

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2016

FORFATTER:

Espen Sørensen

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Telia; omprioritering av markedsføringsstrategi for å styrke kompetanse hos deltidsansatte

EMNEORD/STIKKORD:

Telia, kompetanse, timebudsjett, arbeidstimer, lønn, trivsel, salg, service, salgstall, markedsføring, markedskommunikasjon, MBO.

SIDETALL: 61

STAVANGER

DATO/ÅR

Forord – takk til

Denne masteroppgaven i endringsledelse markerer slutten på fem års studier ved Universitetet i Stavanger. Det er mange jeg ønsker å takke for at oppgaven ble realisert.

Jeg vil takke min veileder Øystein Hatteland som har bidratt med god konstruktiv tilbakemelding og oppfølging. Faste møtedatoer, avtaler om innsending av produsert tekst og veiledningsskjemaer har gjort arbeidet med oppgaven både lettere og fungert som motivasjon gjennom hele skriveprosessen. Takk for at du har kommet med ærlige tilbakemeldinger, og for at du har tilbudt meg kaffe ved hvert veiledningsmøte. Jeg vil også takke mine kollegaer og venner i Telia som har stilt opp for intervjuer og uformelle telefonsamtaler. Uten deres hjelp og bidrag hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven.

Til slutt vil jeg takke venner og familie, og spesielt min samboer Hilde for støtte gjennom skriveprosessen.

Espen Sørensen 25 mai 2016

Sammendrag

Min problemstilling for masteravhandlingen i endringsledelse er: «*Hvorfor og hvordan bør Telia styrke og opprettholde kompetanse hos deltidsansatte i sine butikker*». Hensikten med oppgaven er å belyse fordelene med å investere i kompetent langvarig arbeidskraft i Telias utsalgssteder, og å komme med konkrete løsninger for hvordan selskapet kan nå dette målet. Oppgaven handler om Telias markedsføringsstrategi, med hovedvekt på kommunikasjon. Jeg mener det vil lønne seg med en marginal omprioritering mellom ulike markedsføringsstrategiske tiltak. Derav oppgavens tittel; «Telia; omprioritering av markedsføringsstrategi for å styrke kompetanse hos deltidsansatte».

Helt konkret går denne omprioriteringen ut på å bruke mindre til mediebruk for å utløse selgerinitiativ, og marginalt mer til MBO (mottak, behandling og oppfølging av ordrer og forespørsler).

Oppgaven er basert på min egen oppfattelse av at Telia som selskap ikke ilegger stor nok vekt på å sørge for at det er stabil nok kompetanse blant deltidsansatte over lengre tid i sine utsalgssteder. Dette mener jeg fører til en svekkelse av både kompetanse og merkevaren, og oppleves for meg som ulogisk i og med at en del av Telias visjon er «å skape kundeopplevelser i verdensklasse» (Telia Norge, u.d.).

I oppgaven henviser jeg til teori som støtter opp under viktigheten av medarbeidere som besitter blant annet teknologisk og sosial kompetanse. I tillegg fokuseres det på hva som motiverer medarbeidere, fremmer god serviceytelse, trivsel og relasjonsbygging mellom servicemedarbeider og kunde.

Telias butikker har et timebudsjett per uke som de kan bruke til å bemanne butikken med deltidsansatte. Dette budsjettet blir satt i henhold til salg og kundetrykk, noe som fører til at noen har lavt budsjett mens andre har flere timer å ta av. Jeg ønsker å øke timebudsjettet til butikkene som per i dag har lavest antall timer (20 timer i uken) til 32 timer i uken. Ved å gjøre dette mener jeg at Telia vil kunne se en positiv utvikling i salg over tid som et resultat av kompetanseheving. I tillegg vil selskapet oppleve en mindre grad av gjennomtrekk av kompetent arbeidskraft fordi de deltidsansatte vil få tilgang til å jobbe flere timer, og dermed tjene mer penger. Telia bruker omtrent 200 millioner kroner årlig på å markedsføre seg og sine produkter via ulike former for mediekommunikasjon. Kostnaden knyttet til å øke timebudsjettet til butikkene i landet som per i dag har 20 timer til 32, ligger på rundt 2,1 millioner kroner årlig.

Ved å øke budsjettet fra 20 til 32 timer i uken for butikkene med lavest budsjett per i dag, har jeg tro på at hver butikk kan selge fem flere abonnement i måneden som et resultat av selger- og kompetanseutvikling som kommer av at deltidsansatte får jobbe mer. I tillegg til dette viser jeg også til muligheten for medfølgende mersalg/krysskommunikasjon og de ekstra inntektene dette vil gi. Grunnen til dette er å vise at økningen av budsjettet ikke nødvendigvis blir en ren utgiftspost. Budsjettøkningen vil være en investering som vil gi avkastning i form av kompetente medarbeidere som vil prestere bedre med tiden og skape verdier som overstiger utgiftene knyttet til økningen av budsjettet.

Innhold

Forord – takk til	II
Sammendrag	III
1.0 Bakgrunn for oppgaven	1
1.1 Telia; selskapets historie og posisjon	2
2.0 Deltidsarbeid i Telia	4
2.1 Timebudsjett og lønn	6
2.2 Deltidsarbeid blant studenter	7
2.2.1 Et lite perspektiv	8
3.0 Begrepsavklaring	9
3.1 Problembegrepet	9
3.2 Endringsledelse	10
3.2.1 Min forståelse av endringsledelse	10
4.0 «Lille-Jeg» modellen som verktøy	10
4.1 Forklaring til «Lille-Jeg» modellen	11
5.0 Metode	13
5.1 Eksperiment	14
5.2 Kvalitative data	15
5.3 Kvantitative data	15
6.0 Teori - viktigheten av kompetanse som del av selskapets MBO-strategi	16
6.1 Markedskommunikasjon	18
6.1.1 Foretrekker handel i butikk	18
6.1.2 Ulike typer kjøpere	19
6.1.3 Markedskart	20
6.2 Mottak, behandling og oppfølging av ordrer og forespørsler (MBO)	22
6.2.1 Mitt forslag for Telias MBO beredskap	23
6.2.2 Viktigheten av ansattes MBO- kompetanse	24
6.3. Merkeledelse – Telia som navn og symbol	25
6.4 Kundeledelse – å bygge sterke forbindelser	28
6.5 Psykologiske variabler i kunderelasjonen	30
6.6 «Å blø lilla» - troen på produkt, visjon og selskap	32
6.7 Kompetanse blant servicemedarbeidere	32
6.7.1 Teknisk kompetanse	34
6.7.2 Sosial kompetanse	35

6.7.3 Motivasjon.....	36
6.7.4 Handlingsrom og beslutningsmyndighet.....	36
6.7.5 Serviceklime og servicekultur	37
6.8 Oppsummering av teori kapitlet	38
7.0 Telia butikker i Stavanger området; kundeteller og timesbudsjett	38
7.1 Telia Kvadrat.....	39
7.2 Telia Amfi Madla.....	39
7.3 Telia Stavanger Storsenter	40
7.4 Telia M44.....	40
7.5 Telia Bystasjonen Sandnes	40
7.6 Innhenting av data.....	41
7.7 Telia butikker i Stavanger sammenlignet med Telia butikker i Bergen.....	42
8.0 Intervju av ledelse i Telia Shops Stavanger	44
8.1 Relative rammer	50
9.0 Forslag til konkrete endringer	51
10.0 Konklusjon	56
10.1 Mine mål – andre midler	58
10.2 Videre forskning	60
Bibliografi	62
VEDLEGG 1.....	64
VEDLEGG 2.....	67
VEDLEGG 3.....	70
VEDLEGG 4.....	73
VEDLEGG 5.....	76
VEDLEGG 6.....	79
VEDLEGG 7.....	80
VEDLEGG 8.....	81
VEDLEGG 9.....	82

1.0 Bakgrunn for oppgaven

Denne masteravhandlingen grunner i egne erfaringer fra arbeidsplassen. Jeg har vært ansatt i Telia siden juli 2012 og trives utrolig godt i bransjen. Det er spennende å kunne tilby nye, gode løsninger i et marked der teknologien aldri har vært bedre og utviklet seg raskere. Menneskets ønske og behov om stadig raskere, enklere og mangfoldige kommunikasjonsmuligheter skaper for oss i telekommunikasjonsbransjen en konkurranse om å kunne tilby de beste løsningene og produktene. Denne konkurransen kommer alle forbrukerne i Norge til gode.

Gjennom mine snart fire år i selskapet har jeg blitt kjent med mange dyktige kollegaer, og sett mange forlate selskapet. Deltidsstillinger er selvsagt mest forlokkende på studenter og elever ved videregående skoler, noe som fører til en naturlig rullering av arbeidskraft over tid. Etter endt skolegang er det naturlig for mange å slutte i jobben fordi de ønsker fulltidsstillinger i en jobb som er relevant for deres utdanning, mens andre slutter fordi de skal reise eller gå videre på skole i en annen by. I tillegg til dette har jeg også opplevd at mange har sluttet fordi de ikke fikk jobbet nok timer i Telia. Vaktene er små og sporadiske, og med en helt vanlig timelønn på 156 kr blir det for mange rett og slett ikke lønnsomt nok å fortsette i jobben.

Som servicemedarbeider i Telia må en ha evne til å kontinuerlig fornye kunnskap om produkter, tjenester og systemer, i tillegg til at man som selger må være utadvendt, serviceinnstilt og være glad i å konkurrere. Jeg har alltid syntes det har vært litt rart at Telia ikke gjør mer for å beholde dyktige servicemedarbeidere, spesielt når det kommer til de deltidsansatte. Markedet er veldig konkurransepreget, og kampen om kundene ser vi beviset på hver dag gjennom blant annet TV- reklamer. En del av Telias visjon er ifølge deres hjemmesider «å skape kundeopplevelser i verdensklasse». Hvis en ønsker å realisere en slik visjon, har jeg en oppfatning om at man bør sette inn midler for å styrke de som befinner seg i den skarpe enden av markedsføringen; servicemedarbeidere som kunden møter personlig i butikkene. For å gi leseren et nærmere innblikk i hvem aktøren Telia er, vil jeg nedenfor gi en kort innføring i deres historie og markedsposisjon som teleoperatør.

1.1 Telia; selskapets historie og posisjon

Telia Shop er et utsalgststed for Telia abonnement, mobiltelefoner, nettbrett, mobiltilbehør og mobilt bredbånd. Det er per i dag 64 butikker over hele landet. Telia, sammen med Chess, OneCall, og MyCall er eid av det svensk-finske selskapet TeliaCompany, tidligere TeliaSonera. TeliaCompany er den nest største leverandøren av mobiltjenester i Norge med komplette tilbud for både privatpersoner og bedrifter. Den 1. mars 2016 endret selskapet navn fra NetCom til Telia, og ble med det Nordens største mobiloperatør. Selskapet har omtrent 1400 ansatte, 2,6 millioner abonnenter og hadde en omsetning på nærmere 6,4 milliarder kroner i 2014. TeliaCompany bygger nå et landsdekkende 4G- nett som skal gi superdekning til 98 prosent av befolkningen i løpet av 2016. Egentlig var denne utbyggingen planlagt å være ferdig i 2018, men etter at oppkjøpet av merkevarene OneCall, Tele2 og MyCall ble godkjent av konkurransetilsynet i februar 2015, åpnet muligheten seg for at dette altså kunne bli gjennomført så snart som i løpet av 2016 (Telia Norge, 2013). TeliaCompany ble grunnlagt på 1850- tallet som en av teleindustriens pionerer, og er en av oppfinnerne av mobiltelefoni og GSM-standarden (TeliaCompany, 2014). Telia som selskap brøt telemonopolet i Norge i 1993, da under navnet NetCom. Etter hvert som selskapet vokste, ble det mer og mer viktig å komme nærmere kundene, og et ønske om å etablere seg ute i det fysiske butikkledet meldte seg. I 2008 kjøpte selskapet opp Comhouse (Telebutikken) og i 2011 ble Telebutikken omprofilert til NetCom butikker. Samme året byttet også NetCom logo fra de tidligere «Talking Heads» til dagens lilla logo. TeliaCompany har gått fra å være et lokalt nordisk teleselskap til Europas femte største teleselskap på mindre enn tjue år. I Norge er Telia den nest største teleoperatøren, etter Telenor.

