soft skills blir viktigere og viktigere på grunn av overgangen fra et andelslag.*

Inntrykk av butikken

Inntrykket de ansatte får tilbakemeldinger på fra kunden, og det de selv oppfatter er et viktig element for videre kunne vurdere kundeverdien som skapes i butikken. De ansatte påpekte her at det er en utfordring å imøtekomme krav om fulle hyller og god merking av hvor produkter befinner seg i butikken, slik at kundene lett kan navigere seg frem. Noe som også ble påpekt er å kanskje finne et godt hjelpemiddel for å tidlig kunne komme på banen med å behandle det nye segmentet av fremmedspråklige håndverkere. Dette er enn utfordring i utvikling. Det ble observert at butikkene oppgraderes i skrivende stund, og det forbedres med nye løsninger, samtidig som det fortsatt er rom for forbedring. Mer detaljert:

- *Ikke alle varer er til all tid pakket ut og på display i butikken*
- *Kunden finner ikke varen – går til konkurrenten eller får feil inntrykk av butikken. Sesongvarer må være i butikk tidlig og med pris.*
- *Hjelpemiddel i butikk kunne vært en stor touchskjerm bygget inn som en selvhjelpsdisk hvor kunden kan få steg-for-steg veiledning til finne riktig produkt til jobben. Enten det er å male et hus eller avrette og legge gulvbelegg kan denne hjelpe kunden på mange språk, og ved hjelp av bilder eller ikoner på skjermen kan kunden trykke seg frem og få en liste over alle materialene den trenger og riktig mengde, samt en liste over verktøy. Deretter kan kunden skrive ut denne oversikten og hente varene rundt om i butikken med hjelp av de butikkansatte.*

- *Mye ombygninger av butikken fra å være lager for å bedre opplevelsen kunden har når den kommer for å handle. Kunden har et behov for å få tak i produktet enkelt og effektivt, enkelt og raskt å få gjort unna handlingen, brekk og kapp av belegg. Det legges opp til å vise varene på en bedre måte med nytt butikk konsept.*
- *Kun noen få butikker er nå ikke oppgradert. Vi oppgraderer for kundeopplevelsen og for ansattes motivasjon. Dessuten ansees vi som mer profesjonelle overfor konkurrentene. Vi har løftet konseptet fra et lager til butikk – det skal være mer hyggelig å komme til oss, oversiktlig og effektivt.*

Autoritet i kundebehandlingen, regler vs. Retningslinjer

Av de funn som er beskrevet under, foreligger det underliggende vegring mot å endre og strukturere systemer for hvordan ansatte skal kunne rette opp i en klage fra kunde. Det mangler systematikk i å lære av feil som begås, kartlegge hvorfor disse oppstår, hva som skal gjøres overfor kunde når feil skjer, og hvem som har ansvar for å rette opp feilen på en måte som gjenoppbygger tillitten til kunden. Ansatte handler i dag på egen erfaring og etter egne fornuftige oppfatninger ut ifra et ønske de har om at kunden skal bli fornøyd.

- *Vi skal helst ikke gi noe gratis ifølge ledelsen. Ett inntrykk: for ledelsen er "giveaways" et rent tap, selv om vi kan snu en dårlig mine og skape blide kunder! Et positivt rykte sprer seg raskt.*
- *Reglene sier at de butikkansatte må få godkjenning av en butikksjef for å gi kompensasjon for en vare eller rette opp i en reklamasjon.*
- *Regler og rammer tvinger oss til et trangt varesortiment.*
- *Det bør utvikles retningslinjer som inneholder "skjønn" og med primært fokus på å gjøre kunden fornøyd, istedenfor rigide regler.*
- *"Vi kødder ikke med systemet her!" "Det er ingen autoritet til å gå utfor reglene."*
- *Butikkmedarbeider må gå til butikkleder for å rette faktura. Kun butikksjef kan overstyre pris.*
- *Ansvar ligger på butikksjef. Vi har anledning til å rette feil for 10'000 kroner.*
- *Vi har retningslinjer på kundeservice på høflighet og vennlighet.*

- *Vi hadde ingen gode rutiner for purringer, men nå er det klare retningslinjer. "Det føles veldig aggressivt"*
- *Nå skal det legges opp til dette. Ting skal håndteres før det går galt!*
- *Butikksjefer måles hele veien. Butikksjef må godkjenne og gi autoritet til hvordan en klage fra kunden skal rettes.*
- *Det gis lokale sortimenttilpasninger, men ellers er det strengt.*

Imøtekommende butikkansatte

Fordi ansatte med kundekontakt, enten det er ansikt til ansikt i butikken, på telefon, eller via e-post, fungerer disse som bedriftens ansikt utad. Oppfattelsen kunder har av ansatte med kundekontakt er dermed en veldig viktig indikator for hvilken kundeopplevelse bedriften leverer til kunden. I det påfølgende fremkommer det mange interessante oppfatninger på hvordan de ansatte føler de imøtekommer kunden. Det vises blant annet til systematisert plassering av arbeidspersonale ut fra personlighet, og at motivasjon er en underbyggende faktor som kan forbedres for å øke de ansattes interesse og selvtillit, og stolthet i sitt arbeide. Det vises til at det foreligger et skille mellom hvordan en proffbutikk skal opptre kontra en detaljhandel, samtidig som det er gitte indikatorer som viser til at flere aspekter innen detaljhandel faktisk kan benyttes, og kanskje er verdsatt av kunder i større grad enn det hva mange ansatte har lagt til grunn. Flere peker på at det oppleves som et viktig element både for de ansatte selv og kundene at det stilles aktuelle spørsmål for å vise interesse og heve trivselen i butikken.

- *I butikken er "noen interessert, andre er ikke". Tiltaket mitt er å sette riktig folk til rett arbeid.*
- *"Ekspedering har alt å si! En ansatt kan ødelegge en butikkjede". Vi må være klar for kunden, ikke drive med telefon og annet tull. Vi må se kunden, hilse på kunden.*
- *Butikkansatte har i oppgave å imøtekomme kunden, men har ikke det som trengs for å utrette dette til enhver tid.*
- *Motivasjon og det å være naturlig hyggelig er viktig, men ikke alle tar det for gitt å fokusere på det. Vi setter "rett mann til rett sted".*
- *Alle er ikke gode på alt, det er best å sette folk til det de føler de er gode på.*

- *Smitteeffekt – sykdom og fravær og dårlig oppførsel smitter over på ansatte og kunder, men samhold er også smittsomt.*
- *Vi snur kanskje ryggen til kunder når varer settes opp, men det blir også gjort en stadig bedre jobb for å se kunder.*
- *Motivasjonen må opp blant de som er i butikken, disse er kundenes kontaktpunkt, der humør og opplevelse smitter over. Hva kan vi gjøre for å gjøre de ansatte i butikken bedre motivert? Kan vi snu en dårlig dag for en ansatt eller hjelpe en som har det litt tungt med å føle seg bedre?*
- *Vi kan evaluere gjennom samtale. - Evaluere mellommenneskelige forbedringsforsøk butikkansatte utfører med kunden.*
- *Jeg i butikken føler det er problemer med å kommunisere og strekke til med nødvendig hjelp på grunn av utenlandske kunders dårlige språkkunnskaper. Det er vanskelig å bygge et kundeforhold når dette er tilfellet. Vi kunne hatt en "språkbok" med spørsmål og ord på vanlige produkter oversatt til ulike språk.*
- *Personavhengig hvor villig de ansatte er til å undersøke kundens behov og stille oppsøkende og åpne spørsmål.*
- *Kundene påvirkes av ansattes humør og trivsel på sin arbeidsplass.*
- *Vi er helhetlig bra, men vi kan bli bedre til å se og anerkjenne kunden.*
- *Noen er bevisst på å smile og være imøtekommende, andre er ikke det. Det handler ofte om å stille de riktige spørsmålene til kunden.*
- *Mye er lagt opp til at "det er opp til hver enkelt butikkansatt å bruke sunn fornuft i kontakt med kunden". Vi trener ikke på smil og vennlighet. Jeg vil si vi er "midt på treet her"*
- *"NEI, de er seg selv" "Det er forskjell på proff og retail". "Her skal det være effektivt". Vennlighet, smil osv. er ikke like viktig. Kunden kommer gjerne innom butikken og handler opp til mange ganger hver dag og flere dager i uka, det skjer ikke i en vanlig "retailbutikk". Samtidig vil dyktige håndverkere i dag styre i vesentlig større grad hvor deres kjøp går hen. Lekkasje i Mal Proff skjer på grunn av at våre folk oppfører seg dårlig eller fordi kunden ønsker å benytte seg av andre produkter enn det Mal Proff selger.*
- *Vi har ikke kursing på 'soft skills', men drift har arrangert et kurs kalt LØFT for butikkledere, hvor en jobber på person, men ikke arrangert for selgere.*

- *Dette er veldig forskjellig, vi har et forbedringspotensial, og det henger igjen med andelslagskulturen.*

Øvrig kommunikasjon med kundene

I det påfølgende fremkommer det flere ulike ytringer som er av stor interesse for å undersøke kanalene Mal Proff benytter for kommunikasjon ut mot kunden. Det påpekes blant annet forbedring mot en økt grad av konkretisering av markedsføring mot kunder og bevisstgjøring på å sikre at det materiell som lages for å kommunisere produkt, pris og tilleggstjenester gjøres på en god og gjennomført måte fra en tidlig fase i planleggingen. Det vises også til at det utvikles tilleggstjenester som skal gjøre hverdagen lettere for kunden og kunne gi bedriften et konkurransefortrinn.

- *"Vi er kompliserte utad". Vi oppleves som litt store og vanskelige. Dette henger sammen med inndelingen i Mal Proff, Malorama, Farveringen, Fargerike osv. [2 respondenter]*
- *Det er et forbedringspotensial mellom kunder og ansatte. Vi må ta ansvar og være konkret, og måten vi kommuniserer på må sikre at informasjonen kommer frem til alle. Facebook er ikke riktig kanal! Vi må bevisstgjøre kunden på at vi kommuniserer med dem, og spør om de har mottatt for eksempel aktuelle kampanjebrosjyrer.*
- *Selgerne har ikke med seg DM eller Proff-magasinet ut til kundene. Butikkene legger heller ikke frem, eller deler ut DM når de er ferske den første uken.*
- *Møte mellom butikk og salgsapparatet bør ta opp saker vedrørende kunder. Hvilke kunder har ikke vært innom den siste tiden, noen med sviktende omsetning, eller har de hatt store direkte leveranser? Eller har et firma sviktende omsetning, hva er årsaken?*
- *Kommunikasjonen oppfattes som bra.*
- *Vi har opplevd at mange småkunder plutselig har forsvunnet, uten at dette blir tatt tak i.*
- *App skal løfte samhandling ut mot kunde. Den hjelper kunden med å eksempelvis ha datablad tilgjengelig.*
- *Det er krevende å skreddersy kommunikasjonen, men det jobbes med gjennom CRM-systemet.*

- *Med kundene fungerer samhandling og flyt rimelig greit.*
- *Markedsføringsmateriell, priser og kampanjemateriale er ikke klart og sendt ut til butikk før kampanjen er godt i gang. Dette er uprofit! I tillegg burde det vært gitt informasjon til butikker og alle ansatte i organisasjonen på et tidlig stadium, i forkant av kampanjer hvilke produkter som skal være med, slik at en kan forberede seg og bli god og trygg på produktet en skal fronte og selge.*

6.2.4 Organisatorisk samhandling

Bedriftskultur (er du en del av denne?)

Med bakgrunn i seksjon 3.2.1 *“hvis ikke organisasjonen har en kundevennlig bedriftskultur, er det lite sannsynlig at kundene vil være tilfredse i det lange løp”*^[10], er det av stor interesse å kartlegge de ansattes oppfattelse av Mal Proffs kultur i bedriften, og om det eksisterer en kultur, eller hvorvidt den enkelte føler seg som en del av den kulturen. Som nevnt i seksjon 3.3.1 beskriver Eggen (1999) blant annet viktigheten av å ha en god kultur på følgende måte; *“for å klare å gjenskape prestasjoner år etter år, med stadig nye spillere, må vi erstatte årgangstilfeldigheten med varige og mer djuptgående verdier som er nedfelt i en dynamisk filosofi som igjen skaper dynamisk kultur – en vinnerkultur”*.^[16]

Felles for de enkeltuttalelsene gjengitt i detalj under er en noe uklar og ikke gjennomsyrende definert kultur som en gjerne oppfordrer til å utfordre og prøve. Det gis heller indikasjoner om en noe delt kultur og tankesett på hva som er de dyptgående verdiene. I tillegg indikerer de ansatte at det er elementer av kultur, men hva den innebærer varierer mellom den enkelte, og ikke alle ser på det som en kultur de er en del av. Det gis pekepinn mot utfordringen av å ha en stor bedrift med mye geografisk spredning. Ut fra intervjuer som er gjennomført virker det som at de ansatte har en enorm endringsvilje og engasjement for å ville skape noe sammen og øke sin trivsel på arbeidsplassen.

- *Kulturen vår er å levere rett varer, til riktig pris, til rett tid, og kunne levere et spekter av forskjellige produkter.*
- *“Er det noen spesiell kultur?”*
- *En må ha litt selvironi, være opplagt for litt småfreake kommentarer og ikke ta deg for lett nær av kommentarer som flyr - “guttegjeng.”*

- *Det eksisterer 2 ulike kulturer, ledelse og butikk - lunsjen spiser vi hver for oss.*
- *“Trivsel er nøkkelen til suksess”. Du er på jobb i store deler av livet ditt og da er det viktig at arbeidsplassen er et trivelig sted å være, ikke bare med tanke på lønn. Dette kan smitte over på kunder og ha betydning for hvordan en behandler kunden.*
- *Vi er opptatt av å hjelpe kunder, - kanskje litt for mye på pris? Det er stor frihet til å gjøre ting på prissiden.*
- *Vi er preget av redsel for å gjøre feil! Det er lite rom for å gjøre feil, og vi har en kultur for å ikke si fra.*
- *Vi har en reaktiv kultur som venter på kunden.*
- *“Ikke mye ansvar for prosessene” - ansvar hviler ikke på personer, de glipper i systemet. Få tør å ta ansvar for en oppgave enn å peke på steder det skar seg.*
- *For å bli en god bedrift og tjene penger må vi jobbe sammen med hvert vårt ansvar, ha det trivelig på jobben og liker du ikke å ta ansvar for en oppgave og gjøre jobben din får du slutte, det er ikke noen menneskerett å jobbe her. Må få lov til å gjøre feil og utvikle egen jobb innenfor de rammene som er satt i system. Vi må bruke ord og begreper som du kan og de som jobber for deg kan forstå, eller som du kan forklare på en utvilsom måte.*
- *Vi har en overvekt av fokus på drift, og for lite fokus på salg på møtene som gjennomgår virksomheten.*
- *Så lenge Mal Proff går bra økonomisk er det lett å overse en “sytepave” en som sier ifra, istedenfor å høre på hva den personen har å si. Hvis en er uenig må en kunne argumentere i mot og fortelle hvorfor en ikke tar hensyn til det den har å komme med.*
- *Mal Proff er en organisasjon som har vært opptatt med å “dekke ryggen sin” – passe på å gjøre det en blir pålagt, det vi blir målt på her og nå.*
- *Organisasjonen verdsetter ikke initiativ, har lett for å ta noen for noe som er gjort feil, istedenfor å finne ut av hvorfor det gikk feil.*
- *Ansatte tar opp saker, men det tas ikke med videre opp i systemet. Vi blir ikke hørt, og jeg får følelse av at de med høyere status eller utdanning sine meninger er mer verdt.*