I mai 2013 var Telia, da NetCom, den første operatøren i Norge som tilbød fri bruk av taleminutter, SMS (Short Message Service) og MMS (Multimedia Message Service) i hele sin nyere portefølje av mobilabonnement. Denne måten å forholde seg til mobilabonnement på var revolusjonerende, og det tok ikke lang tid før alle Norges mobilselskaper så seg nødt til å tilby det samme for å kunne henge med i konkurransen om kundene. Denne milepælen i bransjen gjorde at markedet ble likere enn det noen gang hadde vært tidligere på dette området, og gjorde at konkurransen om kundemassene også ble tøffere, noe som kommer tydelig frem gjennom reklamer i alle mulige mediekanaler. I og med at markedet i stor grad kan oppleves som «likt» når det gjelder fri bruk av tale, SMS og MMS, finnes det fremdeles områder der mobilselskapene skiller seg fra hverandre.

Da NetCom ble til Telia i mars 2016, kunne de tilby «Roam like Home» i Norden (ikke Island og Færøyene) og Baltikum. Dette vil si at Telias kunder kunne bruke telefonen sin likt som de gjør hjemme når de befinner seg i disse landene, uten ekstra kostnad. Telia i Danmark har lenge tilbudt «Roam like Home EU», så det lå litt i kortene at også norske Telia kunder skulle få denne tjenesten etter hvert. Da Telenor sent i april 2016 gikk ut med at de nå skulle tilby sine kunder fri roaming i EU, tok det bare et par dager før også Telia Norge lanserte «Roam like Home EU» for sine kunder. En slik måte å forholde seg til mobilbruk er revolusjonerende for norske mobilkunder, og denne dragkampen er et glimrende eksempel på hvordan mobilselskapenes konkurranse om å være best fører til store fordeler for norske kunder. Det skal sies at både Telia og Telenor kun tilbyr dette til sine kunder, og ikke til kundene til sine datterselskap, som Chess, Djuiice, OneCall og Talkmore.

Telia eier også flere andre lavprismerker; Chess, MyCall og OneCall. På samme måte har Telenor sine lavprismerker Djuiice og Talkmore. Enkelt forklart kan man si at Telia og Telenor er de virkelig store aktørene i det norske markedet, men de har til sammen syv ulike mobilselskaper som konkurrerer om kundemassene. Noe spesielt er det at alle disse syv selskapene konkurrerer veldig synlig i media om å vinne kunder, når det egentlig er to store aktører på topp som er «moderselskapene». Telia og Telenor kan oppsøkes i utsalgssteder, tilbyr subsidiering av varer som mobiltelefoner, nettbrett, hjemme- og trådløse rutere og går for å være en mer premium brukeropplevelse enn lavprismerkene som føres.

I motsetning til Telia og Telenor har ikke de andre overnevnte lavprismerkene egne utsalgssteder. De kan nås via telefon eller chattefunksjoner gjennom sine internettsider, og noen av dem tilbyr utlevering av SIM-kort i kiosker. En viktig forskjell mellom de to store leverandørene og lavprismerkene er innhold av datamengde i abonnementene. Der Telia og Telenor tilbyr eksempelvis 3 GB (gigabyte) til en pris av 299 kroner per måned, får du i alle de andre hele 5 GB data for den samme prisen. Telia og Telenor tilbyr subsidiering av ny telefon/ nettbrett/ruter ved tegning av en tolv måneders avtale, også kjent som «binding». Lavprismerkene tilbyr ikke avtaletid, og kan derfor heller ikke tilby sine kunder subsidiering. Dersom man som kunde ønsker ny telefon til en subsidiert pris, vil det nesten alltid lønne seg å handle hos en større operatør, da den totale kostnaden for telefon og et års abonnement blir lavere enn hvis man handler telefon og abonnement separat. Man kan si at de store mobilselskapene i større grad retter seg mot kundegrupper som er opptatt av teknologi og som liker å bytte ut sine smarttelefoner med nesten årlige mellomrom, mens lavprismerkene peiler seg mer inn mot dem som ikke bytter telefon ofte.

Basert på egne erfaringer vil jeg påstå at Norge har en veldig sterk konkurranseinnsett blant mobilselskaper, noe som gjør det ekstra viktig for Telia å overbevise besøkende kunder i fysiske utsalgssteder om å velge akkurat dem som leverandør fremfor noen av de konkurrerende selskapene. På grunn av at ingen av de andre lavprismarkene har egne utsalgssteder, oppleves det ofte at disse kundene besøker Telias butikker i håp om å få hjelp med fakturaspørsmål, tekniske utfordringer eller ønsker om å kjøpe ny telefon. I stedet for å avvise disse kundene, er det viktig at de ansatte i butikken er høflige og hjelper dem så godt det lar seg gjøre. Hvis selger er dyktig, kan han/hun vise til Telias sterke sider som mobilselskap og forhåpentligvis overbevise kunden om å portere telefonnummeret sitt over til Telia. Dersom alle indifferente kunder blir møtt av en smilende, profesjonell og dyktig selger som har lang erfaring med kundebehandling og serviceyting kan dette bety utrolig mange nye kunder til Telia.

Videre i oppgaven vil jeg kort presentere hvordan deltidsarbeid i Telias butikker foregår. Jeg skal også gi en innføring i hvordan arbeidet forsøkes å kvalitetssikres, og hvordan både deltidsansatte og ledere må forholde seg til timesbudsjett og lønn.

2.0 Deltidsarbeid i Telia

For å bli deltidsansatt i Telias butikker finnes det ikke noe formelt krav om utdanning eller tidligere erfaring, selv om sistnevnte er å foretrekke. På lik linje med andre serviceyrker som f.eks. arbeid i dagligvarebutikker, gjør dette jobbene attraktive for elever ved videregående skoler og høyere utdanning som ønsker seg en jobb utenom studiene.

Arbeidsoppgavene som deltidsansatt i Telias butikker går ut på direkte kundebehandling. De mest vanlige oppgavene er å hjelpe kunder med å finne ny telefon eller nettbrett og et abonnement som passer til deres bruk, i tillegg til ekstraustyr og beskyttelse. Utenom dette skal en kunne være behjelpelig til å svare på spørsmål angående faktura, tekniske utfordringer knyttet til telefon/nettbrett og generelle spørsmål angående Telias tjenester og produkter.

Opplæring av nye deltidsansatte er ofte en tidkrevende prosess, og det går mye kostnader i å ha ekstra ansatte på jobb i denne perioden. Det er ingen krav til kunnskap om smarttelefoner, selv om dette selvsagt er en fordel. Mange av de nye ansatte har dermed lite eller ingen kunnskap om smarttelefoner eller nettbrett, utenom om den typen de selv har, før de starter i jobben. Å lære seg alle funksjoner en smarttelefon har på tvers av operativsystemer er en relativt stor utfordring, og det dukker stadig opp oppdateringer som delvis endrer hvordan og

hvor en kan aktivere innstillinger og tilgjengelighetsverktøy. I tillegg har en leverandør utallige modeller smarttelefoner som de har gitt ut de siste 5-7 årene der alt det overnevnte kan være ulikt satt opp og plassert i menyene. Som serviceyter er det viktig å være i stand til å svare på mest mulig av spørsmålene om produktene man selger, og det er en langvarig prosess å sette seg inn i alt sammen. I motsetning til andre typiske deltidsjobber som for eksempel medarbeider i en dagligvarebutikk, stilles det høye forventninger om produktkunnskap og teknisk innsikt hos Telia.

Kvalitetssikring forsøkes oppnås gjennom ulike typer tilbakemeldinger og oppfølging av de deltidsansatte. Det finnes flere oppfølgingsrutiner som går gjennom med deltidene på en jevnlig basis. Regionssjef kommer med generelle tilbakemeldinger på hvordan de ulike butikkene gjør det på de forskjellige salgspostene, og butikksjef har som oppgave å videreformidle dette til selgerne sine. Av erfaring blir dette gjort på ulike måter av de ulike butikksjefene. Muntlig formidling om oppnåelse eller ikke-oppnåelse av salgsbudsjett opptrer som det mest vanlige. Det vil si at butikksjef og/eller nestsjef forklarer de ansatte hvilke budsjettposter som er innenfor akseptabelt nivå, og hvilke som ikke er det. Det blir også publisert oppdateringer på «Akademiet», Telia Shops webside for oppdateringer, bemanningsplan, rutiner og lignende. Her kan butikksjef, (fra nå SM; Shop Manager) og nestsjef, (fra nå ASM; Assistant Shop Manager) se hvordan de ulike selgerne i butikk, region og for så vidt landet, gjør det på de ulike budsjettpostene. Med et slikt system er det lett å ha kontroll over hvem som bidrar og ikke bidrar til å nå butikkens budsjett.

Noen butikker lager også egne tabeller på bakrommet, der hver selger er representert på Y-aksen, og ulike salgsposter på X-aksen. Inni rubrikker blir prosentandel kontinuerlig oppdatert, slik at selgerne selv enkelt kan se hvordan de bidrar til salget i butikken, hvilke poster de leverer på, og hvilke som er med på dra ned butikkens totale prestasjoner. Her kan også butikkens dagsmål føres, der selgerne kan markere med navn når de selger en ett visst produkt eller tjeneste. Budsjettoppfølging, og kanskje spesielt individuell, ser jeg på som en av de viktigste faktorene for en selgers ønske om å prestere godt. Budsjettoppfølging og måloppnåelse på de ulike budsjettpunktene er «per salg», slik at det i utgangspunktet ikke skal være noen forskjell på om en har en fulltidsstilling eller er deltidsansatt. Salgstallene skal dermed ikke være basert på rene antall salg, men hva man faktisk har klart å selge i forhold til hvor mye man jobber. Dette tar oss videre til neste del av oppgaven; timesbudsjett som ledere og deltidsansatte må forholde seg til, og lønnen det genererer.

2.1 Timebudsjett og lønn

I de fleste Telia butikker er det i 3-4 deltidsansatte, samt en Shop Manager og en Assistant Shop Manager som innehar fulltidsstillinger. De ulike butikkene opererer med et timesbudsjett på deltidene på omtrent 20 – 32 timer i uken. Timesbudsjettet blir kontinuerlig vurdert og revidert i samarbeid mellom butikksjef og regionssjef, men det er til syvende og sist ledelsen med sete i Sverige som bestemmer hvor mye av det totale budsjettet som skal gå til timesbudsjett for deltidsansatte. Telia Shops er ofte lokalisert på kjøpesentre, der åpningstidene stort sett er fra klokken 10:00 – 20:00. I de fleste butikkene er timer per ansatt per dag fordelt på følgende måte; én morgenvakt, fra 09:00-16:00, én mellom-vakt, fra 11:00-18:00 og én kveldsvakt, fra 16:00/17:00 – 20:00. Det er den siste kveldsvakten som vanligvis er forbeholdt deltidsansatte. På lørdagene stenger butikkene to timer tidligere enn i ukedagene, og det er derfor tilstrekkelig med kun to sekstimers vakter. Noen dager arbeider Shop Manager og Assistant Shop Manager hele dagen alene for å kunne møte timebudsjettet.

Timelønn for deltidsansatte er i skrivende stund 156 kroner. I en butikk med 2-3 deltidsansatte og 20 timer i ukebudsjett vil dette gi gjennomsnittlig 6 timer per uke per deltidsansatt, som igjen vil gi en gjennomsnittlig månedsinntekt på rundt 4600 kroner bruttolønn dersom man tenker at hver måned innehar 4,5 uker. Gjennom min tid hos selskapet har jeg bemerket meg at Telia opplever en relativt hyppig utskifting av personell, og da spesielt deltidsansatte. I uformelle samtaler med noen av dem på tidspunktet de skulle slutte, var det ulike personlige årsaker til at de valgte å si opp jobben. Lav lønn og få arbeidstimer var en gjenganger.