- *Det eksisterer ikke noe direkte kommunikasjon mellom ledelsen og de butikkansatte, det meste går via butikkleder. Ledelsen er ikke nok nede i butikken for å se hvordan det går eller hva det drives med der nede.*
- *“Vi har ikke noe sikkerhetskultur.” Dårlig HMS-system i butikkene, og lite forståelse fra ledelsen for å bedre de butikkansattes hverdag og minimere potensielle skader av tunge løft og slitasje som kan ødelegge for motivasjon og helse.*
- *Det føles som om ledelsen er mer opptatt av at det skal gå i pluss og ikke minus, men ikke fokus på økende omsetning eller hva kan vi gjøre for å tjene mer. Det er kulturkrig mellom ledelse og butikk - føles ikke noe hyggelig mellom ledelse og butikk. Det ligger en forskjell på hva ledelsen gir uttrykk for og hva de faktisk gjør. Ledelsen ser hele tiden på kostnaden av å tilrettelegge for verktøy som kan hjelpe kundebehandling istedenfor å se hvilken investering det kan være for kunden og de butikkansatte, for eksempel løftekrok eller en tralle for å hjelpe kunder med å frakte varer ut i bilen.*
- *Vi har en morsom, lettbeint kultur, men ikke noe helhetlig omforent bedriftskultur.*
- *Det er kulturforskjeller på grunn av utskiftning av folk. Det eksisterer kulturforskjeller i konsernet også mellom Malorama, Farveringen, Mal Proff og Fargerike.*
- *“Det er rom for å gjøre feil”.*
- *Det er lang avstand mellom ledelse og kontorstillinger. Ledelsen kunne gått litt mer rundt. Det føles på at de sitter i etasjen over oss.*
- *“Kulturen er litt sirompa og gammeldags”*
- *“Vi har ikke noe ordentlig, felles kultur”. Det er avstand mellom butikken, med få fellestrekk.*
- *Vi lever i to virkeligheter der butikk og ledelse har forskjellige syn*
- *“Det kan være lang avstand opp til ledelsen”*
- *Ikke fått en helhetlig kultur i selskapet, men vi har en felles kultur på Kløfta.*
- *Kulturen er uklar og vanskelig å oppfatte eller fange opp.*
- *Vi er et ungt selskap, tidligere lager og nå butikk. Det er store kontraster og overganger. Hva er egentlig gjort for å virkelig få ansatte til å skifte fokus?*
- *Vi begynner å få en kultur “med stolthet til å få til ting” - en vinnerkultur. Du må være litt ensom ulv. “Jager som en ulv” – vi jager og er særdeles aggressive.*

- *Det er ikke en kulturfront, i Mal Proff vet vi at vi er på samme laget men vi har ikke helt funnet ut hvordan vi sender en “pasning” til hverandre – dårlig kommunikasjon er en utfordring.*
- *Vi rekrutterer i dag på en helt annen måte for at personer skal passe inn i kulturen vår. Personlighet er vanskelig, det handler om mennesker og sosial intelligens. Vi trenger ulver som kan vandre alene, men vet klart og tydelig hva man skal gjøre (står gjerne alene i krigen).*
- *Jeg tror vi i økende grad har en frykt for å feile, fordi vi i større grad måler på nøkkeltall. Men, det er lov å feile.*
- *Vi jobber ikke på samme plattform i konsernet. Flaskehalsen er at hver enkelt ønsker å optimalisere sitt eget virksomhetsområde. Man tenker ikke “overordnet” Hvordan skal en da få frem synergiene?*
- *Jeg er delvis med i kulturen. “Jeg er ikke endel av kulturen, men den blir bedre og bedre.” Jeg er ikke endel av den gamle kulturen, men jeg vil være med på å skape den nye!*
- *Kulturen er i endring. “Vi er i startfasen av å bygge en kultur som en profesjonell retailer med kundefokus.”*

Motivasjon

Påfølgende punkter trekker ut enkeltuttalelser som direkte omhandler motivasjon og hva de ansatte tenker om hvordan de motiveres. Disse er trukket ut eksplisitt fra samtaler. Noe som til nå kun har vist seg gjennom ordleggingen til ansatte i undersøkelsen, er hvilken entusiasme ansatte har vist under intervjuene! De teamene som har blitt diskutert har blitt tatt i mot på en svært god måte som har gjenspeilt at de ser på samhandling og flyt som veldig viktig. Entusiasmen, enten negativ eller positiv, har gitt et inntrykk av endringsvilje i organisasjonen, og vilje til forandringer. Dette kan sees på som en stor fordel, sett opp mot tunge organisasjoner der endringsviljen ofte kan være mangelvare. Felles for de ansatte virker det som at det er et potensiale til å øke motiverende faktorer som annerkjennelse, ansvar og personlig vekst. Mer detaljert:

- *Motivasjon: Ikke helt på topp i systemet.*
- *Jeg er motivert, det samme er resten av etasjen.*

- *Vi mangler “gulrøtter”, eller premiering til de ansatte – vi må belønne og motivere!*
- *Hadde vi blitt mer motivert kunne det bidratt til å øke kundeopplevelsen.*
- *Motivasjonen er individuell, men generelt bra.*
- *Vi er i veldig stor grad motivert.*
- *Mangler å få tilbakemelding eller positive tilbakemeldinger på arbeidet som utføres.*

Kommunikasjon internt, mellom medarbeidere og ledelse

En åpen og direkte kommunikasjon er et viktig element for å sikre at alle er med på å styre i samme retning, *samhandler*, og reduserer feil og misforståelser som kan oppstå ved ufullstendig, lukket kommunikasjon. Som nevnt i seksjon 3.3.1 beskriver Haugen & Melhus (2008) viktigheten av informasjonsflyt på følgende måte;

“Informasjonsutveksling gjøres gjennom flere kanaler. Direkte kommunikasjon mellom medarbeider og leder er over tid avgjørende for å beholde en høy kvalitet på informasjonsutvekslingen. Direkte kommunikasjon gir muligheten for dialog, for presiseringer og for å oppklare eventuelle misforståelser”.^[17]

Felles for de utsagnene som listes opp under er at det foregår en god del kommunikasjon mellom ansatte, medarbeidere og ledere, men at det resulterer i noe mindre grad i handling og feedback på at ”det er tatt opp” og hva som ble utfallet av henvendelsen. Det ser ut som en tendens til at informasjonsflyten stagnerer noe og at det ikke eksisterer forum for åpen diskusjon og informasjon på tvers av organisasjonens geografiske spredning.

- *Faste møter ble en fiasko, men jeg håper at ting kan kommuniseres opp!*
- *Butikkansatte kommer med forslag – jeg får en følelse av å ikke bli hørt fra konsernledelsen eller administrasjonen. "Status og utdannelsessperre". Vi får i svar “vi har et satt sortiment” ferdig snakka. Det er mye fokus på pris og kostnad, på hva det koster å holde varen på lager.*
- *Skarp og kvass kommunikasjon med ord som vi skal eller vi må, men er det gjennomførbart? Ikke alle fra ledelsen er like folkelige, bryr seg og ser folk i øynene – går i butikk og snakker med de butikkansatte. Konsernsjefen gjør dette og tar frem notatblokk og skriver ned ting og tar det med seg. Konsernsjefen er*

positiv og har en sterk påvirkningskraft på mennesker. Besinnet, lyttende, kan mye om drift av konsern.

- *Mellomledelsen er ofte de som “lager unødvendig storm i vannglasset” eller står for “møkkaprat” – de burde heller kommunisere med en god tone ”kan vi gjøre det sånn, eller sånn?”. Ord sitter løst i dag.*
- *Noen ganger er kommunikasjonen bra, andre ganger glipper det mot butikkene. Butikkene må være med på lasset.*
- *Ting tar veldig lang tid internt. Vi mangler gjennomføringskraft for besluttede tiltak.*
- *Vi blir lyttet til, men det gjøres ikke alltid noe med hva vi sier.*
- *Kommunikasjonen er god. Vi har mye skriftlig kommunikasjon på e-post.*
- *Kommunikasjonen oppleves som åpen og synlig, samt at det er mulighet og rom for å ta en diskusjon.*
- *Kommunikasjonen fungerer kjempefint, men vi har utfordringer med informasjonsflyten.*
- *Kommunikasjonen internt kan helt klart bli bedre! Den baserer seg på ukentlige gjøremål og rapporter, og er preget av et litt bakvendt IT-system der det ikke er lett å nå ut til samtlige.*
- *Kommunikasjonen med ledelse er svært tilgjengelig, preget av stor grad av åpenhet, men vi er ikke god nok på proaktiv informasjonsflyt. Undersøkelser viser at medarbeidere er fornøyde med lederne sine.*
- *Medarbeiderundersøkelsen viser et godt forhold til nærmeste leder, selv om kommunikasjonen oppfattes forskjellig.*
- *Kommunikasjonen på tvers av virksomhetsområder kan bli bedre.*
- *Informasjonsflyten har blitt bedre det siste året. Vi er mye mer stolte, engasjerte og lojale.*
- *Det finnes ingen åpne interaktive løsninger for å spre informasjon eller diskutere på tvers av bedriften. Eksempelvis en “korktavle på nett”.*

6.2.5 Locational Excellence

I de påfølgende avsnitt vises det til undersøkelser vedrørende *Locational Excellence* som den fjerde av de fire “*Macro strategies for developing customer value*” nærmere beskrevet i seksjon 3.4.3 og 1.2. Kort oppsummert antyder de ansatte at det har vært

gjennomført en stor forbedring av å øke tilgjengeligheten mellom Mal Proff og kunden gjennom å etablere flere lokale avdelinger og et Mal Proff Partner konsept de siste årene. Det sistnevnte har også bidratt til å øke tilgjengeligheten med tanke på åpningstid. De ansatte påpeker at de får tilbakemelding på at de har en åpningstid som passer de fleste proffkunder og håndverkere (06.30 - 15.30). Tilgjengeligheten på telefon og e-post er det flere delte meninger om blant de ansatte. Det kan se ut til at det er en noe uklar rollefordeling på hvem som har ansvar for å ta i mot kunden og behandle henvendelsen. Per i dag virker det ikke som at de ansatte føler at de har en trygget på hvordan henvendelser per telefon blir mottatt av kunden og at det er en belastning for enkelte fremfor et helhetlig samarbeid om å avlaste hverandre gjennom god kommunikasjonsflyt.

Butikkens tilgjengelighet

- *Lite informasjon og oppfølging på å informere om Mal Proff Partner butikker – kunden kan handle til samme pris der og slippe mye kjøring (Burde Mal Proffs selgere ha en demonstrasjonsdag hvor de kjører opp litt reklame, pølser og vafler, og informerer kundene om Mal Proff Partner?)*
- *Tilgjengeligheten er bra med tilskuddet av Mal Proff Partner som følger Fargerikes åpningstider.*
- *Vi må skaffe kundene tilleggstjenester. Det kunne vært en frostfri bod utenfor butikken med kodelås hvor kunden kan hente varer som er bestilt innen åpningstid, men som den ikke rekker å hente før stenging.*
- *Det fungerer bra, men Oslo har isolert sett for dårlig tilgjengelighet.*
- *Variierende.*
- *Vi må fortsette å øke tilgjengeligheten. Den er bra, men det er huller som ikke er dekket per i dag.*
- *Vi ligger litt krøket til med dårlig skilting. "Mange må lete litt for å finne oss"*
- *“For 3 år tilbake hadde vi i underkant av 11 utsalgssteder. I dag har vi i underkant av 60 med Mal Proff Partnere” – har løftet tilgjengeligheten*
- *Lokale distribusjonsløsninger - Transport eller fraktilbud med leveringsgaranti. - Ekspressfrakt på 2 timer.*
- *Med arbeidsinnvandringen som øker har en skapt et bedre tilbud for disse gjennom blant annet Mal Proff Partner, gir Mal Proff tilgang til mange flere kunder.*

Grad av tilpassede åpningstider

- *OK [2 respondenter]*
- *Lørdagsåpent – bra for kundene, ikke så godt mottatt av de butikkansatte.*
- *Fungerer fint for det største segmentet.*
- *Vi har en god og fornuftig åpningstid for proffen.*
- *Åpningstidene er gode nok.*
- *Arbeidsinnvandring utfordrer åpningstidene. Her mister vi endel salg, men vi vet ikke om det er lønnsomt å holde lenger åpent.*
- *Blitt vesentlig bedre. Før stengte vi tidlig på fredagen. Multihåndverkere jobber på lørdag, og bruker i større grad Mal Proff Partnere.*
- *God åpningstid. Noen butikker har også lørdagsåpnet og gjennom Mal Proff Partner har en fått større åpningstider på ukedager og helg, samt økt tilgjengelighet*

Tilgjengelighet på telefon og e-post

- *Vi har enormt mange retursamtaler på kundeservice (samtaler hvor det forsøkes å sette over til en enhet, enheten svarer ikke, og innringeren kommer da tilbake til kundeservice). Kundeservice har dog kun lov å sette over én gang. [2 respondenter]*
- *Butikken har et ansvar for å gjøre seg utilgjengelig på telefon når de er opptatt med kunder, finnes en switch on/off på en bedriftstelefont app.*
- *Kundeservice har et ansvar for å ikke sette over unødvendig.*
- *Kunden kommer gjennom på telefon - vi har en bra svarprosent.*
- *Utfordringer med hvem som skal ekspedere en kundebestilling!*
- *Lav ventetid på telefon <25 sekunder.*
- *“1 av 10 kunder vil ha sentral hjelp, resten vil snakke med butikk.” "Kunden skal snakke med HAN.”*
- *Oftest vil kunden at butikken skal ringe opp, men kunden er superpositivt overrasket når kundeservice kan ta imot bestillingen, og fri denne oppgaven fra kunden.*
- *Det er litt dyrt med 5-sifra nummer. Det er kun teleoperatøren som tjener på dette, men det er lett å glemme.*

- *Telefonsystemet og prosjektkontoret skal bidra til å øke samhandling*
- *God svarprosent på telefon med et fem sifferet nummer – sentralisering, en særdeles stor utfordring møtt med sterk motstand fra kunden. Vi har god responstid. Kunden kan ringe inn direkte til butikk, men vil bli satt over til kundeservice etter 20 sekunder.*
- *Telefon er en særdeles stor utfordring.*
- *Veldig god - høy svarprosent. Men det finnes ikke noen undersøkelser på hvor vidt kunden ble fornøyd med svaret eller henvendelsen – har kun måling på om den ble besvart.*

6.2.6 Kundelojalitet og prissensitivitet

Jamfør teorien utledet i seksjon 3.4.4 som viser til at lojale kunder ofte er lønnsomme, ble det foretatt undersøkelser hos de ansatte om hvordan de opplever at kunden føler lojalitet til bedriften. En annen viktig faktor som av naturlige årsaker påvirker kunden, er dens grad av prissensitivitet. De ansatte ble derfor spurt hvordan de opplever at deres pris- og rabattsystem mottas av kunden.