I Stavangerområdet har tre av fem butikker et budsjett på 20 timer i uken, noe jeg mener er for lite for å kunne skape gode deltidsselgere og servicemedarbeidere. Jeg vil senere i oppgaven argumentere for hvorfor jeg mener at timesbudsjettet til disse butikkene bør utvides, basert blant annet på markedsføringsteori, men det finnes også interne indikasjoner på at noe må gjøres som jeg ønsker å presentere.

Det er anbefalt at hver butikk har 3-4 deltidsansatte til enhver tid. Dette fordi det er gunstig i forhold til eventuell sykdom, og at deltidsansatte ofte har dager der de ikke kan jobbe, med tanke på skole eller andre ukentlige aktiviteter. Denne argumentasjonen er for så vidt logisk, i og med at en har få alternativer dersom for eksempel en deltidsansatt plutselig blir sykemeldt over en periode. Problemet mitt er at argumentasjonen kun er logisk dersom butikken har flere enn 20 timer i budsjett. Butikkene som har 30 timer i uken vil ved tre ansatte ha en fordeling på 10 timer per deltidsansatt i uken, som gir omtrent 40 timer i måneden, som igjen gir en månedslønn på ca. 6200 kroner før skatt. En butikk med kun 20 timer og tre deltidsansatte vil

derimot gi hver deltid en månedslønn på rett under 4700 kroner før skatt. Altså; dersom butikkene med lavt ukebudsjett skal ha tre deltidsansatte, går dette direkte ut over lønnen deres. Man kan nesten si at de deltidsansatte blir straffet fordi butikken de arbeider i har et lavere timebudsjett enn andre butikker. Lav månedslønn avler to hovedproblemer. For det første fører liten deltakelse på arbeidsplassen til at den deltidsansatte ikke har mulighet til å bli fullt integrert i arbeidsmiljøet, og som dermed heller ikke vil få den ansvars- og eierskapsfølelsen til selskapet som trengs for å skulle ville prestere sitt beste. For det andre er de fleste deltidsansatte studenter ved høyere eller videregående utdanning, og mange har både husleie, semesteravgifter, skolebøker og diverse andre utgifter å forholde seg til. Lav månedslønn kan, og har, ført til at mange velger å avslutte arbeidsforholdet fordi de rett og slett ikke har mulighet til å tjene nok penger, og dermed må se seg nødt til å forsøke å finne en annen jobb som betaler bedre eller som kan tilby flere arbeidstimer.

2.2 Deltidsarbeid blant studenter

Norske studenter er de mest velstående i Europa ifølge en undersøkelse gjort av Eurostudent i desember 2015 (Ekre, 2015), en europeisk studentundersøkelse som samler inn sammenlignbare data om sosiale og økonomiske vilkår for studenter i høyere utdanning. Norske borteboende studenter får over 100 000 kroner i studielån i året, og jobber i gjennomsnitt 15 timer i uka, noe som gir en gjennomsnittlig inntekt på 21.876 kroner i måneden. Selv om Norge ligger på EU-toppen for økonomisk velstand blant studenter, gjør de høye prisene på leiemarkedet og prisnivået i samfunnet generelt at det for de aller fleste er for lite.

Som tidligere nevnt vil en gjennomsnittlig månedslønn for en deltidsansatt i en Telia butikk med ukebudsjett på 20 timer ligge på rundt 4700 kroner før skatt. Dette tallet har jeg kommet frem til ved å dele 20 timer på antall deltidsansatte i gjennomsnitt; 3 og ganget med timelønn som per i dag er 156 kroner. Jeg har så ganget med 4,5 som representerer antall gjennomsnittlige uker i en måned (*se regnestykke under*). Som heltidsstudent får en per i dag utbetalt 7569 kroner i måneden. Den gjennomsnittlige samlede månedsinntekten for en heltidsstudent som arbeider i en Telia butikk vil da bli omtrent 12 200 kroner før skatt. I og med at dette regnestykket krever at studenten er borteboer for å få innvilget fullt studielån, må en regne med at den deltidsansatte betaler mellom 4-8000 kroner i måneden i leiekostnader.

$$20 / 3 = 6,66667$$

$$6,66667 \times 156 = 1040$$

$$1040 \times 4,5 = 4680$$

Poenget med dette regnestykket er å se at selv om landsgjennomsnittet ligger på nesten 22 000 kroner i måneden, vil en gjennomsnittlig deltidsansatt i Telia, som i tillegg er fulltidsstudent, ha en inntekt som er omtrent 10 000 kroner lavere enn gjennomsnittet. Disse tallene må selvsagt tas med en klype salt, ettersom deltidsansatte ofte har mulighet til å overta vakter fra andre pga. sykdom, skolearbeid eller lignende. Likevel er tallene basert på korrekt timelønn og ukentlig timesbudsjett, noe som gjør det hensiktsmessig og valid for denne oppgaven.

Dersom et selskap ønsker å benytte seg av deltidsansatte i stor grad, mener jeg det bør reflekteres over i en større grad hvordan en ønsker at arbeidsforholdet skal utarte seg. Dersom en stiller høye krav til teknisk- og sosial- kompetanse og serviceytelse bør selskapet legge inn midler for å kunne oppnå slike mål. Jeg mener det ikke er realistisk å kunne skape gode selgere dersom de sjelden får jobbe, og vaktene er veldig korte. En timelønn på 156 kroner er ikke veldig lite, men i kombinasjon med få arbeidstimer begynner problemene å melde seg for ansatte som skal betale skolebøker, husleie og ellers tjene til livets opphold. Hvis en virksomhet ønsker stabil kompetanse, må den være villig til å investere i det.

2.2.1 Et lite perspektiv

TeliaCompany omsatte i 2014 for nærmere 6,4 milliarder kroner, og oppgir på Telia sine nettsider at selskapet samme år hadde ca. 1400 ansatte. For å ta et noe søkt eksempel så vil dette si at hver ansatt i 2014 gjennomsnittlig omsatte for omtrent 4,5 millioner kroner hver. Nå er det ikke slik at dette faktisk er tilfellet, men det er med på å skape et bilde og å sette ting i perspektiv. Om det er snakk om deltid- eller fulltidsansatte så selger de de samme produktene, og er med på å skape verdier for Telia. Hvis man nå tenker at de ansatte omsatte for omtrent 4,5 millioner hver, hvor mye kan omsetningen øke dersom kompetansen stiger som et resultat av at deltidsansatte får flere arbeidstimer?

3.0 Begrepsavklaring

Før jeg går videre i oppgaven er det to begreper jeg ønsker å redegjøre for. Grunnen til at jeg ønsker å redegjøre for disse er relevansen knyttet til selve oppgavens innhold, i tillegg til masteravhandlingens teoretiske forankring.

3.1 Problembegrepet

Otto Ottesen definerer i sin bok «Markedsføring – fra teori til praksis» et «*problem som forskjellen mellom en ønsket og en faktisk tilstand.*»

«*Tilstanden*» kan vedrøre mange ulike forhold. I en bedrift er det nærliggende å «*problematisere*» bedriftsøkonomiske forhold som salg/omsetning, kostnader og inntjening samt forhold som er nært forbundet med økonomisk ytelsesevne som for eksempel økonomisystemer.

«*Forskjellen*» mellom en ønsket og faktisk tilstand kan være positiv eller negativ. Et *negativt problem* er noe som er «ubehagelig» som for eksempel lite salg, lav trivsel eller at bedriften går med underskudd. I motsetning til dette har vi et *positivt problem*, som kan forklares som en uutnyttet mulighet (Ottesen, Markedsføring - fra teori til praksis, 1985, s. 12). I min oppgave er det snakk om et slikt *positivt problem*, fordi jeg mener at Telia ikke får utnyttet kompetente deltidsansatte på en god nok måte.

«*Forskjellen*» kan være *aktuell* eller *potensiell*. Et aktuelt problem eksisterer her og nå, mens et potensielt problem antas å kunne oppstå og eventuelt øke i fremtiden (Ottesen, Markedsføring - fra teori til praksis, 1985, s. 12). Jeg mener at problemet med kompetent arbeidskraft både er aktuelt og potensielt. Det finnes misnøye om hvor lite deltidsansatte får jobbe, som igjen påvirker lønnen deres. Dette kan potensielt utvikle seg til å bli et større problem dersom flere slutter i jobben, og Telia blir nødt til å ansette ny arbeidskraft uten å endre på vilkårene sine. Det jeg ser for meg er en ond sirkel med mye utskiftninger i personell som aldri når den kompetente høyden som kreves i jobben.

Å kunne identifisere et problem er viktig fordi vi ikke kan løse et problem vi ikke «ser». Når selskaper havner i krise skyldes det ofte at de i lengre tid har «fortrengt», eller unnlatt å problematisere faresignaler fra markedet eller organisasjonen. Dette kan føre til at problemene er mye større enn de trengte å være når de endelig blir tvunget til å få øynene opp for dem, og bedriften kan oppleve at konkurrenter utnytter et vekstmarked den kunne ha utnyttet men ikke vært våken for (Ottesen, 1985, ss. 13-14).

3.2 Endringsledelse

Jeg velger her å presentere Otto Ottesens (Ottesen, 2011, s. 13) forståelse av begrepet. Med å «lede» forstår vi «å handle i den hensikt at noe skal skje i en virksomhet». Å lede er å arbeide for at noe en allerede «har» i virksomheten «fungerer». Å lede er også «endringsledelse» - å arbeide for å få til forandringer av virksomheten – dens organisasjon, aktiviteter osv.

Vi forstår ved begrepet endringsledelse:

a) å handle for å vurdere behovet for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpasning og/eller innovasjon og, i bekreftende fall,

b) å handle for at virksomheten forandrer seg for å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli en sikrere arbeidsplass, gi medarbeiderne bedre livskvalitet, bli tilstrekkelig lønnsom, for å overleve, e.a. Forandringene kan gjelde større eller mindre «deler» av virksomheten og omfatte ulike forhold, herunder relasjonene til kjøpere, konkurrenter og leverandører i omverdenen.

Disse forandringene kan være mer eller mindre radikale. (Ottesen, 2011, s. 15)

3.2.1 Min forståelse av endringsledelse

Endringsledelse handler ikke alltid om å faktisk *endre* på noe. Det handler også om å utforske og undersøke *behovet* for om en endring er nødvendig i en situasjon. Et konkret eksempel er denne oppgaven. Jeg mener det finnes et behov for å gjøre en endring i timesbudsjettet til Telias butikker. Dersom dette viser seg å stemme, vil det forhåpentligvis føre til at utfordringen blir tatt tak i, og at situasjonen går fra en tilstand til en annen. Dersom det viser seg at en økning av budsjettet *ikke* er hensiktsmessig, har jeg som endringsleder likevel funnet ut av noe og lært av det. Det er selve prosessen som er viktig her, og ikke nødvendigvis hva konklusjonen blir. Dersom svaret ikke er det man hadde håpet eller tenkt, kan det føre til at man som endringsleder ønsker å utforske andre deler av virksomheten på let etter svar.

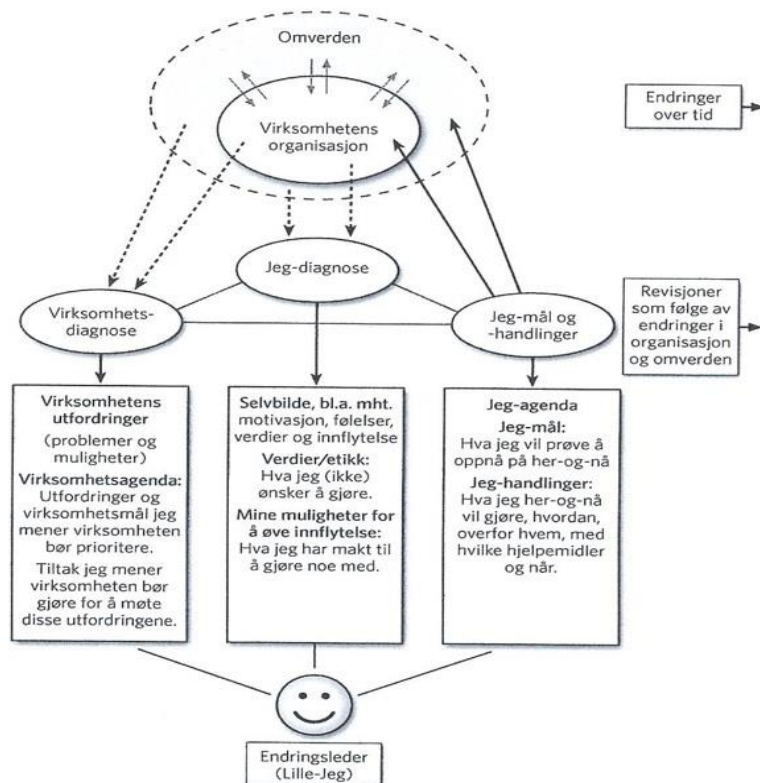
4.0 «Lille-Jeg» modellen som verktøy

Da jeg bestemte meg for å skrive masteravhandling om bedriften jeg selv arbeider i, var jeg klar over at jeg kom til å komme over noen utfordringer som kanskje ikke hadde gjort seg like gjeldende dersom jeg hadde valgt en tilfeldig organisasjon eller selskap. Jeg skulle være kritisk til hvordan min egen arbeidstaker foretar valg, i tillegg til å utfordre mine overordnede til å ikke bare se denne kritikken, men faktisk komme med konkrete løsninger til hvordan ting kan gjøres annerledes. Utover dette var jeg også klar over at data jeg trengte måtte hentes gjennom intervjuer med informanter som ikke bare er mine kollegaer, men også mine venner.

Fra jeg var ganske liten har jeg blitt fortalt at man aldri skal bruke objektive meninger når man skriver en oppgave, og at å bruke «jeg» nesten er som å banne i kirken. Det er aldri mulig å skrive en ren objektiv avhandling, dels fordi jeg som forfatter er preget av egne syn og meninger, og dels fordi den/de som leser avhandlingen vil ha samme utfordringer når det gjelder å tolke oppgaven. Masterstudiet i Endringsledelse handler om «hvordan vi kan forstå og påvirke endringsprosesser innenfor offentlig, privat og ideell virksomhet» (uis.no), og min mening er at man verken kan forstå eller påvirke noe man ikke har en mening om. Jeg synes det likevel er viktig å fremheve at oppgaven er skrevet av meg som ansatt, og at det finnes personlige bånd og preferanser mellom selskap, forfatter og problemstilling som ikke kan oppfattes som subjektivt. Det er derfor opp til leseren selv å evaluere validitet og subjektivitet i forhold til oppgavens vinkling. Når en gjennom hele skolegangen er blitt lært at subjektivitet er den eneste godkjente form for å ta tak i et problem, har det vært utfordrende å skulle skrive en oppgave som er basert på hva jeg som endringsleder mener kan gjøres på en ny og bedre måte. Gjennom min utdanning i Endringsledelse ved UiS har jeg fått en ny forståelse av hvordan man kan skrive en akademisk oppgave basert på egne meninger og erfaringer. Det handler mye om hvordan man som forsker og endringsleder klarer å se seg selv gjennom skriveprosessen, være oppmerksom på hvilke roller man inntar i ulike settinger og hvordan man som menneske tolker ulike situasjoner.

4.1 Forklaring til «Lille-Jeg» modellen

Figuren under viser «Lille-Jeg» -modellen, som sier noe om hvordan man som endringsleder forholder seg til den type oppgave jeg har stått ovenfor. Den viser blant annet hvordan man tolker virksomhetens organisasjon og dens omverden. Ut ifra dette greiner tolkningen ut i tre ulike dimensjoner; virksomhetsdiagnose, jeg-diagnose og jeg-mål og –handlinger.



Figur 2.4 Lille-Jeg-modellen

Virksomhetsdiagnosen handler om selskapets utfordringer slik de blir forstått av meg som endringsleder. I denne delen av tolkningen kommer det frem utfordringer og virksomhetsmål jeg mener virksomheten bør prioritere, i tillegg til tiltak jeg mener virksomheten bør gjøre for å kunne møte utfordringene. Denne delen av problemløsningen er generell, og sier lite om hvordan jeg faktisk kan løse utfordringene.

Neste dimensjon er markert som «jeg-diagnose» og er plassert i midten av de tre. Her skal jeg som endringsleder forsøke å ta hensyn til mitt eget selvbilde, med henhold til følelser, motivasjoner, verdier og innflytelse. Her skal jeg forsøke å si noe om hva det er jeg ønsker å gjøre eller eventuelt ikke gjøre. I tillegg skal jeg danne meg en forståelse av hvilke faktiske muligheter jeg har for å øve innflytelse og hva jeg har makt til å gjøre noe med. Refleksjon er stikkord her.

Den siste dimensjonen er plassert helt til høyre, og har tittelen «jeg-mål og -handlinger». Denne delen av modellen er behjelpelig ikke bare for å finne ut hvordan man ønsker å løse problemene man står ovenfor når det gjelder selve løsningene man ønsker å komme med, men også underveis i arbeidet med masteravhandlingen. Ved å lene meg til «Lille-Jeg» - modellen har jeg kunnet stykke opp arbeidet i mindre deler, hvor jeg har tatt for meg én problemstilling av gangen etter hvor i skriveprosessen jeg har befunnet meg. Delen fokuserer på «hva jeg vil

prøve å oppnå her- og nå», altså hva som er mine mål, i tillegg til «jeg-handlinger», som vil si hva jeg faktisk gjør her- og nå, hvordan, ovenfor hvem, med hvilke hjelpemidler og når.

«Lille-Jeg» modellen er en referansemodell av endringsledelse, hvor «jeg» er brukt for å understreke at det er *jeg som leder* og *min* bruk av teori i *min* praksis. Betegnelsen «Lille-Jeg» motvirker en oppfatning av ledere og ledelse som mange har; nemlig at en god leder har – og bør ha- stor makt over alt og alle i virksomheten. Realiteten er at det er ytterst sjelden en leder «bare bestemmer». Som leder i det virkelige liv må en lede under svært ulike forhold når det gjelder innflytelse, avhengig blant annet av hva saken dreier seg om, hvem som er involvert, og hvilke relasjoner du har til de ansatte i organisasjonen. Ofte vil det å få oppmerksomhet omkring, forståelse for og gjennomslag for synspunkter og forslag være en betydelig utfordring. Ved å referere til endringslederen som «Lille-Jeg», oppnår man en viss ydmykhet med hensyn til egen innflytelse, noe som er et godt utgangspunkt for å utvikle ens kompetanse som endringsleder (Ottesen, 2011, s. 21).

5.0 Metode

Forskningsdesignet jeg har valgt for min oppgave er case studie. En slik studie har en fordel når det gjelder å skulle svare på et «hvordan» eller «hvorfor» spørsmål omkring et tidsavgrenset sett av hendelser der forskeren har liten eller ingen kontroll over utfallene (Yin, 2014, s. 10). Case studier har en lang historie, og har blitt mye brukt i studier innen sosialantropologi, statsvitenskap, sosiologi og ledelse. Case studier er egnet for studier foretatt av en enkelt forsker som må forholde seg til et avgrenset budsjett og avgrensning i tidsramme. Forskningsdesignet har blitt brukt til å besvare blant annet utforskende, deskriptiv og forklarende forskning, til å generere teori og som verktøy for å sette i gang endring (Blaikie, 2010, s. 187).

Case-studier brukes gjerne til å beskrive en enhet inngående, det vil si trekke deskriptive, eller beskrivende, slutninger, eller gi innsikt i hvorvidt et fenomen fører til noe annet, det vil si kausale slutninger. En fordel ved case-studier er at de tillater forskeren å gå i dybden av en enhet, og dermed komme frem til detaljerte og inngående beskrivelser av et fenomen (Store Norske Leksikon, 2016).

For å forsøke å definere hva en case studie egentlig er, presenterer Yin (Yin, Case Study Research, 2014, s. 16) en todelt definisjon. Den første delen omhandler omfanget av en case studie:

En case-studie er en empirisk undersøkelse som undersøker et tidsavgrenset fenomen i dybden og i kontekst av den virkelige verden, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst kan være utydelige. Med andre ord ønsker vi å bruke case-studiet for å forstå et problem i den virkelige verden, og vi antar at en slik forståelse vil involvere viktige kontekstuelle forhold som er relevante for problemforståelsen.

Den andre delen av definisjonen av case-studier oppstår fordi fenomener og kontekst ikke alltid er like lette å skille i virkelige situasjoner, og derfor blir andre metodiske egenskaper aktuelle funksjoner i studien:

En case-studie må håndtere den teknisk særegne situasjonen med at det vil være mer interessante variabler enn bare talldata, og som et resultat er den avhengig av mange ulike kilder av data som smelter sammen i en triangulering, og som drar nytte av tidligere utviklede teoretiske påstander når en skal samle og analysere data.

Selv om case-studier bare tar for seg én enkelt enhet, brukes metoden som regel til å kaste lys over en hel klasse av viktige fenomener ut fra en grundig, helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfellet. I mitt tilfelle undersøker jeg problemer knyttet til bemanning og timesbudsjettet som Telias butikker i Stavangerområdet forholder seg til, men vet at de samme problemene også finnes i andre Telia butikker rundt om i landet. Det er totalt 64 Telia butikker i Norge, fordelt i fem regioner. Jeg velger i masteroppgaven å begrense studiet mitt til de fem butikkene som går inn under Stavanger området; Madla, Stavanger, Kvadrat, Bryne og Sandnes. I tillegg vil jeg bruke butikkene i Bergen-området for å se etter eventuelle ulikheter når det gjelder salg og budsjett.

5.1 Eksperiment

Det er viktig for meg å fremheve at min oppgave fremstår mest som et eksperiment, og deler ikke så mange fellesnevner med et klassisk case studie. Likevel er case studie det nærmest anliggende når det er snakk om hvordan jeg har jobbet med oppgaven, hvilke faktorer jeg har undersøkt, og resultatene jeg har fått. Som en del av Telias markedsføringsstrategi bruker selskapet omtrent 200 millioner kroner i året på markedsføring gjennom ulike typer medier. I oppgaven forsøker jeg å legitimere at Telia kan bruke 2 millioner kroner (1 prosent) av dette markedsføringsbudsjettet til å øke bemanningsbudsjettet i butikkene. Ved å gjøre dette mener jeg at selskapet vil få flere kompetente deltidsansatte over lengre tid, som vil generere mer salg. Jeg tror også det er høyst sannsynlig at salget i butikkene vil øke såpass mye at dette

ikke vil forbli en konstant utgiftspost for selskapet. Oppgaven er et eksperiment hvor jeg forholder meg til hvordan situasjonen med timesbudsjett påvirker deltidsansattes kompetanse og trivsel per i dag. For å få ledelsen i Telia til å forstå hvordan jeg oppfatter utfordringene ved dagens realitet, foretar jeg endringer på variabler for å forsøke å danne et bilde på hvordan situasjonen kunne vært dersom selskapet hadde investert mer midler i å styrke kjøperinitiativet, i stedet for å bruke så mye på selgerinitiativ.

Telia er et stort selskap, og jeg er klar over at det skal mye overbevisning og arbeid til for å kunne få gjennomslag for å få hevet timesbudsjettet såpass mye som jeg ønsker. I en slik situasjon vil jeg ærlig si at det er umulig å få tilgang til all informasjon og alle tall som er både relevante og nødvendige for å kunne forsvare endringen på en økonomisk måte. Ved å fokusere på å manipulere virkeligheten og vise til tenkte virkeligheter, håper jeg å kunne få tilgang til informasjonen som trengs for å virkelig begynne arbeidet med å forsøke å få endringen implementert. Denne oppgaven, dette eksperimentet, er derfor mer enn noe annet et forsøk på fange interesse og åpne øynene for at noe burde gjøres i første omgang.