Ut fra det mangfoldet av uttalelser og ulike oppfatninger rundt prissystemet er det vanskelig å trekke frem noen klare linjer på hva som faktisk forstås og kommuniseres. Det kan se ut til at det er et stort og innviklet prissystem som enkelte, både kunder og ansatte, synes å være vanskelig å forholde seg til for å best mulig kunne bekrefte konkret utsalgspris på en vare. Dette kan som enkelte antydde bremse kundeopplevelsen Mal Proff forsøker å kommunisere gjennom å levere *riktig pris*. Ansatte i Mal Proff har en oppfattelse om at kunden velger å foreta gjentagende kjøp basert på hvilke verdier de kan tilby kunden, og at det er ikke er en forutsatt handling fra kundens side. En kan tolke det til at de uttalelsene som fremkommer viser til man må være "på topp" til en hver tid for å skape lojalitet blant dagens kunder, et skift fra den tidligere andelslagstrenden.

Rabattsystem, hyllekantpris - bedriftens synspunkt

- *For dårlig kommunikasjon rundt pris og rabattsystem. Vi trenger mer synliggjøring av hva en kunde faktisk betaler for varen [2 respondenter].*
- *"Tungt og uoversiktlig" [2 respondenter]*
- *"Forferdelig vanskelig - er for dumt"*
- *"Et garnnøste i seg selv"*

- *“Henger igjen fra andelslaget”. Ikke alle mener at årsbonus skal medberegnes. Vi kan ikke prise oss konkurs heller!*
- *Kunden priser prosjekter og handler hos konkurrenter fordi de tror de får en lavere nettoppris.*
- *Kunden kommer med priseksemples og forskjeller til butikk – føler de blir lurt av enorme prisforskjeller – hvorfor er ikke Mal Proff selv mer observante på prisforskjeller.*
- *Kundene kjenner ikke så mye til den interne kompleksiteten, men jeg hører at de ønsker seg et lettere prissystem.*
- *Vi har et enkelt og oversiktlig pris og rabattsystem. Noen ønsker nettoppris og får det, andre MAL-engros pris - minus en rabatt. Gamle malermestre får en kick-back på slutten av året.*
- *Opplever at kunden ikke er tilfreds med rabatter og priser, vi bruker mye tid på å forklare kunden at Mal Proff har en lavere utsalgspris og rabatt kontra konkurrentene som gir høye rabatter, men har kanskje en høyere utsalgspris.*
- *Vi har blitt bedre til å konkurrere på pris.*
- *Vi har et “kjempekomplisert og gammeldags” rabattsystem. Rabattsystemet er "vanskelig for mange av kunder og ansatte".*
- *“Spesielt vanskelig for nye kunder”. Den største utfordringen er de som gir opp før de spør!*
- *Jeg merker ikke til noe problematisk med rabattsystemet.*
- *Det er “fullstendig kaos for kunden”. Salgsmodellen er kaotisk. Det er en ulempe for kundene, men for oss er det smart å tåkelegge prisingen noe.*
- *Oppleveres som et komplisert prissystem, der det er vanskelig å forstå hva man egentlig betaler for varen på grunn av ulike bonusordninger. Dette henger sammen med leverandørens makt.*
- *Problemet er at når den ansatte i et håndverker firma tar ut varer for firmaet sitt får han ikke et riktig bilde av hva selskapet faktisk betaler for varen og tenker “at dette var dyrt” – eierne i firmaene vil ikke at den riktige prisen heller skal vises. Maleren fakturerer ut fra et underlag som er høyere enn det handen egentlig betaler for varen som han vil bli fakturert.*
- *Noen mener at man burde hatt en mer nettoppris på hyllekant som synliggjør den lave prisen, mens andre mener at en burde hatt en høyere bruttopris og få mer luft*

inn i kalkylen som kan gjøre at en kan gi en høyere prosentvis rabatt og rabatt til omtrent alle som handler. Her er det ulike kundegrupper med ulike behov!

Hvordan skaper Mal Proff lojale kunder?

- *”En kunde er ikke noe man har. En kunde er en som kommer tilbake dersom han er fornøyd” Å miste en kunde er ikke vanskelig – få den tilbake er en utfordring! Vi må derfor ta vare på kunden.*
- *Lojalitet går på pris, tilgjengelighet og gode opplevelser*
- *Det er et rotete tankesett. - Enten må vi forskjellsbehandle de som handler mye og lite, eller behandle alle likt – dette må ledelsen kommunisere tydeligere om.*
- *Det handler om å se kunden, ikke stå med ryggen til.*
- *Vi binder kunders lojalitet på å ha de fleste leverandørene inne. Beckers har Beckers, og Flügger har kun Flügger.*
- *Noen kunder påpeker at de er fornøyd med måten Mal Proff håndterer saker og tilrettelegger for å møte deres behov ved for eksempel utkjøring, eller sørge for at kunden får det den trenger.*
- *Vi prøver å avdekke behov, tilrettelegge og gjøre undersøkelser. Vi inviterer til messer, og være unike på vårt område.*
- *Alle mann er i dag gjengangere, og vi går på fornavn.*
- *Vi skal ikke forskjellsbehandle kunder, men underbevisst vil størrelsen på firmaet ha noe å si.*
- *Vafler bidrar til å pleie kundeforhold.*
- *Vi bruker lojalitetsprogrammet, og sosiale, faglige treff.*
- *Appen skal være med på å øke lojaliteten opp mot Mal Proff*
- *Det finnes en jevn kundetilstrømming, men ingen oversikt på hvem som faktisk blir værende og handle eller vokser som kunde – det er for dårlig.*

6.3 Observasjon i butikk og gjennom telefon

Observasjon på Mal Proff, Brobekk i Oslo

I henhold til seksjon 4.4 ble det gjennomført observasjoner i butikk “for å undersøke situasjonen blant de ansatte i møte med kunden. Det vil si at en vil undersøke detaljer vedrørende menneskelig samhandling, atferd og aktiviteter som pågår. Dette vil være et viktig

arbeid for å avdekke virkelige forhold og få forståelse av situasjonen. “Litt i spøk blir det sagt at mennesker ikke sier det de mener, og ikke mener det de sier.””^[42] Det ble derfor gjennomført korte observasjonsrunder på Mal Proff-butikken på Brobekk i Oslo slutten av april og begynnelsen av mai 2016. For å undersøke menneskelig samhandling med ansatte i møte med kunden, og aktiviteter som pågikk, tok de korte observasjonsrundene sikte på å avdekke følgende forhold:

- A. Generelt inntrykk
- B. Tar det lang tid det tok før kunder blir sett?
- C. Blir kunder oppsøkt og kontaktet?
- D. Hvordan behandles kunder som er på vei ut?
- E. Hva er servicenivået?
- F. Hvordan fremstår interaksjonene?

Det generelle inntrykket bar preg av en noe langsam ombygging av butikken, noe som dessverre ikke gir et tydelig bilde av den dagligdagse situasjonen. Ansatte fortalte at butikkmedarbeidere var satt til å hjelpe til med denne ombyggingen, men at de ikke fikk jobbe overtid for å bli ferdig med prosessen. Butikken opplevdes ellers som lys, moderne og det var lagt opp til å kunne vise frem tapet og gulvbelegg i en egen og ny “Show Room”-avdeling.

Et ankepunkt er at kassene var stilt opp slik at ansatte stod med ryggen til inngangen til butikken, og dermed viste ryggen til kunder som kom inn. Om dette forblir en permanent egenskap etter ombyggingen vet vi ikke, men det kan virke uheldig på kundeopplevelsen.

Det var heller ingen åpenbar plass å henvende seg dersom du har ringt inn en ordre eller gjort en bestilling. Det finnes ingen plasser der disse varene ligger ferdig ekspedert og klar til henting, noe som var etterspurt av ansatte i seksjon 6.2.3; “*Vi burde hatt et kundesenter eller kundeservice i butikken*”, sammen med gjentatte ønsker om at kundene bestiller varene på forhånd.

Ved våre observasjoner fremkom det videre at;

- For en kunde tok det minimum to og et halvt minutt før kunden ble lagt merke til fra den kom inn. Først da den henvendte seg i brekkedisken ble han hilst på. En annen kunde ble ikke sett eller møtt i det hele tatt før han skulle betale.

- Da en gruppe butikkmedarbeidere stod ved inngangen med noen papirer, var det ingen av butikkmedarbeiderne som snudde hodet umiddelbart for å se på vedkommende som entret butikken.
- Noen andre ganger ble kunden oppdaget rimelig raskt hilst på.
- Interaksjonene mellom kunde og butikkansatt bar preg av smil, humor og latter.
- En kunden tok med seg kaffe ut, og ønsket betjeningen “god jul” på en fleipete måte.
- Betjeningen pakket varer for kundene i pose mens den scannet varen, noe som viser til et høyt gjennomført servicenivå.
- Kunder måtte stå i kø mens ansatte gjorde seg ferdige med sitt bak kassen.

Hvorvidt kundene som ikke “ble sett” allerede hadde vært innom butikken flere ganger den dagen eller uken vites ikke. Om kunden allerede har en høy gjennomfart vil det kanskje ikke være naturlig å hilse på kunden hver gang. For disse kundene kan butikken oppleves som deres arbeidsplass. Spørsmålet blir derimot hvordan kan betjeningen vite om det er en gjenganger som kommer, eller en helt ny kunde når de ikke snur seg og ser?

Observasjon hos konkurrerende butikk - Jim's Lagerutsalg AS

Flere av ansatte og kunder refererte til Jim's Lagerutsalg som en konkurrerende butikk for Mal Proff ved Brobekk i Oslo. Siden begge undertegne og ansatte i administrerende stillinger vi var i kontakt med i Mal Proff ikke hadde noe inngående kunnskap angående butikken, valgte vi å oppsøke butikken og gjøre en rask observasjon, selv om vurdering av konkurrerende forhandlere generelt utgår fra oppgaven, j.fr. seksjon 1.2. Vi vil ikke analysere kundeopplevelsen i butikken, men nøyer oss med etter besøket å kunne beskrive førsteinntrykket av butikken:

- Jim's opplevdes som en liten butikk med noe gammeldags innredning. Betjeningen oppdaget oss med én gang vi entret butikken, hilste på oss og spurte om vi trengte hjelp.

Denne enkeltobservasjonen hos Jim's står her i sterk kontrast observasjonen hos Mal Proff, der noen av kundene ikke ble sett i det de kom inn.

Observasjon av kundeservice på telefon

En formiddag i april 2016 ble det utført et forsøk på å kontakte kundeservice mens det antakelig var stor trafikk på telefonsystemet. En automatisk beskjed på telefonen kom ganske umiddelbart etter få ring og fortalte "*våre operatører er for tiden opptatt, du blir koblet ned*", og samtalen ble brutt. For en kunde ville dette vært en særdeles uheldig situasjon som i verstefall kan oppleve det som frekt å "få røret slengt på". J.fr. seksjon 3.3.2 hvor kundeopplevelsen kan måles av faktorene "*suksess, innsats og følelser*"⁹¹. Det gikk i dette tilfelle galt på alle tre faktorene; kunden hadde ikke suksess med innringet - samtalen ble brutt, kunden må nå legge inn mer innsats for å komme i kontakt med noen, og følelsene ble sterkt kompromittert i det øyeblikket "røret slengt på", og kunden kanskje følte at bedriften ikke bryr seg. I og med at samtalen ble brutt, og kunden dermed ikke har noen som umiddelbart kan beklage eller avkrefte dette, kan dette medføre at negative tanker om Mal Proff fester seg.

Det ble heller ikke gitt noen beskjed om eventuell køtid, eller informasjon vedrørende tider det er mer eller mindre trafikk på telefon. Ei heller ble det informert om at det var mulig å sende en henvendelse på e-post. En butikkansatt fortalte i sammenheng til dette om å ha opplevd at vedkommende ble fortalt av en automatisk svarer at den er satt i kø, uten at en vet noe om hvor lang tid det vil ta før den får svar fra en ledig operatør. Som butikkansatt kan dette oppleves som svært belastende dersom en kanskje trenger å få tak i en på regnskap, kreditt eller hovedlager for å eksempelvis kunne behjelpe sin kunde i butikk. En annen episode som ble fortalt, var om samtaler som har blitt satt over feil fra kundeservice og havnet inn til butikk. Henvendelser som skulle vært satt over til helt andre steder. Dette kan være et problem med telefonsystemet. Videre undersøkelser er ikke foretatt verken med Mal Proff eller leverandør av telefonsystem, men observert som en faktor for kundeopplevelsen i skrivende stund.

7. Diskusjon og analyse

I dette kapittelet vil resultatene reflekteres og drøftes opp mot det teoretiske rammeverket i lys av problemstillingen. Det vil diskuteres hvorvidt resultatene kan støtte eller undergrave hypotesen i problemstillingen - det vil si om samhandling og flyt kan gi en positiv påvirkning på kundeopplevelsen, og dermed kunne utnyttes som et konkurransefortrinn. Studien vil også sammenlignes opp mot lignende caser i seksjon 7.3, og peke ut forbedringspotensialer og eventuelle anbefalinger for videre forskning. Det diskuteres om det kan gjøres en teoretisk generalisering, det vil si om en kan danne en generell teori om virkeligheten. Hvorvidt denne gyldigheten kan ha overføringsverdi for andre kontekster, bransjen som sådan, og ellers i næringslivet, vil det ikke kunne fastslås konkret ut fra denne masteroppgaven, som beskrevet tidligere i seksjon 4.2.1. Likevel vil informasjonen som fremkommer av denne studien kunne bidra til å danne et teoretisk grunnlag for å forstå sammenhengen mellom samhandling, flyt, kunde verdi og kundeopplevelse som konkurransefortrinn.

7.1 Analyse av hovedfunn og bidrag fra resultatene

7.1.1 Samhandling og flyt som faktorer for økt kundeopplevelse

Med hovedspørsmålet stilt i intervjuene av kunder og ansatte, var det ønskelig å kartlegge om det faktisk fantes noen oppfatninger som kan bekrefte hvorvidt samhandling og flyt, eller faktorer på lavere abstraksjonsnivå, vil å føre til en økt grad av kundeopplevelse. Flertallet av kundene kunne bekrefte at faktorer som *tid, hurtighet, interesse og vilje, samhandling og flyt* påvirker kunden, og kan øke deres *kundeopplevelse*. Det fremkommer også at de fleste kundene opplever dette forholdet hos Mal Proff som *stort sett positivt*, som beskrevet i seksjon 6.1.1. De ansatte ble stilt et mer direkte spørsmål på et høyere abstraksjonsnivå, og i hovedtrekk bekreftet de ansatte to karakteristikk her. Det ene er en bekreftelse på at samhandling og flyt har en positiv effekt på kundeopplevelse, "*Samhandling er nummer 1, og kjempesterke synergier vil på sikt gi vekst*". Det andre er at dette synes å være en av de riktig store utfordringene i Mal Proff, "*Samhandling og flyt fungerer ikke - det mangler i hele kjeden*" [3 respondenter]. Årsaker til dette blir ikke ettertrykkelig studert her, men kan leses av seksjon 6.2.1.