5.2 Kvalitative data

Data i oppgaven er både kvantitativ og kvalitativ. Jeg har foretatt intervjuer med butikksjefene i de fem Telia butikkene i Stavanger for å se om svarene avviker eller sammenfaller i forhold til hvordan deres eget timesbudsjett ser ut. Budsjettene varierer fra 20 til hele 35 timer i uken blant butikkene, og jeg var derfor interessert i å finne ut om dette påvirket deres svar på spørsmålene mine. I tillegg til de formelle intervjuene har jeg hatt uformelle samtaler, både i person og over telefon gjennom hele arbeidet med masteroppgaven. I og med at informantene er mine kollegaer og venner så har det vært forholdsvis enkelt å kunne stille oppfølgingsspørsmål og få god hjelp med oppgaven underveis. Dette bør selvsagt tas i betraktning av leseren, ettersom det kun er de formelle intervjuene som er vedlegg til oppgaven.

5.3 Kvantitative data

Jeg ønsket å se om det var store forskjeller i salg og kundestrøm hos butikkene med lavt og høyt timesbudsjett. For å kunne si noe om dette var jeg nødt til å finne salgs- og besøkstall for hver butikk i 2015 og regne ut hva som var det gjennomsnittlige salgs- og besøkstallet per måned. Grunnen til at jeg valgte å bruke tall for et helt år var for å forsøke å danne et mest

mulig korrekt bilde av både salg og kundestrøm. Disse tallene måtte jeg i stor grad finne frem til selv, da de blir lagt ut omtrent annenhver dag slik at butikkene selv skal kunne følge med på hvordan de ligger an i forhold til budsjett. Jeg måtte finne den siste utgaven i hver måned, legge inn butikknavn og notere meg både hvor mange som hadde besøkt butikken, og hvor mange salg butikken hadde hatt. Salg er for så vidt gjengitt i antall abonnement, siden det er det produktet Telia selger. Ved og også dele antall salg på antall kunder, kunne jeg si noe om hvor mange av de besøkende kundene som faktisk handlet abonnement. Dette gjorde jeg for å se om det fantes nevneverdige forskjeller i prosent og promille når det gjaldt hvilke butikker som faktisk solgte til flest av sine besøkende kunder. Dette mener jeg er relevant fordi en da kan se om butikker med lavere timesbudsjett faktisk selger til flere av sine besøkende kunder enn de med høyt budsjett. I så fall vil det muligens kunne si noe om dyktigheten og potensialet som ligger i å investere midler i en butikk som kanskje selger mer per kunde enn de som selger «mest» og har «flest» kunder i rene antall.

Når det gjelder hvordan jeg har arbeidet med oppgaven; informasjon jeg har samlet og resultatene jeg har fått, så vil dette komme frem og kommentert utover i oppgaven.

6.0 Teori - viktigheten av kompetanse som del av selskapets MBO-strategi

I denne delen av oppgaven tar jeg for meg hva jeg mener Telia har å tjene på å øke timesbudsjettet for deltidsansatte. Når jeg bruker ordet «tjene» mener jeg både direkte økonomisk, men også alle de indirekte virkningene det vil ha, som for eksempel økt kompetanse. Jeg ønsker at Telia skal foreta en marginal omprioritering når det gjelder markedsføringsstrategien sin. Dette mener jeg bør gjøres gjennom å «kutte» 2 millioner kroner fra årsbudsjettet på 200 millioner som går til mediebruk for å utløse selgerinitiativ, og heller investere disse midlene i å styrke kjøperinitiativet. Min mening er at kompetente arbeidstakere som trives i jobben automatisk vil generere mer salg for selskapet. Ved å utvide timebudsjettet vil deltidsansatte få mulighet til å videreutvikle sine selgerferdigheter, som omfatter både teknisk og sosial kompetanse. For å støtte opp under min argumentasjon har jeg derfor valgt å fokusere på teori som i ulike former støtter opp under viktigheten av kompetente medarbeidere, og hvordan de spiller en nøkkelrolle når det gjelder å ivareta kundene på best mulig måte.

Professor, dr.merc. Otto Ottesen, sa noe interessant i en markedsføringsforelesning i faget «Endringsledelse- fra teori til praksis» våren 2015. Han pekte på at store bedrifter ofte bruker enorme summer på markedsføring, men ofte glemmer den viktigste instansen av god markedsføring; de som står for ansikt-til-ansikt kontakten ut mot kunde. Det personlige møtet, der bedriftsnavn, visjon og logo blir knyttet opp mot ett vennlig og behjelpelig ansikt, med god produktkunnskap og erfaring innen kundeservice. Ved å opprettholde en sterk kompetanse i butikk, vil kundene føle seg trukket til utsalgsstedene fordi de vet at de vil få god hjelp og service, og sjansene for tilbakevendende og faste kunder øker. Mange salgsorganisasjoner påfører seg store daglige salgstap på pluss/minus 20%, der årsakene skyldes for lang og uforpliktende utviklingstid av selger som igjen fører til dårlig utnyttelse av den daglige kundesituasjon, fordi det er for stort gap mellom de dyktigste og de mindre dyktige selgergruppene. Dette resulterer i manglende salg av dyrere og mer lønnsomme produkter, manglende kryss- og mer-salg, for mange ikke-kjøpende kunder (Berg, Kunsten å selge, 2009, s. 14) Mange av de som besøker Telias butikker har ofte bare en idé om hva de ønsker, og innehar begrenset kunnskap om telefoner, abonnement og ekstrautstyr. Det er opp til selgeren å hjelpe kunden til å finne frem til en god pakkeløsning, og måten selgeren opptrer på ovenfor slike kunder kan enten føre til salg, eller til at kunde forlater butikken tomhendt. Det er derfor viktig at Telia bemanner butikkene med selgere som har kompetanse og kunnskap til å overbevise usikre kjøpere om å inngå en handel.

Ved at kjøper-initiativet øker, vil også selger-initiativet ha større effekt. Reklamer og henvisninger til utsalgssteder gjennom medier som TV, radio og nettreklame vil få kraftigere gjennomslagskraft, rett og slett fordi mennesker prater sammen og deler opplevelser. Gode opplevelser i butikk kommuniseres videre til andre, slik at reklamene vil fungere som en siste «dytt» for salg, istedenfor at reklamen skal overbevise om selve kvaliteten på servicen. Denne kvaliteten mener jeg allerede skal være innforstått hos de som ser reklamen. Slik vil igjen hele krysskommunikasjonen til selskapet bli bedre, og påvirke hverandre på en forsterkende og helhetlig måte.

«Markedsføring handler om å påvirke noen til å velge bedriftens produkter, og ikke bare slik at de velger bedriftens produkter én gang, men at de kommer tilbake igjen og igjen. En bedrift kan iverksette en rekke tiltak for å påvirke kundens valg, blant annet reklame, salg, service, distribusjon, produktutvikling, prisendring og tilbudskampanjer. At kundene kommer tilbake og kjøper igjen, kan ha flere årsaker, men en viktig forutsetning er at kundene er fornøyde med det de har kjøpt, og den service de har fått i forbindelse med kjøp og bruk av produktene» (Lanseng, Markedsføringsledelse, 2014,

s. 14).

Når det gjelder hva som er viktigst; markedsføring eller salg, er det mange som ifølge Petter A. Berg hevder at markedsføring er viktigst og at salg kun er en del av markedsføringsprosessen. Men uten inntektene fra salg er det ikke mye ressurser igjen til markedsføring (Fredriksen, 2010, s. 16). Selskapet må altså holde salget oppe slik at de kan fortsette med å markedsføre seg selv, både i butikk og gjennom mediekommunikasjon. Jeg argumenterer med at dyktige ansatte, og ikke bare fulltidsansatte, er utsalgsstedets viktigste ingrediens, kanskje til og med viktigere enn selve produktene man selger. Ved å bemanne den skarpe enden med engasjerte, lærende og kompetent arbeidskraft vil denne salg/markedsføringsligningen virke selvforsterkende, slik at kunden får en profesjonell opplevelse i møte med selskapet i alle kanaler.

6.1 Markedskommunikasjon

Gjennom TV-reklamer i Norge blir kunder introdusert for hele syv ulike mobil-selskaper; Telia, Telenor, Djuiice, Talkmore, Chess, OneCall og Ice. Av disse er det som tidligere nevnt kun Telia og Telenor som har egne utsalgssteder, og det er også disse to som er de største mobil-selskapene i Norge. Telia har altså allerede en stor kundebase, og noe av tanken bak denne oppgaven er at selskapet bør fokusere på å beholde denne posisjonen ved å kunne tilby eksepsjonell kundeservice og produktkunnskap i sine utsalgssteder. For å kunne tilby dette, er selskapet nødt til å investere midler i å styrke selskapets MBO; hvordan de mottar, behandler og følger opp henvendelser fra kunder. Dette mener jeg kan gjøres gjennom å utvide timebudsjettet til de deltidsansatte, slik at de får jobbe mer. Som et resultat av at de jobber oftere vil de bli dyktigere selgere og serviceytere. Ved å gjøre dette har jeg stor tro på at Telia vil fremstå som en mer premium forhandler enn sine konkurrenter, og vil etter hvert være en enda mer foretrukken forhandler i butikk. Nedenfor presenterer jeg en undersøkelse gjort av Ipsos MMI i 2014 som viser hvor viktig det er med kunnskapsrike og kompetente medarbeidere i butikk.

6.1.1 Foretrekker handel i butikk

I en undersøkelse gjort av Ipsos MMI på oppfordring fra Elkjøp i mai 2014 (Dagens Næringsliv, 2014) kom det fram at hele 71% av nordmenn foretrekker å handle elektronikk i fysiske butikker, mens kun 15 prosent foretrakk netthandel. Seks prosent ville helst bestille på nett og hente varen i butikken. Innledningsvis i denne avhandlingen nevnte jeg at teknologien skyter frem i enorm fart, og det er logisk å anta at de fleste ønsker å handle smarttelefoner og

nettbrett i fysiske butikker fordi de har spørsmål angående produktene de handler. I Norge er det kun Telia og Telenor som har egne utsalgssteder der deres produkter blir solgt eksklusivt. Blant alle Norges teleoperatører er det altså Telia og Telenor man fysisk kan oppsøke i butikk for å få personlig hjelp, noe som gir begge selskap en stor fordel når kundene ønsker å handle ny telefon i butikk.

Stadig flere velger å handle varer som klær, film og musikk over nettet. Dette er varer som er relativt enkle i forhold til elektronikk, og der kunder stort sett vet hva han/hun får tilsendt. Elektriske artikler som mobiltelefoner, nettbrett og internettrutere deler alle kvaliteter som ofte er knyttet til usikkerhet rundt installasjon, bruk og spesifikasjoner. Markedet rundt slike produkter er også preget av et stort mangfold, der det kan være vanskelig for konsumenten å vite hvilket produkt som passer han/hun best. Dette gir forhandlere av slike varer en fordel når det gjelder å drive fysiske utsalgssteder, fordi kunder antakeligvis vil *ønske* å handle i butikk fremfor på nettet. Men; konkurransen er stor, og kundene har mange ulike alternativer til hvor de kan henvende seg.

For at Telia kan sikre seg en størst mulig del av kundemassen, er det derfor viktig for selskapet å skaffe oversikt over de aktuelle kommunikasjonsoppgavene; hvem de vil nå ut til, og hvor mange de er. Kommunikasjonsoppgavenes omfang har å gjøre med hvor mange kjøpere de ulike oppgavene er aktuelle overfor, f.eks. antall kjøpere som må minnes om tilbudet, som ikke kjenner prisen, leveringstid eller en bestemt produktegenskap (Ottesen, 2005, s. 159). Det er derfor viktig å få en oversikt over de ulike typene kjøpere, og hvordan Telia skal gå frem for å kommunisere deres tilbud til disse gruppene.