Flere ansatte har, i seksjon 6.2.1, påpekt at det ikke eksisterer en felles gjennomsyret kundeopplevelse som hele selskapet er samkjørte om å levere. "*Det er ikke noe rød tråd - eller en samkjørt, helhetlig kundeopplevelse*". "*Penger før service - mentalitet. Vi*

fokuserer ikke nok på å gjøre kunden fornøyd. Vi må finne ut hva som er viktig for kunden, og fokusere på dette". Det er flere ansatte som har en oppfatning rundt hva de selv mener kundeopplevelsen bør være, og hva de ønsker å levere kunden. Et bedre inntrykk ville antakelig kunden fått om det hadde vært et økt fokus på å levere en kontinuitet, hvor hver enkelt ansatt selv har et ansvar om å levere en bestemt kundeopplevelse. Dette er et element som generelt bør undersøkes av bedrifter i næringslivet. Altså, i hvilken grad de selv leverer en sammensatt og helhetlig kundeopplevelse gjennom hele behandlingsforløpet til kunden.

Som vi ser av Figur 8 i seksjon 6.1.1, setter kunden grunnleggende faktorer høyt, her *produktbredde*. Dette er en av de tre, tidligere diskuterte, eksistensielle faktorene; *pris*, *produktbredde* og *tilgjengelighet*. Disse danner et fundament for å videre kunne ta fatt på selve arbeidet med å øke kundeopplevelsen gjennom samhandling og flyt. Kunden peker også på *relasjon* som en spesifikk grunn for å handle hos Mal Proff. En faktor med direkte sammenheng til *samhandling*. Et slikt funn kan støtte opp under, og argumentere for at samhandling og flyt kan øke kundeopplevelsen som et konkurransefortrinn.

7.1.2 Operational & Product Excellence

Som beskrevet i seksjon 3.4.3, oppnås Operational Excellence gjennom effektive driftsstrategier, effektiv *Supply Chain Management* og *Human Resource Management*. Å ha produkter som oppfattes av høy kvalitet, effektiv merkevarebygging og posisjonering bidrar til Product Excellence. I henhold til problemstillingen underbygger både flyt og samhandling disse strategiene for å skape kunde verdi og økt kundeopplevelse. Fra seksjon 6.1.2 fremkommer det hovedtrekk som tilsier at Mal Proff i høy grad oppleves å ha et fokus på å raskt behandle sine kunder på en tilfredsstillende måte. Det er dog fortsatt rom for å utvikle nye løsninger som kan gjøre det lettere for kunden å planlegge og bestille på forhånd. Kundene bekrefter selv at mye av ansvaret ligger på de, og at *flyten* kan økes med mer tilrettelagt planlegging. "*Det er stort sett lite ventetid, men opplever at å bestille brekk til dagen etter kan være en fordel*". En kan her trekke linjer mellom økt grad av *flyt*, og en økt grad av kundeopplæring, gjennom *samhandlende* aktiviteter. Et utsagn av ukjent forfatter hevder "*En virksomhet har ikke lønnsomme produkter, bare lønnsomme kunder*". Lønnsomhet er derfor et relativt begrep, hvor det er viktig å spørre seg selv hva, hvordan og ikke minst hvorfor er noe lønnsomt? Vil

produktene selge seg selv, eller kan lønnsomhet oppstå gjennom samhandling mellom de ansatte, bedriften og kunden?

De ansatte i Mal Proff, jamfør seksjon 6.2.2, peker på en rekke utfordringer med kommunikasjonen. De savner tydelige retningslinjer for hvordan kunden på en raskest og best mulig måte skal behandles. For eksempel når kunden ringer kundeservice kan det være en trygghet at kundeservice tar imot bestillingen, enn at kunden må stå i kø og bare kanskje vil få et svar i butikken. Dette ville begrenset belastningen på de butikkansatte, bidra til en jevnere prosessering av henvendelser - mer *flyt*, og frigjort tid til verdiskapende aktiviteter i butikk. Samtidig foretrekker mange av kundene en personlig relasjon, og ikke minst notifikasjoner underveis etter en ordre er sendt inn. Automatisk varepåfyllings- og mottakssystemer, vil også kunne skape mer rom til personlig kundebehandling, og relasjonsknyttet service. Dette vil i tråd med teorien kunne øke kundeverdiene; løse kundens problem og behov, minimere sløsing av tid, levere riktig produkt, til riktig pris og til riktig tid.

Gjennom de funn som er presentert tidligere, i seksjon 6.1.2, viser det seg ut ifra resultatene at det også eksisterer en grad av økt kundeopplevelse, dersom kunden selv får være med på å påvirke varesortimentet eller iallfall får en følelse av det. Kunden føler den blir hørt dersom ansatte viser interesse, og lytter til kundens behov, ønsker om produktvarianter og erfaring vedrørende produkter. Kunder vil ha en økt opplevelse av sterk kundeverdi om den har valgmuligheter blant merkevarer av et produkt. På en annen side må det ikke være et så overveldende utvalg at det kan føre til irritasjon, fordi det forlenger prosessen med å velge riktig produkt. Allikevel, ut fra resultatene, vil det å ha et lite utvalg av kvalitetsprodukter å velge mellom, sees på som en faktor for økt kundeopplevelse. Absolutt avgjørende for kundeopplevelsen er det å kunne tilby *tilgjengelighet* av standardvarer. Mangler på hyllevarer som det handles mye av, er noe som vil kunne medføre større negative utslag enn hva det faktiske bildet av en stor tilgjengelig produktbredde tilsier. Her kan det videreutvikles rutiner og interaktive løsninger som sikrer et "bufferlager" eller hyppigere levering av slike varer.

“Hovedgrunnen til å handle på Mal Proff er fordi Mal Proff har et bredt utvalg og det en trenger, slik at vi slipper å bruke masse tid på å kjøre rundt for å få tak i verktøy og materialer.”

Kunde av Mal Proff

7.1.3 Customer Excellence

Handlinger og interaksjon mellom mennesker vil i ulik grad innbefatte følelser, relasjoner, sanser og “*en avansert hjerne som ved hjelp av kognisjon gjør beslutninger og utøver handlinger*”, jamfør seksjon 3.2.1. Det er vanskelig, om ikke umulig å unnlate at disse faktorene er med og påvirker en handel gjennom kundeopplevelsen.

Butikkatmosfære, produktsortiment, display og tjenester vil påvirke kundeopplevelsen.

En bedrift som neglisjerer disse elementene, vil i mindre grad kunne oppnå en like fullt tilfredsstillende kundeopplevelse, og ta i bruk dette som et økt konkurransefortrinn.

Resultater som vist i 6.1.3, bekrefter at kunder blant annet registrer butikkens inntrykk, og verdsetter tydelig merking av lokalet for å enklere navigere seg frem til riktig produkt.

I tillegg viser resultater til at en positiv og imøtekommende betjening påvirker kundeopplevelsen, og det kan tenkes at dette er en medvirkende faktor på økt kundeverdi.

Kunden kan med dette, også betraktes å bevege seg fra en affektiv, eller følelsesmessig lojalitet, til konativ lojalitet, se 3.4.4. Det vil med andre ord si at kunden danner kjøpsatferd gjennom gjentatte positive følelser.

Fra intervju med kunder, seksjon 6.1.3, kommer det frem at det er et potensiale å hente ut fra nett- og mobilbaserte løsninger. Dette er tjenester som for det første ikke er tilgjengelig for alle, og antakelig ikke benyttes av flertallet av håndverkerne i dag. Det kan være flere grunner til dette. Med videre utvikling, og nye tilleggstjenester, vil disse løsningene sannsynligvis adopteres også i denne bransjen, på lik linje med flere andre applikasjoner. Løsninger som sikrer kundens behov om levering av riktig produkt gjennom nettbutikk, eller muligheten for å hente en ferdig ekspedert bestilling i en fysisk butikk, vil skape kundeverdi. Gode tilleggstjenester som enkel tilgang på elektronisk produktdatablad og FDV dokumentasjon, vil bidra til å øke kundeverdien gjennom å knytte bånd mellom kunden og bedriften. Som det forklares i seksjon 3.2.1; “*Customer experience is the cumulative impact of multiple touchpoints over time, which result in a real relationship feeling, or lack of it.*” Kundeopplevelsen er forenklet sagt en

sammensatt opplevelse av inntrykk fra flere berøringspunkter over tid. Dette gis det bekreftende indikasjoner om, i de resultatene som fremkommer av intervju over.

“Personlighet er vanskelig, det handler om mennesker og sosial intelligens”

Ansatt i Mal Proff

Det registreres at det eksisterer et forbedringspotensial om en bedre samkjøring mellom det administrative organet i bedriften, kunden og de ansatte. I dette tilfellet, særskilt med tanke på faktura og kreditt. Igjen peker kunder på elementer som ikke er tilstrekkelig tilfredsstillende vedrørende kommunikasjonsflyt. Av stor interesse er det for studien at kunder faktisk kan bekrefte at *kommunikasjonsflyt* er en påvirkende faktor for kundeopplevelse. Dette forsterker påstanden om at *samhandling* vil kunne bidra til økt kundeopplevelse som et konkurransefortrinn. Økt fokus på utvikling av systemer og retningslinjer som kan gjøre det enklere for den ansatte å gi bekræftelse på ankomst av bestilt vare, vil for kunden være et eksempel på et forbedringspotensial tilknyttet økt grad av kunde verdi.

Personlig oppfølging og relasjon gjenspeiler igjen et viktig element for kundetilfredshet. Ved å personalisere og ta ansvar for handlinger, kan de ansatte sørge for å gi denne relasjonsfølelsen og dyrke en sterkere kundeopplevelse hos kunden. Dette gjelder hele kjeden av berøringspunkter ut mot kunden, gjennom blant annet ordrebehandling og bestilling. Det mangler en samhandlende synergieffekt mellom salgsapparatet og butikken, for å tilrettelegge for at kundens behov blir ivaretatt. Dette gjør at det kan oppstå misforståelser, negative opplevelser, en økt grad av interne tabbekostnader (internal failure costs), og i verstefall eksterne tabbekostnader (external failure costs). Kvalitetskostnader, altså “*kostnader ved ikke å skape et kvalitetsprodukt*”, blir ikke i dype trekk drøftet i denne studien, men det nevnes allikevel fordi litteraturen kan gjenspeile mulige konsekvenser av manglende fokus på samhandling. (fra kompendium i strategisk økonomistyring, BUS 313)^[45], Til sammenlikning vil forebyggende kostnader (prevention costs), og kontrollkostnader (appraisal costs), være forebyggende investeringer. Dette kan, eksempelvis gjennom opplæring og prosedyrer, bidra til

samhandlende synergier i selskapet. Funn viser at graden av samhandlende synergi i et selskap lett kan avsløres.

“Vi må spørre kunden "Hvordan går det? Mange prosjekter på gang? "Dette er noe alle skal gjøre selv de som hele tiden har vært reaktive i sin jobb, kan de drilles til å stille noen proaktive spørsmål. Dette skaper engasjement på vegne av kunden, og viser at Mal Proff er interessert i det kunden driver med". "Det ideelle er om kunden kun trenger å forholde seg til en person i Mal Proff. Det er viktig at det kommuniseres tydelig utad hvem som har ansvar for hva i Mal Proff; butikk, prosjektkontor og kundeservice.”

Ansatt i Mal Proff

En lite tilstedeværende bedriftskultur kan være inntrykket en får ut av resultatene fra intervju med kundene. I likhet med ansatte som gir uttrykk for at det ikke eksisterer en tydelig gjennomsyret kultur som de føler eierskap til. Det eksisterer flere enkeltkulturer, og noen gir uttrykk for at det er kulturer i konflikt innad i Mal Proff, se seksjon 6.2.4. En svakhet kan være at det er manglende kultur for administrasjonen å bruke tid på å observere situasjonen i butikken, spør de butikkansatte, virke engasjert og interesserte. Dette er et mye brukt teoretisk forankret begrep innen Lean, ofte kalt *go to gemba*, eller *Genchi Genbutsu*, nærmere beskrevet i seksjon 3.4.5. Dette er oppgaver som kan ansees som tilleggsoppgaver og tidkrevende, men et viktig element for dyrke graden av samhandling i selskapet. Av ansatte er det påstått om at det er en lav sikkerhetskultur for å minimere belastningsskader og et fravær av motivasjon for helsefremmende tiltak på arbeidsplassen. Til slutt viser fellestrekk en endringsvilje for felles trivsel på arbeidsplassen. Det er uklart hva en vil skape, men desto mer sikkert at det er et engasjement for å skape noe sammen, og at det anbefales å invitere til diskusjon og idemyldring. Dette er noe mange tungroddede bedrifter ofte vil misunne, og er en faktor som ikke bør tas forgitt.

Det er delte meninger både blant de ansatte og kunder når det gjelder hvilken grad de ansatte skal kunne være faglig kompetente. Generelt sett kan en tenke seg at det må eksistere en viss faglig kompetanse hos den ansatte på det fagfeltet bedriften opererer i. I større grad er det viktig at den ansatte har en interesse for faget, og er i stand til å finne løsninger på ulike

spørsmål og problemer. I vesentlig grad bør det investeres tid og penger i å kurse de ansatte både på såkalte “soft skills” og fagligkompetanse. Det kan oppstå en stagnasjon ved å rette for mye fokus på butikkledere. Disse bør dessuten måles ut fra hvilken grad de motiverer og er med på kompetanseheving av sine butikkmedarbeidere. Dette er en generell betraktning som kan trekkes ut fra de funn som fremkommer via resultater, og er en pekepinn til flere bedrifter i næringslivet. Det vises i det foregående kapittel til nærhet av leverandørens evne og tilstedeværelse for å besvare dyptgående faglige problemstillinger, og være behjelpelig.

“Vi må motivere de ansatte gjennom faglig kursing for å skape selvtilit på at en kan hjelpe kunden med å velge riktig produkt. Kunden merker med en gang om den ansatte ikke kan.”

Ansatt i Mal Proff

De ansatte gav uttrykk for å ville sette kunden i fokus, men mangler autoritet og retningslinjer med fokus for å snu en negativ kundeopplevelse til det positive, system for å lære av feil, og retningslinjer for å rette opp for kunden mangler. Giveaways er et lite omtalt og gjennomført lite brukt i selskapet. Fra detaljhandel kan en påpeke og ta lærdom av at nyttegitende giveaways kan medføre forsterkende oppmerksomhet og positive følelser hos kunde. Det mangler motivasjon, oppmuntring og eventuelle belønninger som fremmer fremdragende kundebehandling. Det eksisterer hos Mal Proff et kunderåd på ulike geografiske plasseringer. Disse jobber med å fremme håndverkerens meninger overfor Mal Proff. En utfordring her kan være at de som sitter i disse kunderådene representerer en bestemt gruppe med lite tilpasning og innflytelse fra et marked i forandring. Mal Proff har ingen systemer eller interaktive løsninger for å registrere tilbakemeldinger fra kunden. Å ivareta kundens tilbakemeldinger og opptre på en måte som ivaretar kundens interesser, er avgjørende for å i det hele tatt ivare kundeforholdet.

“Litt lite kundefokus som går hele veien fra butikk og opp til ledelsen. Ikke diskuter med kunden hva som har gått feil, fiks det overfor kunden FØRST.”

“Mal Proff lytter til kunden, men det mangler ressurser og gjennomføringsevne til å ta det videre”.

“Det viktigste er gjenkjøp hver dag. Det farligste er når du tar gjenkjøp forgitt.”

Ansatte i Mal Proff

7.1.4 Locational Excellence

Locational Excellence, eller tilgjengelighet, argumenteres for å være en av tre grunnleggende faktorene; *pris, tilgjengelighet og produktbredde*, og er en av “*four macro strategies for creating customer value*”, se seksjon 3.4.3 og 1.2. Seksjon 7.1.2 oppsummerte blant annet produktbredde (og Product Excellence) som den tredje av disse faktorene. Her omtales tilgjengelighet, betydningen av å ha tilgjengelighet gjennom utsalgssteder og kontaktkanaler ut mot kunden. Seksjon 6.1.4 bekrefter antakelsen om at tilgjengelighet registreres hos kunden. Funn viser at kunden er godt fornøyd med tilgjengeligheten Mal Proff leverer. Indikasjoner viser også at Mal Proff har vært sent ute med å etablere butikker i distriktene, men at det har vært et steg i riktig retning. Åpningstidene i butikk er også godt tilpasset kundesegmentet. Tilleggstenester gjennom Mal Proff Partner er et nyttig konsept, men trenger å bli innarbeidet som en valgmulighet hos kunden. Det viser seg også at det eksisterer en uklar rollefordeling som forstyrrer bilde noe av hvordan Mal Proff kommuniserer ut mot kunden. Det er noe uklart hvem kunden skal kontakte, og hvem som skal hjelpe kunden. Igjen ville samhandling kunne føre til en bedre fordeling blant de ansatte, mer flyt og en mer profesjonell oppfattelse av hvordan kundens behov skal behandles fra kundens ståsted. Ved hjelp av CRM-løsninger kan oppfølging av enkeltkunder forbedres, og det vil være interessant å se denne utviklingen over tid. Gode synergier mellom butikk, selger, prosjektkontor og kundeservice vil kunne gi en fellesskapsfølelse og en kultur for å løse oppgaver sammen. Et annet moment som er påpekt, er bedre merking av hyller og reoler, hvor det også er en tanke å legge inn produktnavn på flere språk for nå ut til et voksende marked. Det har vært påpekt fra kunder at det mangler lagerført tilbehør til verktøy, spesielt til sesong.

7.1.5 Kundelojalitet og prissensitivitet

Pris er den siste av de tre faktorene som beskrives gjennom dette oppsummerende kapitlet. Mennesker vil på generelt grunnlag til en viss grad alltid påvirkes av pris og prissensitivitet. Pris har nødvendigvis ikke en kausal påvirkning på lojalitet, men kan være påvirkende på lik linje med flere andre faktorer. Lojalitet er av forskningsmessig interesse, da flere kilder henviser til *lojale kunder som de mest lønnsomme*. En tilfreds kunde er derimot ikke nødvendigvis lojal. Men *samhandling og flyt* kan påvirke en kunde gjennom økt kundeopplevelse, og sådan være en forsterkende faktor for å påvirke en kundes følelse av tilknytning og lojalitet. Mal Proff har gjennom sitt skifte fra å være et andelslag, MAL, til å bli en proffbutikk, mistet noe av den lojalitetsfølelsen malermestrene tidligere følte. Enkelte, og spesielt aksjonærer føler enda et eierskap til bedriften, selv om de ikke har noen direkte bestemmelseskraft over butikken. Det generelle handelsmarkedet i dag er mye mer åpent, og inneholder flere kundegrupper enn tidligere. Det betyr at en proffbutikk må være åpen og tilpassningsdyktig for et langt bredere kundesegment enn tidligere for å være en ledende aktør i markedet. Ikke minst må en kunne levere *noe ekstra* for å skape lojalitet i dagens marked.

Funn viser at pris er viktig for kundene, jamfør seksjon 6.1.5 og Figur 23. Samtidig som det viser seg at kunder er prissensitive, er ikke dette nødvendigvis den viktigste faktoren. Det vises til pris som et forhandlingsobjekt, og et større fokus på å få riktig produkt og kvalitet. Det registreres også at flere kunder mener pris og rabattsystemet er uoversiktlig og vanskelig å forstå. Denne prisstrukturen henger igjen fra tidlige bedriftsstruktur, og det bemerkes at leverandørers innvirkning gir en negativ effekt på forholdet mellom Mal Proff og kunden. Tabell 2 gir en analytisk klassifisering av kundens lojalitet, nærmere beskrevet i seksjon 3.4.4. Denne viser at disse kundene har en økt grad av handlingslojalitet som følge av gjentatte positive opplevelser, til en viss grad en følelse av enestående service og engasjement til kjøp. Å undersøke kundelojaliteten hos en bedrift for å kartlegge hvilken grad kundene føler lojalitet til bedriften, er et viktig element.

“En kunde er ikke noe man har. En kunde er en som kommer tilbake dersom han er fornøyd. Å miste en kunde er ikke vanskelig – få den tilbake er en utfordring! Vi må derfor ta vare på kunden.”

Ansatt i Mal Proff

7.2 Teoretisk forankring av problemstillingen

Denne seksjonen vil være en videreføring av hovedtrekkene som er oppsummert i seksjon 7.1.1, hvor det vises til funn fra resultatene som tilsier at samhandling og flyt gir en økt grad av kundeopplevelse, som igjen fører til et konkurransefortrinn. Her har vi i stor grad vurdert kundeopplevelsen ut ifra “*the eyes of the beholder*”, nemlig kunder, frontlinjepersonalet og øvrige ansatte, j.fr. seksjon 3.2. Vi vil her starte med ny vinkling hvor vi ser på problemstillingen på en reversert måte, og starter med de store overordnede temaene økt kundeopplevelse og konkurransefortrinn. Som nevnt i seksjon 1.3.2, begrensninger, vil vi ikke vurdere effekten av økt kundeopplevelsen opp mot konkurrentene, selv om problemstillingen inneholder ordet konkurransefortrinn. Her vil økt kundeopplevelse betraktes som en strategisk fordel, og dermed underforstått være et konkurransefortrinn. Vurderer vi dette ut ifra Figur 3, vil konkurransefortrinnet i hovedsak oppstå dersom bedriften klarer å skape lojale kunder, siden “*These loyal customers are the most profitable in the long term*”^[23]. Figuren tilsier at lojale kunder skapes gjennom kundetilfredshet, der dette er effekten av kunde verdi som leveres gjennom en god kundeopplevelse. Gitt at pris, tilgjengelighet og produktbredde er tre grunnleggende kriterier som de fleste konkurrentene er like på, vil kunde verdier utover dette, som samhandling og flyt, også kunne være et konkurransefortrinn alene. Samhandling og flyt vil kunne bygge opp kundeopplevelsen utover disse kriteriene eller pilarene. Dette er en modell som er nærmere utdypet i seksjon 8.2.

Ved å stadfest at det ligger et konkurransefortrinn i å skape kundetilfredshet, som leveres gjennom en god kundeopplevelse, kan vi se nærmere på nettopp *kundeopplevelse*. I henhold til teorikapittelet er det fire vinklinger som gjelder i forhold til kundeopplevelsen. Disse er:

- **Kundeopplevelse sett ut ifra berøringspunkter**

Slik det kom frem i seksjon 3.2.1, kan vi si at “*Customer experience is the cumulative impact of multiple touchpoints over time, which result in a real relationship feeling, or*

lack of it”^[7], og “*The perception that customers have of their interactions with your organization*”^[9]. Vi kan her legge merke til ordene “*relationship feeling*” og “*interactions*”, som direkte hentyder til samhandling.

- **Kundeopplevelse sett ut ifra det interne kundefokuset og bedriftskulturen**

Slik det kom frem i seksjon 3.2.2, vil kundefokuserte bedrifter skille seg på følgende punkter; myndighet til å ta ansvar, ansettelse, trening, lederskap, folk først, kundeservice. Hvorvidt disse kan kobles mot samhandling og flyt vil diskuteres videre. Etter Folgerø (2000), het det videre at “*Hvis ikke organisasjonen har en kundevennlig bedriftskultur, er det lite sannsynlig at kundene vil være tilfredse i det lange løp.*”^[10] Temkin Group pekte dessuten på at kundeopplevelsen er en “*refleksjon av bedriftskulturen og driftsprosessene*”.^[9]

- **Kundeopplevelse sett ut ifra tre dimensjoner**

J.fr. seksjon 3.3.2, hvor kundeopplevelsen beskrives gjennom tre dimensjoner; suksess, innsats og følelser. Tiltak som underbygger disse tre dimensjonene vil derfor øke kundeopplevelsen.

- **Kundeopplevelse levert gjennom fire makrostrategier for å skape kunde verdi**

J.fr. Figur 3 og seksjon 7.1, der vi har sett på Locational, Product, Operational and Customer Excellence. Disse punktene er de vi i stor grad valgte å basere intervjuene på, noe som betyr at resultatkapittelet fokuserer på kunde verdier. Disse kunde verdiene vil vi i denne seksjonen diskutere videre.

For å validere hvorvidt samhandling og flyt kan øke kundeopplevelsen, ønsker en her å forgrene og utdype videre relevante berøringspunkter som ble kommentert i resultatdelen, det interne kundefokuset og bedriftskulturen. Som beskrevet i seksjon 3.3.1, innbefatter samhandlingsbegrepet blant annet en bevissthet for å *jobbe mot et felles mål, det høyeste nivå av samarbeid, synergieffekter og kommunikasjon*. Disse faktorene vil ligge sentralt for den videre diskusjonen.

Berøringspunkt: nettside, app, og elektronisk kommunikasjon (e-post)

Noe av det første potensielle nye og gamle kunder umiddelbart kan oppsøke, er bedriftens nettside. Situasjonen er at flere av kundene oppgir at de ikke bruker nettsiden mye, mens de som bruker nettsiden ønsker å gjøre bestillinger, sjekke priser, og påpeker at søkemotoren er elendig. Ansatte har i liten grad omtalt nettsiden. Slik undertegnende har forstått det, kan du bestille varer på nettet via grossisten, Farveringen, men ikke via malproff.no. Dette kan skape forvirring, og Mal Proff bør derfor ferdigstille en fullverdig nettbutikk, sammen med en

søkemotor og et godt produktkatalogsystem. Når det gjelder e-post, ser kommunikasjonen ut til å fungere ok, men det er litt uklart hvordan bestillinger over e-post skjer. Dessuten opplevdes epostene som generiske, uten noen form for personlig relasjon som kan ivareta *følelsene* til kunden. Her må det samhandles bedre mellom instansene, og det må være flyt i systemet for at ordrene skal kunne behandles i tide.

Disse punktene vil øke samhandlingen med kunden fordi det underbygger *kommunikasjon*, og bedrer produktflyten gjennom å kunne bestille på nettet eller via e-post, få varer levert eller hente disse ferdig ekspedert i butikken. Å få oppdateringer underveis vil være essensielt for å støtte *kommunikasjonsflyten*, og siden dette er etterlengtede *kundeverdier*, vil det også øke kundeopplevelsen. Samtidig vil dette redusere *innsatsen* en kunde må legge inn for å oppnå *suksess* med å handle varene, og en personalisert kommunikasjonsflyt vil videre ivareta kundens følelser og behov for anerkjennelse og det og bli sett.

Berøringspunkt: butikken

Butikken vil være det sentrale berøringspunktet for kundene. Undersøkelsene avdekket at kundene er godt fornøyd med butikkene, men at noen steder virker butikken litt rotete. Her kan flyten forbedres med mer merking og en optimalisert layout. Enkelte har også påpekt muligheten for å merke produktgrupper på reoler på flere språk enn norsk, noe som er en tankevekkende ide for økt samhandling i et globalt samfunn. Med et dedikert sted hvor bestilte varer kan plasseres av ansatte, og hentes av kunder, ville flyten blitt ytterligere forbedret. Å klargjøre varer for en kunde vil være verdiskapende arbeid, og det vil øke produktiviteten og flyten blant kundene. Her må det samhandles mellom app, nettsted, epost, kundeservice, butikk og kunde, slik at varene blir ekspedert raskest mulig og at kunden får fortløpende informasjon om dette. Dette vil støtte opp om kundes *følelser* og forpliktelser overfor sine kunder igjen, som kanskje er nysgjerrige, lei av å vente eller har sine følelser om når prosjektet skal være ferdig. Med en Lean vareflyt; varebestilling, mottak og klargjøring vil flere kundeverdier ivaretas. For det første vil det støtte opp om kundes behov om at varene er tilstede i butikken, redusere ventetiden for en bestilt vare, og det vil frigjøre ansatte fra rutineoppgaver, der de ellers kan samhandle med kunden.

Berøringspunkt: frontlinjepersonalet; butikkansatte, salgsapparat og prosjektkontor

En kundesentrert bedrift setter *folk først*, j.fr. seksjon 3.3.2, derfor er frontlinjepersonalet veldig viktig fordi de er bedriftens ansikt utad. Dessuten vil “*glade, engasjerte og tilfredse ansatte være i stand til å levere en bedre kundeopplevelse*”¹⁹¹. Ut ifra undersøkelsen, se

seksjon 6.1.3, la kundene merke til hvor imøtekommende butikkansatte var, hvor 5 respondenter mente at forholdet var helt fint, og 5 flere respondenter mente at betjeningen var positiv. Noen respondenter uttrykket viktigheten av personlig relasjon, og sett ut ifra kundeopplevelsen er ikke dette rart. En av våre definisjoner av kundeopplevelse bruker nemlig ordet “*relationship feeling*”. “*Customer experience is the cumulative impact of multiple touchpoints over time, which result in a real relationship feeling, or lack of it.*”¹⁷¹ Dette betyr at kundeopplevelsen sentrerer seg rundt personlig relasjon til bedriften og/eller ansatte. Videre samhandling med kunden kan derfor være med å støtte dette. Det er også viktig at kunden i kontakt med Mal Proff ivaretas på tvers av instansene i bedriften; salgsapparat, butikk og prosjektkontor. Dette krever intern samhandling, og vil være med å redusere *innsatsen* en kunde må legge inn for å oppnå *suksess* med for eksempel rådgivning, forespørsler osv., samtidig som kundeopplevelsen øker.

Faglig kompetanse har i varierende grad vært viktig blant kundene, der en kunde spesielt sa at han “*forventer ikke å få ekspertisen i alle butikkene, men at den er tilgjengelig i nettverket*”. Derfor må det samhandles på tvers, slik at kompetanse og faglig dyktighet kan utnyttes på tvers av systemet, noe som igjen kan øke kundeopplevelsen.

Det er også viktig at frontlinjepersonalet får en introduksjon til nye løsninger som netthandel og app så snart de er på plass, slik at videre samhandling mot kunden kan settes i gang. Dette kan både være for å fremme disse løsningene, men også for å kunne svare på spørsmål.

Berøringspunkt: telefon

Telefon har ut ifra responsen i undersøkelsen vært en trykkende tå. Ansatte har gitt tilbakemelding om “en god svarprosent”, og “*lav ventetid på telefon, <25 sekunder*”, samtidig som det nevnes at “*telefon er en særdeles stor utfordring.*” og litt “*så som så*”. For kunder og ansatte vil telefon være viktig for å få et umiddelbar svar på noe, det letter kommunikasjonen mellom to parter og forbedrer dermed samhandlingen. Resultatene i undersøkelsen peker dog på at Mal Proff kan ha sett seg litt blinde på “en god svarprosent” og “lav ventetid”. Våre undersøkelser har nemlig avdekket at etter at telefonen er besvart kan det stoppe opp. Bedriften kan dermed tro at kunden har blitt fornøyd fordi bedriften tok telefonen, men hva skjedde videre? Hadde kunden *suksess* med det den ringte for, eller er det for bedriften *suksess* nok at innringet ble besvart? Ble kunden tilfreds med hjelpen han fikk? Hvis kunden ikke kom igjennom til for eksempel butikken, måtte kunden i så fall legg inn mer *innsats*? J.fr. 6.3, ved “Observasjon av kundeservice på telefon”, hvor også linjen ble brutt

ved for mye trafikk. Her vil *følelsene* til innringeren sterkt reduseres og gjøre at “*negative tanker om Mal Proff fester seg*”.