6.1.2 Ulike typer kjøpere

Vi kan skille mellom tre kategorier kjøpere:

1. Kjøpere som overhodet ikke har noe kjennskap, dvs. ikke vet at markedstilbudet/virksomheten eksisterer.
2. Kjøpere som har delvis – eller utilstrekkelig – kjennskap: De vet bare at markedstilbudet og/eller virksomheten eksisterer, men kan ha forestillinger rundt virksomhet som kan være begrensede, korrekte eller feil. Dette kan bunne i kilder som renommé eller kommunikasjon om gjeldende markedstilbud, f.eks. reklamesnutter på TV eller radio.
3. Kjøpere som har tilstrekkelig kjennskap: Det kan være vanskelig å fastslå hva som regnes som tilstrekkelig kjennskap, i hvert fall når det gjelder alle slags typer produkter. En kunde vil

antakelig være mer villig til å prøve et produkt som er billig og som selges i dagligvarehandelen (som f. eks. en ny type sjokolade), enn et relativt dyrt produkt som påvirker livet i større grad, som f.eks. en mobiltelefon. Tilstrekkelig kjennskap innbefatter viten om markedstilbudet og virksomheten i relasjon til de viktigste betydnings- og leverandørskriteriene (Ottesen, 2005, s. 166).

6.1.3 Markedskart

Figuren nedenfor er hentet fra Otto Ottesens «Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon», og viser hvordan oppgavestrukturen kan visualiseres i form av et Markedskart. Det viser den relative fordelingen av kjøperne på hoved- og underkategorier etter kjennskap til markedstilbudet, holdninger og reaksjon på erfaring med markedstilbudet/ virksomheten osv., og gir et raskt blick over kommunikasjonsoppgaver (Ottesen, 2005, s. 168).

	<i>Tilstrekkelig eller delvis kjennskap (90)</i>	<i>Overhodet ikke kjennskap (10)</i>	
<i>Tilstrekkelig kjennskap</i>	Har preferanse (40) Ingen kommunikasjonsoppgaver Kjøperinitiativ	Oppgaver: Standardformidling «Veivising» (Utvikling) Selgerinitiativ	Markedsnyttig (5)
	Er indifferente (5) Påminningsoppgaver Kjøperinitiativ/selgerinitiativ (10)		
	Har forkastet (5) Ingen kommunikasjonsoppgaver		
<i>Delvis kjennskap</i>	Oppgaver: Standardformidling «Veivising» (Utvikling) Selgerinitiativ/kjøperinitiativ Holdning: Positiv (10) (Herav <u>ki</u> : 10) Nøytral (5) (Herav <u>ki</u> : 5) Negativ (5)	Oppgaver: Alle typer unntatt påminning Selgerinitiativ	Markedsutvikling (5)

Tallene i modellen er basert på mine antakelser rundt Telias markedsposisjon. I og med at Telia er den nest største operatøren i Norge og har vært på markedet i 23 år, går jeg ut ifra at rundt 90 prosent av Norges befolkning har kjennskap til selskapet. I Norge har Telenor rundt 50 prosent av kundemassen, mens Telia har ca. 45 prosent. De resterende 5 prosent er fordelt

hos ulike små uavhengige teleselskaper. Ut ifra modellen anslår jeg at omtrent 40 prosent har preferanse for Telia og deres datterselskaper; Chess, OneCall og MyCall, og 60 prosent har tilstrekkelig kjennskap til selskapet for å kunne utgjøre seg en mening.

Dersom vi ser at kategorien av kjøpere som overhodet ikke har noe kjennskap til Telias markedstilbud er stor, betyr det at det eksisterer mange typer oppgaver av stort omfang; Telia har mye å lære til en veldig stor potensiell kundemasse. Den relative betydningen av markedsutvikling og utviklingsoppgaver fremgår også. Hvis kategorien av kjøpere uten kjennskap er liten, mens en stor andel av kjøperne har delvis kjennskap, står vi i hovedsak overfor oppgaver som innebærer å lære mange som vet en del, noe mer. Relativt mange kjøpere som har erfaring med Telia og tilstrekkelig kjennskap betyr få oppgaver av lite omfang. Eventuelt er påminning den eneste aktuelle kommunikasjonsoppgaven (Ottesen, 2005, s. 169). Det er nettopp på dette området jeg mener Telia bør foreta en vurdering når det gjelder midlene som blir brukt til å styrke selgerinitiativet. Hvis selskapet hadde tatt omtrent 2,1 millioner kroner ut av de 200 millionene de bruker på påminning gjennom reklame hver år, hadde dette vært nok midler til å heve timebudsjettet til 20 butikker fra 20 til 32 timer i uken i et helt år. Da hadde Telia fremdeles hatt 198 millioner kroner å bruke til markedsføring gjennom media, samtidig som kjøperinitiativet hadde fått et kraftig løft i form av bedre bemanning av butikkene.

De som prefererer Telia som operatør, har gjort opp en mening om at selskapet har de beste tilbudene på markedet, og vil selv ta kjøperinitiativ. Dette kan vises gjennom gjenkjøp, og kan også måles av bedriften gjennom såkalt «Life Time Value» (LTV) som jeg kommer tilbake til senere i oppgaven. Det er logisk å anta at også indifferente kunder vil plassere ordre hos Telia. Indifferente kunder har en opplevelse av Telia som en vel så god tilbyder som resten av de konkurrerende teleoperatørene, og er dermed ikke så opptatt av hvilken operatør de velger. Hvor mange av dem som likevel velger Telia som operatør, avhenger av kommunikasjonsinnsatsen for de konkurrerende markedstilbudene de anser for å være like gode som Telia. Jo sterkere konkurrentinnsats, dess lavere grad av kjøperinitiativ.

Det er rimelig å anta at en del av kjøperne som i utgangspunktet har en positiv holdning til Telia som selskap vil utvise kjøperinitiativ i form av forespørsler. Det samme gjelder kjøpere med nøytrale holdninger, men vi kan anta at sammenlignet med kjøperne med positiv holdning, vil en mindre andel av disse ta kjøperinitiativ. De vil sannsynligvis også være mer følsom overfor konkurrerende kommunikasjonsinnsats; altså andre teleoperatører i markedet.

Vi kan ikke forvente noe kjøperinitiativ fra kjøpere som har en negativ holdning eller som er totalt uvitende om (Ottesen, 2005, s. 171).

I vurdering av dette markedskartet vil jeg fremheve at Telia innehar en god plassering i markedet, og de aller fleste vet hva selskapet er og hva de leverer. Ved å presentere det på denne måten, vil jeg igjen argumentere for graden av påminnelsesoppgaver. I og med at selskapet innehar den posisjonen det har, vil en marginal omprioritering av markedskommunikasjonen være både lønnsomt og logisk. Telia er allerede et av selskapene med desidert høyest markedsandeler. Jeg mener derfor at selskapet bør bruke mindre midler på å utløse selgerinitiativ gjennom reklame, og investere mer midler i å styrke sin MBO-strategi.

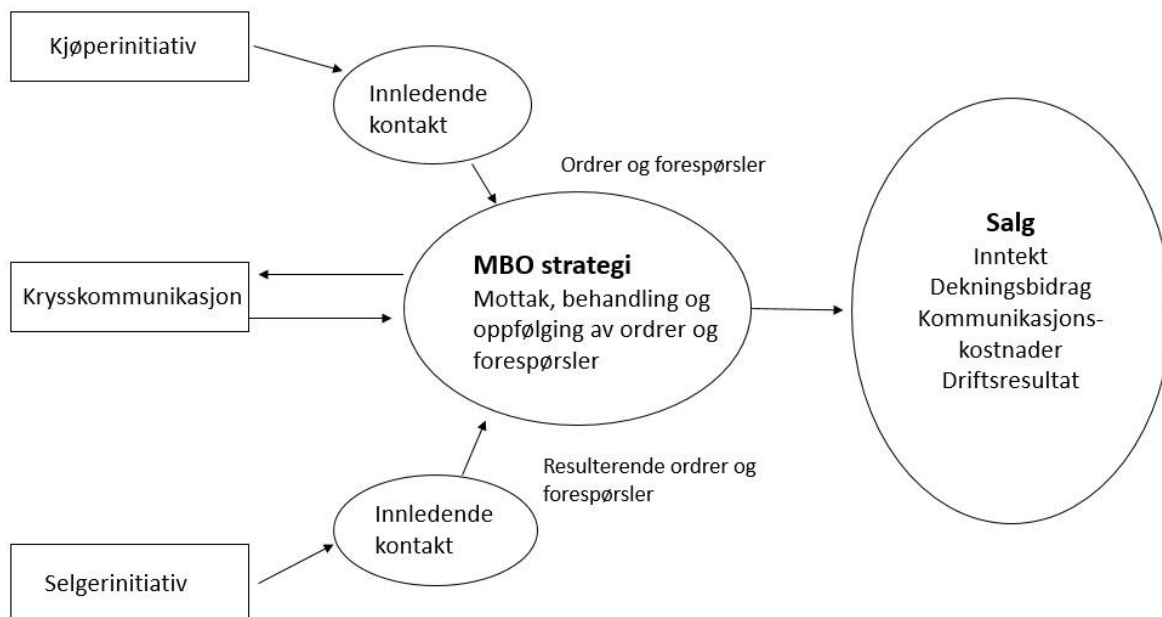
6.2 Mottak, behandling og oppfølging av ordrer og forespørsler (MBO)

Når en har fått en forståelse av hvem målgruppene er ved hjelp av markedskartet, er den neste oppgaven å bestemme hvordan medievirkemidlene skal brukes. Dette vil si å ta stilling til hvilke medier som brukes i hvilket omfang og hvordan formidle hvilket innhold. Siktet er å utvikle en mediestrategi som ivaretar kjøperinitiativet, potensialet for krysskommunikasjon og som sikrer at selgerinitiativet blir effektivt. Selgerinitiativ vil si at, i dette tilfellet Telia, selv tar kontakt med kjøper, for eksempel gjennom medier som TV, radio, avis, telefon eller personlig henvendelse. Det er ikke ofte selgerinitiativ fører til salg med det samme, men kan resultere i en senere henvendelse. Otto Ottesen kaller dette «resulterende ordrer og forespørsler» (Ottesen, 2005, s. 41). Enhver selger- eller kjøper-initiert henvendelse fra en kjøper vedrørende ett markedstilbud representerer en mulighet for å kommunisere om og eventuelt selge et annet produkt som inngår i Telias sortiment. Hvis en kunde for eksempel oppsøker butikken for å kjøpe en telefon uten abonnement, kan dette innebære en mulighet for selger å ta initiativ til å kommunisere om Telias mobilabonnementer, mobilt bredbånd og tilleggsutstyr. Ottesen bruker betegnelsen «krysskommunikasjon» om denne typen selgerinitiativ (Ottesen, 2005, s. 43). En helhetlig markedskommunikasjon omfatter med andre ord tre delstrategier: en kjøperinitiativstrategi, en selgerinitiativstrategi og en krysskommunikasjonsstrategi.

6.2.1 Mitt forslag for Telias MBO beredskap

Telia bruker omtrent 200 millioner kroner i året på å kommunisere sine tilbud og produkter til kunder via ulike typer media; altså selgerinitiativ. Jeg kan tenke meg at av alle Telias 64 egne utsalgssteder, så har omtrent en tredjedel av disse (ca. 21 butikker) et ukentlig timebudsjett på 20 timer. Dersom Telia hadde høynet timebudsjettet fra 20 til 32 timer i uken hos disse 21 butikkene hadde dette medført en ekstra årlig kostnad på rundt 2,1 millioner kroner. Dette hadde åpnet for at deltidsansatte kan jobbe hver kveld mandag til fredag (4 timer), i tillegg til lørdager (2 x 6 timer).

En best mulig MBO oppnås gjennom å styrke alle tre ledd; selgerinitiativ, kjøperinitiativ og krysskommunikasjon. Mitt argument er at dersom det investeres mer i kjøperinitiativ og dermed krysskommunikasjon, vil Telias MBO virke forsterkende på seg selv og generere både positive salgstall og kompetanse blant medarbeidere. Jeg har tro på at hver butikk etter hvert kan selge fem eller flere abonnement mer i måneden enn de gjør i dag, som et resultat av at kompetanse og kunnskap blant de deltidsansatte øker. Som jeg nevnte innledningsvis, så kom Telia-butikkene i 2011 som et resultat av at selskapet var i vekst, og ønsket å komme nærmere kundene ved å etablere fysiske utsalgssted. Som Norges nest største mobiloperatør mener jeg det ville vært forsvarlig å «kutte» 2,1 millioner kroner i budsjettet for selgerinitiativ, og heller investere dem i å styrke kjøperinitiativet. Hvis Telia ønsker å fremstå som et premium mobilselskap, tror jeg det er viktig å fokusere på å levere utmerket kundeservice og kunnskap i den skarpe enden der kundene møter selskapets ansatte ansikt til ansikt. Kunnskap og kompetanse hos medarbeiderne i Telias egne utsalgssteder er en viktig del av selskapets MBO-beredskap; altså hvordan de mottar, behandler og følger opp kundehenvendelser.



De tre kildene til salg. MBO som «krumtapp» i markedskommunikasjonen (Ottesen, 2005, s. 148)

6.2.2 Viktigheten av ansattes MBO- kompetanse

MBO- beredskap har å gjøre med hvordan virksomheten best mulig kan være forberedt på mottak, behandling og oppfølging av ordrer og forespørsler. Otto Ottesen nevner i sin forelesning om markedsføring i faget «Endringsledelse – fra teori til praksis» at denne beredskapen har fire punkter:

1. Type utstyr og fasiliteter. (Eks. møterom, IKT)
2. Kapasitet (stab, utstyr, fasiliteter)
3. Organisasjonskultur (statusforhold, struktur, fleksibilitet)
4. Ansattes MBO- kompetanse.

Tre av fire punkter nevner ansatte i en eller annen form. Under punkt 2, kapasitet, er stab nevnt. Dette tolker jeg som hvor mange ansatte som er på jobb, og om antall ansatte er forsvarlig i forhold til kundemasse; man skal helst ikke la kunder vente for lenge før de blir ekspedert. Punkt 3 handler om organisasjonskultur, som for så vidt er et veldig stort og innfløkt begrep. Det jeg henter ut ifra dette begrepet i denne sammenhengen er at de ansatte skal være fleksible og egenrådige i sin samhandling med kunde, slik at kunde ikke skal måtte

gå gjennom flere ulike instanser for å få hjelp. Det fjerde og siste punktet, ansattes MBO-kompetanse, er også det punktet hvor Ottesen har listet opp flest egenskaper.

Disse er: verdier, rolleoppfattelse, sensitivitet ovenfor kjøperinitiativ, sensitivitet ovenfor muligheten for å kryss-kommunisere, kjennskap til virksomheten og dens tilbud, forhandlingsevne, evne til å kommunisere og evne til å lytte, stille relevante spørsmål, vise empati og aktelse.

Alle de overnevnte egenskapene på punkt 4 utgjør det som jeg mener er den ideelle selger. De tre foregående punktene vil miste sin funksjon totalt dersom de fleste egenskapene under fjerde punkt ikke er tilstede. Utstyr, fasiliteter, kapasitet og organisasjonskultur oppfatter jeg som et slags rammeverk for virksomheten; installasjoner som er skapt for å skape et godt førsteinntrykk og tilrettelegge for menneskene som tar i bruk disse installasjonene som verktøy. Uansett hvor flott et lokale fremstår, hvordan organisasjonskulturen «skal være» eller hvor moderne kassasystemene er, så er det lite verdt dersom man ikke har de rette menneskene i den skarpe enden som klarer å ta førsteinntrykket videre og skape verdier.

For at Telia skal drive en helhetlig markedskommunikasjon må selgerinitiativ og kjøperinitiativ utarbeides på en slik måte at de virker forsterkende på hverandre, som igjen vil føre til større mulighet for krysskommunikasjon. Helt konkret vil dette si at kundene helst skal være innforstått med kvaliteten på servicen i butikkene på forhånd, slik at reklamer via media vil virke som en siste dytt for salg. Jeg mener at et slikt renommé vil vokse av seg selv over tid dersom service- og kompetansenivået i butikkene holder et høyt nivå. Hvis service i butikkene har et godt rykte, vil kundene reagere positivt på reklamer i media og vil ha lettere for å foreta kjøperinitiativ. Kompetente medarbeidere vil også ha større mulighet og erfaring med å kunne selge inn flere produkter til kundene som besøker butikken; muligheten for krysskommunikasjon vil altså øke. Mye av dette henger sammen med hvordan kunden oppfatter merkenavnet Telia som helhet, som jeg vil forklare nærmere nedenfor.

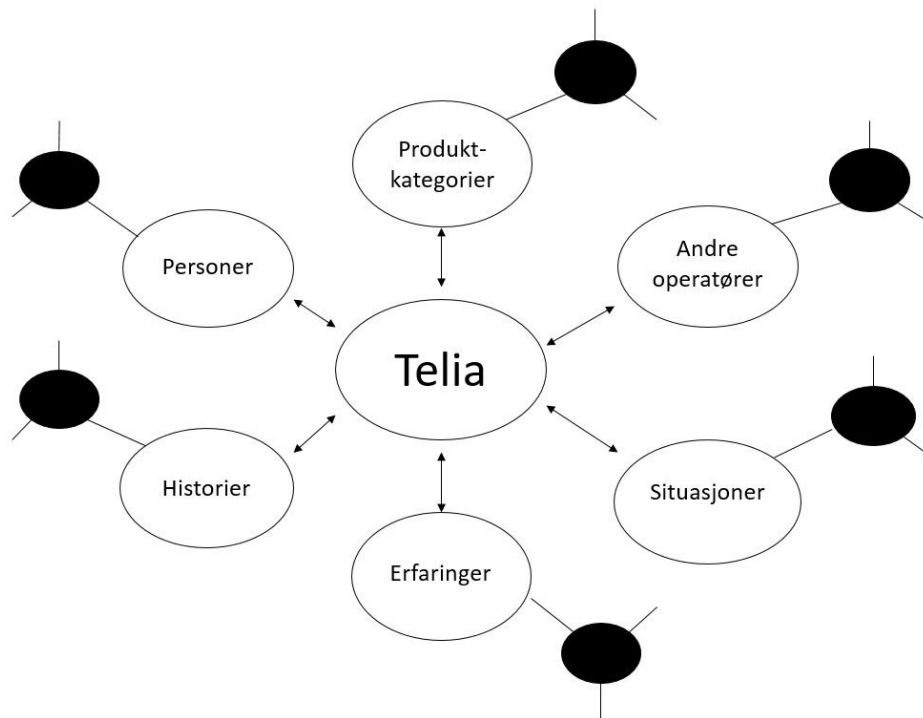
6.3. Merkeledelse – Telia som navn og symbol

Kunder foretrekker å kjøpe fra leverandører som er anerkjente merker, tilbyr gode produkter som de har en god relasjon til. Hvilken av de tre faktorene – kunderelasjoner, produkttilbud eller merkenavn – som er viktigst for kundepreferansene, varierer på tvers av markeder og kundekategorier. Kunderelasjoner skapes gjennom kontakt mellom kunder og bedrifter, inkludert personlig kontakt. Gjennom slik interaksjon får kundene erfaring og lærer om

bedriftens produkter og medarbeidere. Kunnskapen som utvikles gjør at kundene kan bruke mindre tid og krefter på å søke etter andre alternativer i markedet fordi de har erfaring fra en som de kjenner bedre enn andre. Kunder foretrekker leverandører som de vet de kan stole på (Lanseng, 2014, s. 20).

Et merke er et navn, begrep, design, symbol eller en kombinasjon av disse elementene som skal identifisere varene eller tjenestene til en selger og differensiere dem fra konkurrentenes varer og tjenester (Lanseng, 2014, s. 172). Telia som merke har to sentrale roller: å identifisere selgeren og å signalisere hva som er unikt med selgeren. For Telia er det viktig at navnet eksisterer i kundenes bevissthet. Desto flere som kjenner til dem som teleoperatør, jo mer kunnskap de har om selskapet og jo mer positiv denne kunnskapen er, desto mer verdifullt vil merket «Telia» være. Merkeledelse handler om å forsøke å forme hva kunder vet og tenker om merket, på en slik måte at det dukker opp i deres bevissthet som noe positivt.

Vi kan tenke oss merkekunnskap som et nettverk av assosiasjoner organisert rundt merkenavnet, som da blir knutepunktet i nettverket. I figuren nedenfor er kunnskapen illustrert som et assosiasjonsnettverk knyttet til Telia. Dette assosiasjonsnettverket representerer det kundene vet om Telia som teleoperatør. En kunde vil forbinde Telia med én eller flere produktkategorier, i dette tilfellet teleoperatører. Kunden vil også kunne assosiere Telia med andre operatører i produktkategorien, som f.eks. Telenor eller Chess. Når kundens kunnskap om teleoperatører aktiveres f.eks. i forbindelse med en kjøpsprosess, vil Telia dukke opp i bevisstheten sammen med de andre operatørene i denne produktkategorien. Dette kalles uhjulpen kjennskap, fordi merket dukker opp i bevisstheten uten at forbrukerne behøver å bli hjulpet av Telias navn eller logo.



Merkekunnskap representert som et assosiasjonsnettverk i hukommelsen, med merkenavnet som knutepunkt i nettverket. (Omgjort fra Fred Selnes & Even J. Lansengs Figur 4.1 side 173 i boka «Markedsføringsledelse»).

En av merkets viktigste roller er å få kunden til å identifisere merket med en bestemt produktkategori. Dersom Telia og kunnskapen om Telia ikke aktiveres når produktkategorien «teleoperatører» aktiveres, kan man si at merket er dårlig posisjonert (Lanseng, 2014, ss. 172-173). De merkene som ligger lagret i kundens hukommelse og aktiveres når produktet aktiveres, er de merkene som har størst sannsynlighet for å bli valgt. For Telia vil det derfor være viktig å gjøre kundene bevisst på at merket er en del av den aktuelle produktkategorien «teleoperatører», og helst være den mest ettertraktede.

Selv om vi mennesker alltid vil ha mest mulig og best mulig til lavest mulig pris, er vi også ganske enkle i vår oppfatning av hva som er et godt produkt og en god handel. Som jeg nevnte i kapittel 6.1.1, foretrekker hele 71% av norske forbrukere å handle elektronikk fysisk i butikk. Ofte er det også slik at vi vender tilbake til det samme stedet for å handle, nesten uavhengig av pris og tilgjengelighet. Hvorfor er det slik? Jo, hvis vi først har hatt en usedvanlig god kundeopplevelse et sted, så er det stor sannsynlighet for at vi oppsøker nettopp dette stedet igjen neste gang vi er på utkikk etter et lignende produkt, eller dersom vi trenger hjelp med produktet. Det er nesten ulogisk at vi skal oppsøke et annet sted hvis tidligere erfaring forteller oss at vi fikk en god handel og hjelp sist gang. Vi skal tenke på merkenavnet, ikke fordi de er størst, billigst, eller ligger mest mulig beleilig til, men fordi totalopplevelsen

er den beste, og vi har personlig erfaring som bekrefter det. Én av fordelene en bedrift vil ha ved å tilby kommunikasjon gjennom egne utsalgssteder, er muligheten for å inngå relasjoner til kundene på en mer personlig måte. Dyktige selgere vil inneha en blanding av sosial og teknisk kompetanse som gjør dem til svært effektive kommunikasjonskanaler ut mot kunden, og som kan være med på å sikre at kunden blir til en tilbakevendende kunde i fremtiden. Dette kalles kundeledelse.