Det bør derfor avgjøres hvorvidt butikkmedarbeidere skal ta imot bestillinger, eller om dette skal gjøres sentralt. Som det ble sagt i seksjon 7.1; “*Det kan for eksempel bygge trygghet for kunden å få et skifte til det å ta i bruk kundeservice på telefon i økt grad, fremfor direkte henvendelser av bestillinger i butikk, og direkte henvendelser på telefon til butikk. Dette ville begrenset belastningen på de butikkansatte, bidra til en jevnere prosessering av henvendelser - mer flyt, og frigjort tid til verdiskapende aktiviteter i butikk*”. Det kunden etterspør i stor grad er en personlig relasjon. Kunden liker å vite hvem han snakker med, samtidig fremkom det også at “*Oftest vil kunden at butikken skal ringe opp, men kunden er superpositivt overrasket når kundeservice kan ta imot bestillingen, og fri denne oppgaven fra kunden.*” Det er derfor viktig å gjøre en avveging av hvordan dette behovet skal ivaretas for kunden.

Dersom kundeservice kan danne en samhandlingskanal for flyt av informasjon om bestillinger til butikk, vil samhandling og flyt her kunne fjerne en byrde for kunden med *innsatsen* det trengs for å ringe inn, fortere kunne gi kunden *suksess* med anropet, og forhåpentligvis ivareta *personlig relasjon og følelser*.

Berøringspunkt: faktura og kreditt

Med undersøkelser som avdekker at det gis “*inkassovarsel før du har snudd deg*”, og tilbakemeldinger fra ansatte om at noen kunder har litt dårlig oversikt og “*kontor i hanskerommet*”, indikerer dette en interessekonflikt mellom kunden og Mal Proff. Man kan argumentere for at det er kjøperens plikt å holde sine økonomiske forpliktelser, og at Mal Proff bør kunne forvente at kunden gjør opp for seg. Mal Proff har rettmessig krav på penger for varene og tjenestene de har levert, samtidig så er Mal Proff avhengig av å ikke “*trække på tærne til kunden*”, med andre ord ikke krenke *følelsene* til kunden. Dersom Mal Proff krenker *følelsene* til kunden, *vil* kundeopplevelsen forringes, ut ifra seksjon 3.3.2! En bedre kommunikasjonsflyt, og samhandling vil kunne bedre dette, og dermed øke kundeopplevelsen. Kunden etterlyser her tilrettelegging til å kunne overvåke sine egne kredittgrenser, og bedre samhandling som en kjapp telefon dersom kunden er i ferd med å få tilsendt en inkassovarsel. Et annet alternativ er lage en funksjon hvor kredittnivået kan overvåkes fra nettsiden eller appen.

Det interne kundefokuset og bedriftskulturen

Viktigheten av å ha et internt kundefokus er noe som gjenspeiler seg både gjennom teorien, og i resultatene. Bedriftskulturen er noe som oppfattes av både kunder og ansatte, og har mye å si for samhandlingen. I henhold til Eggen (1999) kommer motivasjonen til å samhandle *innenifra*, “*gjerne fra hjertet*”^[16]. Bedriftens kultur, overordne filosofi, og kjerneverdier er noe som også kommer *innenifra*, fra bedriftens hjerte. Temkin Group påpekte dessuten som nevnt at “*kundeopplevelsen er en refleksjon av bedriftskulturen og driftsprosessene*”. Folgerø (2000) påpekte også; “*Alle ansatte som har kundekontakt, kan med fordel ansees som 'deltidsmarkedsførere' i bedriften. Hvis ikke organisasjonen har en kundevennlig bedriftskultur, er det lite sannsynlig at kundene vil være tilfredse i det lange løp*”

Som nevnt i seksjon 7.1.3; “*En lite tilstedeværende bedriftskultur kan være inntrykket en får ut av resultatene fra intervju med kundene. I likhet med ansatte som gir uttrykk for at det ikke eksisterer en tydelig gjennomsyret kultur som de føler eierskap til. Det eksisterer flere enkeltkulturer, og noen gir uttrykk for at det er kulturer i konflikt innad i Mal Proff, se seksjon 6.2.4*” Det kommer også frem ved seksjon 6.2.4 at kommunikasjonen internt kan “*gå litt tregt*” og “*Vi sitter flere steder, og må være raske nok til å svare i systemet.*”

Det er ved dette punktet at Lean gjør seg mest aktuelt. For å oppnå en vellykket flyt må vi lære av hvordan Toyota, gjennom *The Toyota Way*, har skapt en overordnet filosofi som inngår i en lærende organisasjon og inkorporerer blant annet samarbeid, respekt og kontinuerlig forbedring. Respekt innebærer også å ta ansvar, noe som kan føre til tydeligere roller, noe en ansatt etterspurte; “*Uenighet om ansvar og hvem som skal håndtere hva. - Hvem rapporterer jeg til, hvem følger jeg opp?*”

Samhandlingen vil også ha synergieffekter med seg, vi kan si at resultatet av hva medarbeidere får til sammen vil ha en *forsterkende effekt*. Denne synergieffekten vil virke forsterkende for kulturen og de resultatene som skapes gjennom samhandling.

7.3 Lignende caser

Denne seksjonen vil relatere studiet opp mot to lignende caser, og vise nyanser fra tilfeller og erfaringer, som kan være med på belyse problemkomplekset og problemstillingen på en berikende måte. Den første casen er i skrivende stund en ny, og ganske oppsiktsvekkende situasjon. Et av verdens mest kjente lavprisselskaper, Ryanair, har nemlig fattet oppmerksomhet for at økt kundeopplevelse, gjennom samhandling og flyt, kan gi lønnsomhet.

Det andre tilfellet, eller casen, viser til arbeid med metoder som bidrar til en økt grad av samhandling gjennom en sunn bedriftskultur.

19. april 2016 sendte BBC Radio 2, ved programleder og journalist, Jeremy Vine, et intervju med Michael O'Leary, Chief Executive Officer i Ryanair. Ryanair har tradisjonelt hatt omdømme som det kjipeste og “*ultimate lavprisflyselskapet*”^[46] og har gjennom tiden skaffet seg gratis medieomtale gjennom rykter om ståplasser, avgift for å benytte toalettene ombord, og at de ansatte selv må kjøpe uniformene sine. Ryanair har til nå vært en av de største aktørene som eksklusivt konkurrerer på pris, men har gjennom de siste to årene satt i verk en omfattende strategiendring der de har oppdaget verdien av kundeopplevelse.^[46]

“When it comes to low cost flights, Ryanair has the reputation for being the ultimate budget airline. That can count both ways, people go to Ryanair when they're looking for a cheap deal - but once other budget airlines like Easy Jet offered similar prices with better service, Ryanair ran into trouble. In recent years the company has acknowledged that, and they're trying to do something to change their reputation. A few years ago you could be charged £ 70 just for forgetting to print your boarding pass. At one point there were even plans to make passengers stand up on journeys, and pay to use the toilet. In an attempt to change their image, their new ad campaign is called ‘*Satisflying*.’”^[46]

Jeremy Vine, BBC Radio 2, 19.04.16 – “Ryanair and Circumcision”

Ifølge Vine støtte altså Ryanair på trøbbel “*når andre lavprisselskaper kunne tilby like priser men med bedre service*”. O'Leary fortalte videre “*It was problematic, we had two profit warnings in 2013, and we never really wanted to charge people 70 quid to print their boarding passes.*”^[46] Ryktene som har spredt seg, og opplevelsen av å måtte betale dyre summer ved forglemmelser av ombordstigningskort og forhåndsbestilling av innsjekket bagasje, har skapt et aggressivt inntrykk av Ryanair. Ifølge radioprogrammet har de ansatte i Ryanair heller ikke vært kjent for å være de mest hyggelige eller omtenkssomme. I skrivende stund ser det ut som flyselskapet har fått nok av sine egne prinsipper, og etter deres mening har de lyktes med å endre passasjerenes brukervaner nok til å kunne tilby lave priser, sammen med bedre service og bedre behandling av passasjerene. Ifølge O'Leary har flyselskapet begynt å lytte til kundene sine for å tilby en vesentlig bedre kundeopplevelse som

passasjerene blir tilfreds med; *“I think we have learned from these mistakes. We've now enter the second year of our 'getting better-program', where we are listening to customers”* ^[46]

Fra 17-steps online bestilling av flybilletter til 3, og lavere avgifter for ekstra alternativer, har et av verdens mest kjente lavprisselskaper inntatt en prosess med å bruke samhandling og flyt for å øke verdien for kunden. I kontrast til tidligere - hvor de kun har fokusert på pris. O'Leary fortalte; *“We had an approach that was right at the time, but wrong in retrospect. Which is look; we now understand we have the cheapest fares, let's not make people jump through a lot of hurdles, but it's also going to be a good experience. Booking online has to be a good experience, the travel to the airport has to be good experience, the boarding gate has to be a good experience. We're learning from those past mistakes.”* ^[46] Dette tydeliggjør at et selskap som styrer etter profitt og kostnadsreduksjoner, også kan se lønnsomhet i fornøyde tilbakevendende kunder. Det viser også at når bedrifter opererer med omtrent like priser, var det i denne casen servicenivået og kundeopplevelsen som styrte hvilket selskap kundene valgte.

Marie Anthonsen er profesjonell teamutviklingstrener (team building coach), selvstendig næringsdrivende, og jobber innen psykologisk sosialomsorg. Hun jobber kontinuerlig med mennesker i samhandling, og drives av menneskelig interaksjon på daglig basis. Anthonsen har beskrevet for oss metoder som kan påvirke økningen av samhandling og flyt, samt være et tankesett for ustrukturerte bedriftskulturer.

Anthonsen beskriver åpen og ærlig kommunikasjon som nøkkelfaktorer for et sunt og fremtidsbyggende relasjonsforhold, hvor en har en iboende vilje til å løfte opp andre enn kun seg selv. Fokus på de viktige elementene for kunden, eller samtalen mellom to aktører, og alltid ha fokus på å gi tilbakemeldinger. Dette er aktuelt både internt og mellom kunde og bedrift. En enkel metode, som er mye brukt innen pedagogiske instanser, er “2 positive, og en 1 forbedring”. Noe som kan virke unaturlig i en “tøff” bransje som ikke har dette nedtegnede pedagogiske tankesettet om kontinuerlig tilbakemelding. Bevisstgjøring på at dette gir bekreftelse, mestring, og noe å jobbe videre med for den ansatte, kan skape en triveligere arbeidsplass - og en økt basis for samhandling på tvers av bedriften.

En annen metode som gjør seg særskilt gjeldende for kommunikasjon mellom to personer, mellom to ansatte, eller ansatt og kunde, er å “speile”. Å ”speile” er en metode som brukes for å speile eller reflektere den personen du jobber med. Dette går ut på å signalisere at du

oppfatter følelsen fra den personen du prater med, som for eksempel “*jeg ser du er litt stressa*”, “*du virker litt nedfor*”, eller “*du er i godt humør i dag*”. Her går det på å bruke sansene, se og lytte, til den personen som du samhandler med. Det å eksempelvis mestre en konfrontasjon med besinnet ro og forståelse for det den som føler seg urettmessig behandlet, er ofte vanskelig. Noen vil umiddelbart “*fyre opp*”, gå i forsvarsposisjon, eller skifte skyldfølelsen over på den andre personen. Hvis en derimot klarer å lytte, og heller holde seg på sidelinjen, kan man begynne å analysere problemet. Det vil gi ro for å finne ut av hva som har gått galt, eller hvem som har gjort en feil. Dette vil igjen kunne åpne for en bedre dialog, og trivsel blant begge parter. Det samme gjelder når en speiler en annen person. Det gir en anerkjennelse av å bli sett og verdsatt.

Kultur er et omfattende begrep Anthonsen har flere erfaringer å relatere til. Av dette kan vi trekke med oss ulike faktorer som kan være verdiskapende kvalitet for å bygge en utstrakt vinnerkultur. Hun trekker frem det å tørre å være annerledes, skape verdier som sitter i veggene, og føle på en stolthet av jobbe med det man driver med. “*Kulturen burde være noe alle vet hva er og som ikke kan misforståes*”. Ved å være interessert, imøtekommende overfor kunden, og vise interesse for felles verdier, vil en skape relasjoner. Relasjoner som igjen øker kundeopplevelsen av å bli sett og lyttet til. Dersom en ansatt føler et press for at slik interaksjon ansees av bedriften å være en mindre prioritert aktivitet enn rutineoppgaver, kan dette kan være en utfordring, og mulig en belastning for den ansatte. Mangelen på å motivere dette arbeidet med å styrke relasjoner, vil være nedbrytende over tid. I sterk motsetning vil en felles kultur for å forstå kundens behov, og selge de riktige produktene kunden føler den får en økt nytteverdi av, være med på å skape stolthet i arbeidet. I et stort selskap, som for eksempel Mal Proff, med mange ansatte med ulik bakgrunn og erfaring, kan en dra stor nytte av å lytte til hverandre, og åpne for å lære av hverandre. Dette vil bidra til økt trivsel og bedre kundebehandling.

7.4 Forbedringspotensialer og anbefalinger til videre forskning

7.4.1 Forbedringspotensialer

Gjennom arbeidet med studien dukket det opp flere svakheter, eller forbedringspotensialer, som bør tas i til betraktning. For det første kan det ved intervju være farlig å generalisere uttalelser, og ta disse ut av sin kontekst. Rett til gjengivelse står sentralt ved denne type intervju. Allikevel er det vi, eller rettere sagt problemstillingen, som er sjefen for hva som skal vektlegges. Det vil også være til fordel for leseren at

svarene er bearbeidet ut ifra hva studien dreier seg om. Dataene fra intervjuer er også veldig omfattende i mengde, og dermed noe komplisert å kategorisere, som igjen gjør analysearbeidet utfordrende.

Ved intervjuet var det heller ikke alle som snakket like mye, og noen utdypet mer enn andre. Dette kan gi et noe skjevt fordelt bilde av meningene der ute, der den som snakker høyest vil kunne få mest plass. Noen av kundene skjønte heller ikke helt spørsmålene som ble stilt. Uten en nærmest journalistisk gjennomgang med vektning av uttalelsene, kan det være svært vanskelig å kunne sammenligne intervjudata på en nyansert måte. Veldig tidlig i intervjufasen ble heller ikke kundene stilt helt de samme spørsmål som i de siste intervjuene. Dette kommer av en viss læringsfase i intervjuprosessen, der noen spørsmål kom til underveis, og andre spørsmål ble omformulert for å bedre treffe intervjuobjektene. Nærhet og tilknytning til situasjonen kan også være et problem som gjør at intervjuerne vegrer seg for å stille kritiske spørsmål, eller at respondenten vegrer seg for å svare fritt fra hjertet.

Det kan videre ha påvirket resultatene at noen kunder ble intervjuet i Mal Proffs lokaler, mens andre ble av praktiske og tidsmessige hensyn intervjuet på hjemmebane, på sin egen arbeidsplass. Uten at det er studert nærmere, kan lokasjon ha noe å si for hvordan respondenten svarer på undersøkelsen. For eksempel kan det oppleves som ubehagelig for en kunde å kritisere en bedrift, når han eller hun er invitert dit, og sitter som gjest i deres lokaler. Det er allikevel ingen konkrete grunn til mistanke om at lokasjon har hatt vesentlig innvirkning på undersøkelsen. Som en notis her, nevnte en kunde at det var viktig for vedkommende "å bli sett der han holdt til", for å kunne danne seg et bilde av kundens arbeidsmiljø og situasjon.

En annen menneskelig begrensning ved dybdeintervjuene var vår egen mentale, produktive kapasitet til å fortløpende kunne bearbeide svarene, og stille tilpassede oppfølgingsspørsmål. Tidsavgrensningen på intervjuene stiller krav til effektivitet, og samtidig gjør flere intervjuer etter hverandre at en kan oppleve "å bli litt sprø i hodet".

Det henvises ellers til seksjon 1.3.2, begrensninger, der mange av begrensningene også kan sees på som forbedringspotensialer, eller være interessante for videre forskning.

7.4.2 Anbefalinger til videre forskning

Som det har vært nevnt flere steder i denne masteroppgaven, fins det flere aspekter som kan forskes på, eller undersøkes videre.

For det første kan flere av begrensningene i studien løftes. Dette kan være å inkludere utenlandske multihåndverkere. Eksempelvis kan det undersøkes hvilke kundeverdier dette segmentet vurderer høyest, hvordan kundeopplevelsen oppfattes, og hvordan samhandling og flyt kan implementeres for å understøtte dette.

En undersøkelse av konkurrenter av Mal Proff vil kunne avdekke hvordan Mal Proff står i forhold til andre bedrifter, og i hvilken grad disse bedriftene har inkorporert elementer av samhandling og flyt for å øke kundeopplevelsen. På samme måte vil også videre undersøkelser av forholdet til leverandørene kunne bidra til å avklare hvordan de oppfatter sin rolle i forhold til Mal Proff.

Det eksisteres også generelt lite forskning på forskjellene mellom forbruker- og proffmarkedet, og vi har i denne studien måtte gjøre flere antakelser som springer ut i fra et forbrukersynspunkt. Undersøkelser rundt denne forskjellen vil derfor være til stor fordel for nye avhandlinger om proffbutikker. Det er heller ikke gjort sammenligninger opp mot andre bransjer, og det oppfordres derfor til videre forskning på dette feltet for å undersøke hvordan andre faktorer påvirker kundeopplevelsen.

Å forske innen et større geografisk område kan muligens utvide gyldigheten studien har, der flere deler av landet kan tas med. Det kan være geografiske tendenser som utelates ved de begrensninger gjort her. Det kan også være interessant å se på utviklingen over tid. Dette ville ha utvidet gyldigheten metodikken ilegger studien, der studien ville gått fra å være et tverrsnittsstudie, til tidsseriestudie. En ville her også kunne implementert løsninger underveis. I det sistnevnte tilfellet kunne en ha gjort eksperimentelle forsøk for å vurdere virkningen tiltak innen samhandling og flyt kan ha for kundeopplevelsen.

8. Konklusjon

8.1 Resultater og implikasjoner

Vi har i løpet av denne studien redegjort gjennom teori og metode for hvordan samhandling og flyt kan føre til økt kundeopplevelse, og være et konkurransefortrinn. Gjennom omfattende dybdeintervjuer med ansatte og kunder av Mal Proff har vi bekreftet problemstillingen.

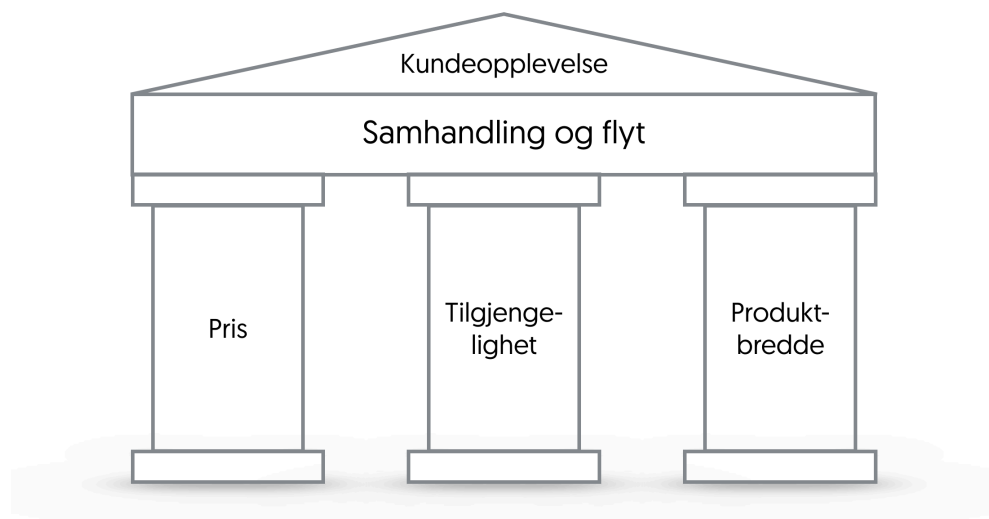
Analyse av resultatene gjenspeiler en rekke utfordringer i forhold til berøringspunkter som elektronisk kommunikasjon, nettside, vareflyt, frontlinjepersonalet, telefon, kultur og det indre kundefokuset, hvor samhandling og flyt spesifikt kan bidra til å øke kundeopplevelsen, og støtte opp under andre kundeverdier.

Studien har resultert i en bekreftelse av antakelsen hvor de tre kriteriene *pris, produktbredde og tilgjengelighet* må ligge i bunn for at en kunde skal velge Mal Proff. Resultatene bekrefter at Mal Proff scorer veldig godt på produktbredde, og er konkurransedyktige gjennom tilgjengeligheten og prisingen, selv om rabattene oppleves som noe utydelig strukturert sett fra et kundeståsted. Ved hjelp av modellen som presenteres i seksjon 8.2, antar vi at samhandling og flyt vil kunne skape økt kundeopplevelse som et konkurransefortrinn, og fremme kundeverdier utover de tre pilarene; pris, tilgjengelighet og produktbredde. Til sist har studien resultert i konkrete, faglig begrunnede anbefalinger for Mal Proff, se seksjon 8.3.

8.2 Fra systemorientert til kundeopplevelsesbasert drift; en modell for å skape en konkurransedyktig næringsvirksomhet?

Gjennom denne studien har vi undersøkt hvorvidt samhandling og flyt kan ha en positiv påvirkning på kundeopplevelse og bidra til økt konkurransefortrinn. Videre har vi undersøkt tre underliggende faktorer; *pris, tilgjengelighet og produktbredde*, for se hvordan disse påvirker kunden, og *om* de faktisk påvirker en kunde. Med bakgrunn i det omfattende arbeidet som er gjennomført og rapportert gjennom denne mastergradsavhandlingen, har vi kommet frem til en modell. Gjennom denne modellen bekreftes det at pris, tilgjengelighet og produktbredde påvirker kunden og sees på som underbyggende for å utføre et kjøp. Likevel vil ikke all næringsvirksomhet være nødt å følge denne strukturen for å lykkes. Det er de nisjer og enkelttilfeller som det alltid vil være i et globalt samfunn, der enkelte kun konkurrerer om pris, andre er enestående konkurransedyktige på et produktspekter, eller har en tilgjengelighet som sikrer salg uten videre.

Den nåværende økonomiske utviklingen og trenden gjenspeiler allikevel at mange bedrifter i stor grad ikke lenger konkurrerer på verken pris, tilgjengelighet eller produktbredde. Dine konkurrenter kan levere tilsvarende priser på lignende produkter. En konkurrent vil ha en tilsynelatende lik produktbredde som tilfredsstillende kunden, og ofte den samme tilgjengeligheten. Tilgjengeligheten kan enten være gjennom en rekke strategisk plasserte butikker, eller gjennom andre flyteffektive distribusjonskanaler, sammen med en fullverdig nettbutikk, kundeservice på e-post og telefon, mobilapplikasjoner eller sosiale medier. Figur 27, under, viser disse tre faktorene som bærende grunnpilarer. Visuelt representerer disse pilarene forventede kundeverdier. En kunde vil ut ifra studien, i ulik grad, reagere dersom disse faktorene ikke samsvarer med det de forventer. En kan også tenke seg at det er mulig å delvis eller helt fjerne en av disse om den ikke tilfredsstillende kunden, uten at resten av konstruksjonen rundt kundeforholdet nødvendigvis vil rase sammen.



Figur 27: Vår modell for kundeopplevelsesbasert drift, hvor pilarene pris, tilgjengelighet og produktbredde står i grunn. Samhandling og flyt bygger opp under kundeverdier og bidrar til økt kundeopplevelse. (Eget bilde)

Med disse pilarene solid etablert i grunn, kan bedriften bygge videre på å dyrke forhold som skaper gjennomsyrende samhandling og flyt. På lavere abstraksjonsnivå vil underbyggende faktorer og effekter av dette være; synergieffekter, samarbeid, kommunikasjonsflyt, en felles kultur og kontinuerlig arbeid om forbedring gjennom tilbakemelding og evaluering. En samhandlende virksomhet løfter hverandre opp gjennom å bruke hverandres styrker til å løse kundens behov på en rask og effektiv måte, med en kontinuerlig personlig relasjon. Samhandling og flyt har gjennom studien gitt tydelige indikasjoner om at det har en

påvirkning på kundeopplevelsen. Det antas derfor at økt samhandling og flyt vil føre til økt kundeopplevelse, hvor det kan trekkes linjer til et økt konkurransefortrinn. Samhandling og flyt vil også støtte opp under andre kundeverdier som bidrar til økt kundeopplevelse. Som vist i Figur 27, ligger samhandling og flyt som et overordnet mål, og bærende konstruksjon hvor hele selskapet har en kultur for å drive frem kundeopplevelsen. Kundeopplevelsen er fremstilt som det trofeet alle ansatte kan føle stolthet over å kunne levere. Det skal være en seier å kunne oppnå en verdi for kunden. En bragd som konkurrenter vil se opp til og beundre. En gjennomført og solid tilfredsstillende kundeopplevelsen vil holde “tak over hodet” på bedriften, og være “on top of the mind” for ansatte hver dag på jobb.

8.3 Anbefalinger

Denne seksjonen vil være en faglig anbefaling ut fra de funn som fremkommer gjennom analyse og diskusjon tidligere i masteroppgaven, se kapittel 7.

For det første har Mal Proff en gjennomført bra kontroll på driften, hvor en ny netthandel, app, og løsninger for vareflyt vil gi en optimalisert flyteffektivitet. Mal Proff stiller også i en unik situasjon organisatorisk, og surfer på en bølge av endringsvilje blant ansatte. Dette er en vilje til å omfavne og skape en ny bedriftskultur. Med utgangspunkt i et godt fokus på drift, kan Mal Proff med fordel endre bevisstheten til å kontinuerlig ha kunden i bakhodet, og spørre seg selv *hvorfor gjør vi det vi gjør*.

Ved å integrere flyteffektive systemer vil dette frigjøre butikkansatte fra rutineoppgaver som ellers kan investeres i kundeverdi. Kunden setter relasjoner høyt, og med engasjerte ansatte som motiveres gjennom en vinnerkultur, vil kundeopplevelsen øke. Resultatet av dette vil være et underliggende konkurransefortrinn og muligheter for å skape lønnsomme, lojale kunder.

Implementering av en “trafikklys-indikator” (rød, gul, grønn) for kundekreditt på interaktive plattformer som app og nettside, vil øke samhandlingen og informasjonsflyten ut mot kunden. Noen kunder har også påpekt ønske om et postabonnement med tilsendt Proff-magasin og relevant reklame, noe som er et interessant funn, sett i lys av de mange mulighetene for elektronisk markedsføring. En annen viktig tilleggstjeneste er å bygge inn de lokale butikkens lagerstatus på app og nettside, noe som vil fremme kundens produktivitet og flyt i hverdagen. Flere andre digitale tjenester har kommet frem som mulige hjelpemidler for å fremme samhandling og flyt mellom ansatte, og mellom kunde og butikk. Her nevner vi et

digitalt forum hvor ansatte anonymt, eller med navn, kan opprette diskusjonstråder i et forum. Det samme forumet, kanskje designet som en korktavle, kan brukes av administrasjonen for å gi beskjeder til de ansatte. Dette vil gi en økt involvering på tvers av bedriften.

En flerspråklig berøringsskjerm kan bidra til å veilede fremmedspråklige kunder med hvilke produkter, mengde han trenger til et prosjekt og hvor disse produktene kan plukkes opp. Det samme kan tenkes om en utbedret flerspråklig merking i butikk for å fremme flyten i butikken og sørge for at kunden får det den trenger.

En felles bedriftskultur har vært et element som har manglet rotfeste i bedriften. Våre anbefalinger ut fra teorien, dybdeintervjuer og lignende tilfeller, peker mot å utvikle et eierskap til et felles sett av verdier som fremmer samhandling og kundeopplevelse, hvor hver enkelt kan føle stolthet, inkludering og trivsel i jobben sin. Butikkledere kan i en økt grad brukes som motivatorer, og fremstå som inspirerende overfor de butikkansatte. Mangelen på “soft skills” blant frontlinjepersonalet kan være et problem. Selv om bedriften ikke opererer i forbrukermarkedet, viser resultater til at faktorer vedrørende kundebehandling legges merke til av kunden og bekreftes å påvirke deres kundeopplevelse. Her vil det også være aktuelt å trekke inn det elementet rundt manglende retningslinjer for håndteringen av en utfordring kunden kommer med. Det er viktig å agere profesjonelt uten at kunden må føle at mange mennesker må involveres for å få en avklaring i saken. Det vil skape mer flyt både for kunden og bedriften.

Andre tjenester som nevnes i korte trekk for et videre arbeid er et nytt forsøk på en utbedret selvskanning av varer. Her bør kunder kunne bruke kundekort for å starte et kjøp, legge inn prosjekt og selv skanne varer mens de går igjennom butikken. Dette systemet har utfordringer, men det er også et stort potensiale for å øke flyteffektiviteten og kundeverdien. Som også nevnt tidligere burde et effektivt og kundesvennlig hentesystem utarbeides, der kunden får en notifikasjon via app eller tekstmelding om at varen er kommet og ligger klar på et dedikert sted i butikken. Begge disse tjenestene er innarbeidet i andre bransjer og reflekterer den retningen trenden går. En annen idé kan være å sette frem såkalte “testere” for nye produkter, hvor kunden selv kan teste ut produktet enten det er maling eller sparkel på en gipsvegg eller lignende.