6.4 Kundeledelse – å bygge sterke forbindelser

Noe av det viktigste innen markedsføringsledelse er kundeledelse; å bygge sterkere relasjoner, selge mer til kundene man allerede har, og rekruttere flere kunder. En relasjon beskriver hvilken kontakt kunden har med bedriften, og kundeledelse handler først og fremst om å bygge sterkere forbindelser. En sterk relasjonsbygging har som formål at kundene sannsynligvis vil fortsette å handle hos Telia, og jo sterkere kunderelasjonen er, jo større sannsynlighet er det for at kundene vil fortsette å kjøpe. For at kunderelasjonene skal bli sterkere må bedrifter tilføre relasjonene innhold i form av psykologiske, økonomiske eller teknologiske dimensjoner. Den psykologiske dimensjonen handler om hva kundene tenker om og føler for leverandøren, som f.eks. tilfredshet, tillit og kvalitet. Den økonomiske dimensjonen dreier seg om elementer som kontrakter, byttekostnad, risiko og andre faktorer som er knyttet til kort- og langsiktige økonomiske aspekter. Den teknologiske dimensjonen dreier seg om teknologiske standarder, teknologiske pakkelsninger (som f.eks. mobiltelefon og abonnement i en pakkelsning) og andre teknologiske aspekter som skaper avhengighet og dermed en sterkere tilknytning til leverandøren (Lanseng, 2014, s. 25).

Eksempler på slike pakkelsninger er såkalte «familieløsninger», eller «Trådløs Familie» som vi kaller det i Telia. Hvis en familie på fem har hvert sitt abonnement, kan de motta en felles faktura for hele familien, og f.eks. kan mor ha administratorrettigheter for alle de fem abonnementene, slik at hun kan gjøre endringer på vegne av alle i familien. Slike familieløsninger, gjerne sammen med rabattordninger, gjør at familien har et enkelt, oversiktlig og praktisk kundeforhold med leverandøren, og er med på å unngå det som kalles «churn rate», eller omveltningshastighet på norsk. I telekommunikasjonsmarkedet er det ofte enkelt for kunder å skifte operatør på dagen, og en behøver ikke kontakte sin nåværende operatør for å gjøre dette. Omveltningshastighet sier noe om i hvilken grad kundene er lojale til leverandøren, og ved å tilby pakkelsninger for hele familien kan en i stor grad forhindre slik «churn».

Alle disse tre dimensjonene; psykologiske, økonomiske og teknologiske kan påvirke kundenes valg i større eller mindre grad. Den økonomiske verdien av kundeporteføljene vil også øke når antallet kunder øker. Nye kunder kan enten være førstegangskunder som er nye på markedet, eller kunder som bytter fra konkurrenter. Dette er to typer forskjellige kunder, som også krever forskjellig markedsstrategi- og -kommunikasjon. Førstegangskunder hos teleoperatører (nylig myndige) foretar gjerne i større grad valg basert på hvilken leverandør foreldrene har. For å beholde slike kunder er det viktig å overbevise kunden om å fortsette å velge Telia også i fremtiden.

Kunder som bytter over fra konkurrenter må opplyses om hvilke fordeler det vil gi å bytte operatør til Telia, og her spiller mediekommunikasjon en stor rolle. Slik kommunikasjon vil føre til at kunden oppsøker utsalgssteder for å få mer informasjon eller å gjennomføre handelen, og det er derfor viktig at de blir møtt av dyktige selgere som klarer å formidle fordelene på en enkel, profesjonell og hyggelig måte. Telia må altså ikke bare *definere* verdiene som kundene skal kunne forvente gjennom mediekommunikasjon, de må også *levere* verdien slik at kundenes forventninger blir innfridd. Dette kalles produktledelse, og handler om å forvalte en bedrifts produkter med sikte på å skape lønnsomhet for bedriften og verdi for dens kunder (Lanseng, 2014, s. 26). Å definere verdiene som kundene skal kunne forvente, handler om å oppfylle kundenes ønsker bedre enn konkurrentenes produkttilbud, og dermed skape en preferanse for Telias produkter.

Markedsføring, kundebehandling, relasjonsbygging, service og salg har tre hovedoppgaver: å etablere nye kundeforbindelser, å beholde eksisterende kunder ved å hindre kundeavgang, og å utvikle kunderelasjoner ved å øke kjøpslojalitet (Berg, 2009, s. 18). Betingelsene for suksess og at selskapet vokser er at kundene får profesjonell service og forblir trofaste over tid ved at de opprettholder høy kjøps- og kundelojalitet. Fra et salgssynspunkt betyr dette kryss-, mersalg og gjensalg. I praksis bør ethvert kjøp og enhver etablering av en ny kundeforbindelse føre til dette. Life Time Value (LTV) går ut på å beregne kundens kjøp over flere år. Et eksempel på LTV vil være å se på Telias kunder når det gjelder trofasthet, kjøp av nye telefoner/nettbrett, fornye avtaler på mobil/mobilt bredbånd abonnement. Kundens verdi vurderes ut fra framtidig potensielt kjøp over flere år. Slik får man et uttrykk for hva lojalitet betyr, og ser bruk av markedsføring som en investering i oppbygging av kundelojalitet og forvaltning av kundebasen. Når mer enn 70% av den totale omsetningen i mange bedrifter går til eksisterende kunder, sier det seg selv at kryss-, mersalg og gjensalg over tid som LTV, ikke bare har stor betydning, men faktisk er avgjørende for en bedrifts overlevelsessevne (Berg,

2009, ss. 28-29). Det er derfor utrolig viktig at kundene blir møtt av kompetente medarbeidere slik at eksisterende kunder fortsetter å være nettopp eksisterende kunder.

6.5 Psykologiske variabler i kunderelasjonen

Den psykologiske styrken til en kunderelasjon er definert som graden av kundens tilfredshet, tillit og forpliktelse overfor leverandøren. Av disse tre psykologiske variablene er kundens tilfredshet vanligvis en forutsetning for de to andre. Tilfredshet er også den variabelen bedriften oftest bruker til å vurdere kunderelasjonenes styrke. Kundetilfredshet er en kundes samlede vurdering av hvor positiv forbrukeropplevelsen har vært. Hvis bedriften skal forbedre den totale forbrukeropplevelsen må den ta hensyn til alle aspektene av opplevelsen og først og fremst den oppfattede kvaliteten på produktene og tjenestene som leveres. Kunder blir selvsagt misfornøyde dersom produktene ikke fungerer slik de skal. Er derimot produktene og tjenestene bedre enn forventet, eller til og med innebærer positive overraskelser, reagerer kundene med stor tilfredshet (Lanseng, 2014, s. 69).

For bedriften vil det være viktig at kunder som handler eller besøker utsalgssteder blir møtt og ekspedert av serviceinnstilte og faglig kompetente medarbeidere. Det er ofte her fundamentet for kundeforholdet etableres, noe som gjør det viktig at denne kontakten er en positiv opplevelse for kunden, og helst overstiger kundens forventninger. En slik positiv førstekontakt har flere virkninger over tid. Jeg vil nå ta utgangspunkt i fire ulike scenarier for å eksemplifisere disse virkningene.

Scenario 1: Kunde er ny til Telia og har inngått en handel i butikk.

Dersom kunden oppsøker en Telia butikk som kunde hos en annen operatør, men velger å gå over til Telia, er det viktig å skape et godt førsteinntrykk. Medarbeideren er det første personlige møtet med bedriftens ansikt utad. Hvis kunden er fornøyd med produktet, tjenestene og servicen, er det sannsynlig å anta at han/hun vil videreformidle opplevelsen til venner og/eller familie. Hvis kunden av en eller annen grunn er misfornøyd med produktet eller tjenestene vil han/hun føle seg tryggere på å få samme gode hjelp i butikk som da avtalen ble inngått, noe som kan være med på å dempe ned en i utgangspunktet negativ situasjon.

Scenario 2: Kunde er ny til Telia og har inngått en handel via nettbutikk/ telefonsalg.

Kunder som velger å skifte operatør til Telia, og som enten har ordnet overføringen selv over Telias hjemmesider, eller via telefonsalg. Som regel vil slike kunder oppsøke et av utsalgsstedene hvis de trenger teknisk støtte eller opplever problemer med produkt eller tjeneste. For en slik kunde vil dette være det første personlige møte med Telia, og det er da opp til medarbeider å sørge for å hjelpe på best mulig måte. Medarbeider kan snu en negativ situasjon til det bedre ved å hjelpe kunden på en profesjonell måte, noe som i mange tilfeller kan være med på å redde fremtidig forhold med kunde.

Scenario 3: Allerede Telia kunde og forlenger kundeforhold i butikk.

Veldig mange av Telias kunder i butikk er kunder fra før av, og ønsker å videreføre avtalen sin i bytte mot f.eks. en rabattert mobiltelefon eller nettbrett. Et besøk i en av selskapets utsalgssteder kan føre til at kunde blir overbevist om å forlenge kundeforholdet. Det er mange teleoperatører på markedet, men det er for de fleste logisk at en eksisterende kunde tar kontakt med sin operatør først for å se hvilke løsninger og pris de kan tilby før kunde eventuelt oppsøker konkurrerende operatører.

Scenario 4: Allerede Telia kunde og har inngått en handel via nettbutikk/telefonsalg.

Eksisterende kunder som handler på nett eller gjennom telefonsalg har som regel andre intensjoner med å besøke utsalgssted enn handel. Som regel har kunde spørsmål knyttet til produkt, tjeneste, faktura eller lignende, eller så er det noe galt med produktet som kunde ønsker å få reparert eller klage på. I situasjoner der utgangspunktet for besøket er negativt har medarbeideren en gylden mulighet til å snu opplevelsen om til noe positivt dersom han/hun innehar sosial og teknisk kompetanse til å gjøre dette.

Som eksemplene ovenfor viser finnes det flere ulike situasjoner der servicemedarbeider i butikk skal ivareta kundenes forespørsler. Dersom kunder har negative opplevelser i butikk kan dette fort føre til at kunden velger å bytte operatør, og kan skade selskapets renommé i lokalmiljøet dersom kunden deler opplevelsen med venner og naboer. Selgeren må derfor inneha den sosiale og tekniske kompetansen som trengs for å snu en dårlig opplevelse til en god, og generelt ivareta kundenes behov. For å skape slike selgere må selskapet være villige

til å ikke bare kommunisere sine verdier med de ansatte, men investere i å utvikle kompetanse og kunnskap. Slikt gjøres gjennom blant annet å integrere verdier hos de ansatte.

6.6 «Å blø lilla» - troen på produkt, visjon og selskap

«Butikkselgere innehar en enestående mulighet som kommunikasjonskanal. De kan utvikle og presentere et budskap skreddersydd for hver enkelt kunde de betjener. Butikkselgere kan også vurdere kundens reaksjoner og gi alternative innspill underveis. Denne fleksibiliteten gjør butikkselgeren til detaljistens mest effektive kommunikasjonskanal – og den dyreste.» (Fredriksen, 2010, s. 193)

Grundig opplæring, salgstrening og oppfølging er selvsagte kriterier for å kunne skape gode selgere. Uten dette vil selgeren sannsynligvis ikke se verdien av arbeidet sitt, og da heller ikke se sitt bidrag i lys av butikkens/selskapets totale prestasjoner og oppnåelser. Men om man som leder er aldri så god på disse overnevnte områdene, er det ikke nødvendigvis en oppskrift for suksess. Hvis en ikke ansetter de rette menneskene, har det lite for seg å drive salgstrening. Mennesker er forskjellige, og det er langt fra alle som knytter sterke bånd til arbeidsplassen sin. Telia har en visjon om å blant annet levere kundeservice i verdensklasse, noe som kanskje spesielt er viktig for de som arbeider i selskapets utsalgssteder og møter kundene ansikt til ansikt. Som mange andre ønsker de å konstruere en organisasjonskultur, bestående av felles verdier, og ønske om at alle selskapets ansatte skal internalisere disse verdiene; gjøre dem om til sine egne verdier. Å lykkes med å internalisere slik holdninger og verdier hos sine ansatte anses for å være noe av det viktigste et selskap kan klare å gjennomføre. «Å blø lilla» er et slagord som blir mye brukt innad i Telia for å poengtere en felles tenke/ og- handlemåte som assosieres med å gi alt for selskapet og kundene.

6.7 Kompetanse blant servicemedarbeidere