9. Referanser

- [1] M. Storsveen, «Utbredelsen av Lean i Norge - en spørreundersøkelse,» NMBU, Ås, 2015.
- [2] Oxford Dictionary of English, «Innovate (verb),» i *Oxford Dictionary of English*, Apple Inc., 2015.
- [3] Investopedia, «Loyal Customers Drive T-Mobile Market Share Gains (TMUS, S),» 22 Juli 2015. [Internett]. Available: <http://www.investopedia.com/stock-analysis/072215/loyal-customers-drive-tmobile-market-share-gains-tmus-s-t-vz.aspx>. [Funnet 6 Mars 2016].
- [4] Mal Proff, «Om Oss,» [Internett]. Available: <http://malproff.no/omoss/>. [Funnet 6 Mars 2016].
- [5] P. Kotler og G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 13 red., Pearson, 2010, pp. 403, 570.
- [6] A. Yakhlef, «Customer experience within retail environments: An embodied, spatial approach,» *Marketing Theory*, vol. 15, nr. 4, pp. 545-564, 2015.
- [7] M. Zwilling, «'Customer Experience' is Today's Business Benchmark,» *The Little Black Book of Billionaire Secrets*, 10 Mars 2014.
- [8] Temkingrouop.com, 2012. [Internett]. Available: <http://www.temkingroup.com/about-us/>. [Funnet 16 Mars 2016].
- [9] Temkin Group, «What is Customer Experience? (Temkin Group),» YouTube, 2014.
- [10] I. S. Folgerø, *Samhandling på arbeidsplassen*, Gyldendal Akademisk, 2000.
- [11] Hyken.com, «Who is Shep?,» [Internett]. Available: <http://hyken.com/who-is-shep/>. [Funnet 6 Mars 2016].
- [12] Hyken.com, «Six Differences Between Customer-Focused Companies and Operations-Focused Companies,» [Internett]. Available: <http://hyken.com/customer-experience-2/six-differences-customer-focused-companies-operations-focused-companies/#more-5004>. [Funnet 6 Mars 2016].
- [13] S. P. Robbins og T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 14 red., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2011, pp. 76-77.
- [14] Regjeringen, «Samhandlingsreformen i kortversjon,» 3 September 2014. [Internett].

- Available: I statsbudsjettet for i år økte regjeringen satsningen på samhandling med ytterligere 200 millioner kroner til totalt 580 millioner kroner. . [Funnet 18 Mars 2016].
- [15] G.-E. Torgersen og T. J. Steiro, *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*, 1, Red., Læringsforlaget, 2009, p. 130.
- [16] N. A. Eggen, *Godfoten - Samhandling - veien til suksess*, Aschehoug, 1999, pp. 21-22, 25.
- [17] T. Haugen og J. M. Melhus, *Lure Ledere - Begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater*, Hegnar Media, 2008, p. 28.
- [18] Wikipedia, «Toyota Production System,» 27 February 2016. [Internett]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Toyota_Production_System. [Funnet 6 Mars 2016].
- [19] B. B. Wig, *LEAN Ledelse for lærende organisasjoner*, 2 red., Oslo: Gyldendal, 2015, pp. 1-252.
- [20] Wikipedia, «Assembly line,» Wikipedia, 8 April 2016. [Internett]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Assembly_line. [Funnet 5 May 2016].
- [21] N. Modig og P. Åhlström, *Dette er lean - Løsningen på effektivitetsparadokset*, 1 red., Stockholm: Rheologica Publishing, 2014, pp. 1-124.
- [22] Store Norske Leksikon, «Flyt,» i *Store Norske Leksikon*, 2013.
- [23] D. G. Ph.D. og M. L. Ph.D, *Marketing - MKTG 370 - For San Diego State University*, 3 red., San Diego, CA: McGraw Hill/San Diego State University, 2012, pp. 15-16.
- [24] lean.org, «What is Lean?,» [Internett]. Available: <http://www.lean.org/WhatsLean/>. [Funnet 9 Mars 2016].
- [25] R. Hallowell, «The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study,» *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, pp. 1-16, June 1995.
- [26] Ø. Helgesen, «Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry - A managerial accounting approach,» *Industrial Marketing Management*, p. 757, 4 August 2006.
- [27] Store Norske Leksikon, «Kvalitet,» i *Store Norske Leksikon*, 2014.
- [28] K. T. Ulrich og S. D. Eppinger, i *Product Design and Development*, 5 red., New York, NY: McGraw Hill, 2012, pp. 73-111.
- [29] H. E. Fagereng og E. C. Askevold, «Lean i Norge "Opplever norske bedrifter som er mer

- lean, større økning i kundetilfredshet enn de som er mindre lean?»,» Bergen, 2010.
- [30] R. L. Oliver, «Whence Consumer Loyalty?»,» *Journal of Marketing*, nr. 63, pp. 33-44, 1999.
- [31] T. L. Keiningham, L. Aksoy, A. Buoye og B. Cooil, «Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet»,» *Harvard Business Review*, nr. October 2011, October 2011.
- [32] G. F. Watson IV, J. T. Beck, C. M. Henderson og R. W. Palmatier, «Building, measuring, and profiting from customer loyalty»,» *Academy of Marketing Science*, vol. I, nr. 43, pp. 790-825, 29 April 2015.
- [33] Toyota-global.com, «Globalizing and Localizing Manufacturing»,» Toyota, [Internett]. Available: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/globalizing_and_localizing_manufacturing/. [Funnet 13 Mars 2016].
- [34] F. R. Jacobs og R. B. Chase, *MIS 302 Introduction to Operations and Supply Chain Management* (San Diego State University), 3 red., San Diego, CA: McGraw Hill; San Diego State University, 2013, pp. 400-416.
- [35] Forsvaret, «Forsvarets kjerneverdier»,» 27 August 2015. [Internett]. Available: <https://forsvaret.no/faktabokser/faktaboks-ram>. [Funnet 13 Mars 2016].
- [36] M. Rolfsen, *Lean blir norsk, Lean i den norske samarbeidsmodellen*, Bergen: Fagbokforlaget, 2014, pp. 42-46.
- [37] Toyota-global.com, [Internett]. Available: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/. [Funnet 13 Mars 2016].
- [38] Toyota-global.com, [Internett]. Available: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/jidoka.html. [Funnet 13 Mars 2016].
- [39] Toyota-global.com, [Internett]. Available: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html. [Funnet 13 Mars 2016].
- [40] Wikipedia, 11 February 2016. [Internett]. Available: <https://en.wikipedia.org/wiki/Genba>. [Funnet 16 Mars 2016].

- [41] Dagens Næringsliv, «Gir e-post skylden for nedbemanning,» 29 September 2009. [Internett]. Available: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2009/09/29/gir-epost-skylden-for-nedbemanning>. [Funnet 13 Mars 2016].
- [42] A. Johannessen, L. Christoffersen og P. A. Tufte, *Forskningsmetode for økonomis-administrative fag*, 3 red., Abstrakt forlag, 2011.
- [43] D. I. Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, 2 red., Høyskoleforlaget, 2005.
- [44] E. L. Everett og I. Furusest, *Masteroppgaven Hvordan begynne - og fullføre*, 2 red., Universitetsforlaget, 2012.
- [45] T. Berg, *Kompendium «Målkostnader, Kvalitetskostnader, Lean», BUS 313 Strategisk økonomistyring*, Ås: NMBU, 2015.
- [46] BBC Radio 2, «Jeremy Vine - Interview with Michal O'Leary - "Ryanair and Circumcision" ,» BBC Radio 2, London, 2016.

10. Vedlegg

10A: Formaliteter

10B: Intervjuguide for kunder

10C: Intervjuguide for tidligere kunder

10D: Intervjuguide for ansatte

10A: Formaliteter

Følgende punkter skal ved introduksjon til et dybdeintervju gjennomgås for å forklare respondenten hva som er bakgrunnen for intervjuet, om oss og hvilke etiske føringer som gjelder.

- Christian Fjeld og Amund Sæter er studenter ved Norges miljø- og biotekniske universitet, NMBU på Ås.
- Intervjuet gjennomføres som en akademisk undersøkelse i en mastergradsoppgave for å se om samhandling og flyt kan gi en positiv effekt på kundeopplevelse.
- Mal Proff brukes som et case (“eksempel/tilfelle”) i denne oppgaven og bistår med sine ressurser men vi blir ikke på noen måte betalt for å ”gjøre en jobb for de”.
- Deltakelse i undersøkelsen er frivillig og deltakeren skal ikke være skadelidende på noen måte ved å delta i undersøkelsen/intervjuet. Deltakelsen blir etter beste evne anonymisert.
- Det vil heller ikke samles inn personalia eller oppgis navn på ”hvem som sa hva” når resultatene publiseres. Sensitiv informasjon som vil være med på å røpe identitet til den enkelte vil bli forkastet og ikke publisert.
- Deltakerne har mulighet til å avbryte intervjuet om de selv ønsker det på hvilket som helst tidspunkt og det vil ikke blir brukt i mot dem på noen måte.
- Christian Fjelds rolle i Mal Proff er uavhengig av undersøkelsen og sensitiv informasjon og detaljer som fremkommer av undersøkelsen vil ikke diskuteres utover intervjuets 3 parter (Fjeld, Sæter, respondent).
- Christian Fjeld har med dette to adskilte roller: student og butikkmedarbeider. Sæter vil være en sikkerhetsventil for å påse at dette blir ivaretatt etter beste evne.
- Vi vil undersøke helt spesifikk om samhandling og flyt kan gi en positiv kundeopplevelse for kundene til Mal Proff.

10B: Intervjuguide for kunder

Hovedspørsmål: Hvordan opplever du at dine behov blir løst med tanke på tid, hurtighet, interesse og vilje fra de ansatte i Mal Proff, - vil disse faktorene gi en positiv effekt for din opplevelse av å handle hos Mal Proff?

- Evt. spesifikke grunner til å handle hos mal proff

Product Excellence & Operational Excellence, flyt

- Kjø, ventetid - hva gjør de ansatte da?
- Får du tak i det du trenger? (lagerbeholdning, også bestillingsvarer)
- Leverandører, hvordan de omtaler Mal Proff?

Customer Excellence

- Inntrykk av kundeopplevelse, kontakt med nettside, telefon, butikk, selger
- Hvor tilfreds er du med tanke på hvordan behovene dine blir møtt/løst?
 - Selgere, besøk og oppfølging
 - Turer med kunder, bruke tid og penger på det? ”Smøregoder”
 - Lytter Mal Proff til kundene sine?
- Kommunikasjon med Mal Proff
- Butikkens inntrykk
 - Ren, ryddig, oversiktlig? Mye søppel, pappesker, skittent rundt kaffemaskinen?
- Hvor imøtekommende er butikkansatte?
 - Smile, vennlighet, åpenhet, interessert i å hjelpe og løse problemer, virker de motivert?
 - Faglig kompetanse
- **Kulturen** til Mal Proff, hvordan oppleves den?
- Viktighet av nyheter, produktdemo, vareprøver, kurs, nye leverandører

Locational Excellence

- Hvor tilgjengelig er butikken, åpningstidene, kundeservice?

Kundelojalitet og prissensitivitet

- Har du hatt gjentatte spesifikke opplevelser ved besøk? (sinne, glad, likegyldig, etc.)
- Evt. hvor lojal er du?

- Hva skal til for at du fortsatt handler hos Mal Proff? Eller handler et annet sted?
Hvordan spiller pris inn?
- Hvordan fungerer rabattordningen?

10C: Intervjuguide for tidligere kunder

Hovedspørsmål

- Hva var grunnen til at du droppet Mal Proff?
- Hvordan opplevde du at dine behov ble møtt eller løst med tanke på tid, hurtighet, interesse og vilje fra de ansatte i Mal Proff, og hadde disse faktorene noen effekt for din opplevelse av å handle hos Mal Proff?

Product Excellence & Operational Excellence, flyt

- Kjø, ventetid - hva gjorde de ansatte da?
- Fikk du tak i det du trengte? (lagerbeholdning, også bestillingsvarer)
- Leverandører, hvordan de omtalte Mal Proff?

Customer Excellence

- Inntrykk av kundeopplevelse, kontakt med nettside, telefon, butikk, selger
- Hvor tilfreds var du med tanke på hvordan behovene dine blir møtt/løst?
 - Selgere, besøk og oppfølging
 - Turer med kunder, bruke tid og penger på det? ”Smøregoder”
 - Lytter Mal Proff til kundene sine?
- Kommunikasjon med Mal Proff
- Butikkens inntrykk
 - Ren, ryddig, oversiktig? Mye søppel, pappesker, skittent rundt kaffemaskinen?
- Hvor imøtekommende var butikkansatte?
 - Smile, vennlighet, åpenhet, interessert i å hjelpe og løse problemer, virker de motivert?
 - Faglig kompetanse
- **Kulturen** til Mal Proff, hvordan oppleves den?
- Viktighet av nyheter, produktdemo, vareprøver, kurs, nye leverandører

Locational Excellence

- Hvor tilgjengelig er butikken, åpningstidene, kundeservice?

Kundelojalitet og prissensitivitet

- Hadde du noen gjentatte spesifikke opplevelser ved besøk? (sinne, glad, likegyldig, etc.)
- Evt. hvor lojal var du?
- Hva skal til for at du ville begynt å handle hos Mal Proff igjen? Hvordan spiller pris inn?
- Hvordan fungerte rabattordningen?

10D: Intervjuguide for ansatte

Hovedspørsmål: Hvordan opplever du at samhandlingen og flyten er i Mal Proff? Hvordan påvirker det din rolle med tanke på kundeopplevelsen?

- Evt. hvorfor skal man handle hos Mal Proff?

Product Excellence & Operational Excellence, flyt:

- Hvordan er bedriften lagt opp for å svare på kø, ventetid - hva gjør ansatte da?
- Hvordan sikres det at kunder får tak i den den vil ha? (lagerbeholdning, også bestillingsvarer)
- Evt. hvordan omtaler leverandører Mal Proff?

Customer Excellence

- Hva er kundeopplevelsen til Mal Proff? (her gjelder alle *touchpoints*, nettside, telefon, butikk (innredning), selgere)
- Hvordan er Kommunikasjon med Mal Proff og kundene?
- Imøtekommende butikkansatte?
 - I hvor stor grad er du bevisst på å lytte, smile og vise vennlighet, åpenhet og interessere i å hjelpe og løse problemer? Hvor motivert er **du**? Hvor motivert er bedriften?
 - Hvordan trenes ansatte på alle nivåer til å utøve mikromarkedsføring/kundefokus?
 - I hvilken grad gis selgere og butikkmedarbeidere autoritet til å ta avgjørelser i kundebehandlingen?
 - Gis det noen guidelines, trening eller instruksjoner for butikkmedarbeidere, kundeservice kontaktpunkter (e-post, telefon) og selgere for kommunikasjon og samhandling med kundene (f.eks. giveaways)?
 - Gis det noe faglig kursing?
- Hva er **kulturen** til Mal Proff? Er du en del av kulturen? Kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledelse?
- Hvor fokusert er Mal Proff på kundene, konkrete tiltak og tilfeller?
- Hvordan løses behovene til kundene slik at de blir tilfreds? Lytter Mal Proff til sine kunder og evt. hvordan registreres feedbacken, og hva gjøres med den?

Locational Excellence

- Hvor tilgjengelig er butikkene, åpningstidene, kundeservice?

Kundelojalitet og prissensitivitet:

- Hvordan jobber Mal Proff for å skape lojale kunder? (Siden disse er de mest lønnsomme, kundeservice/inkassovarsel osv.)
- Hvordan fungerer prising og rabatter?



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway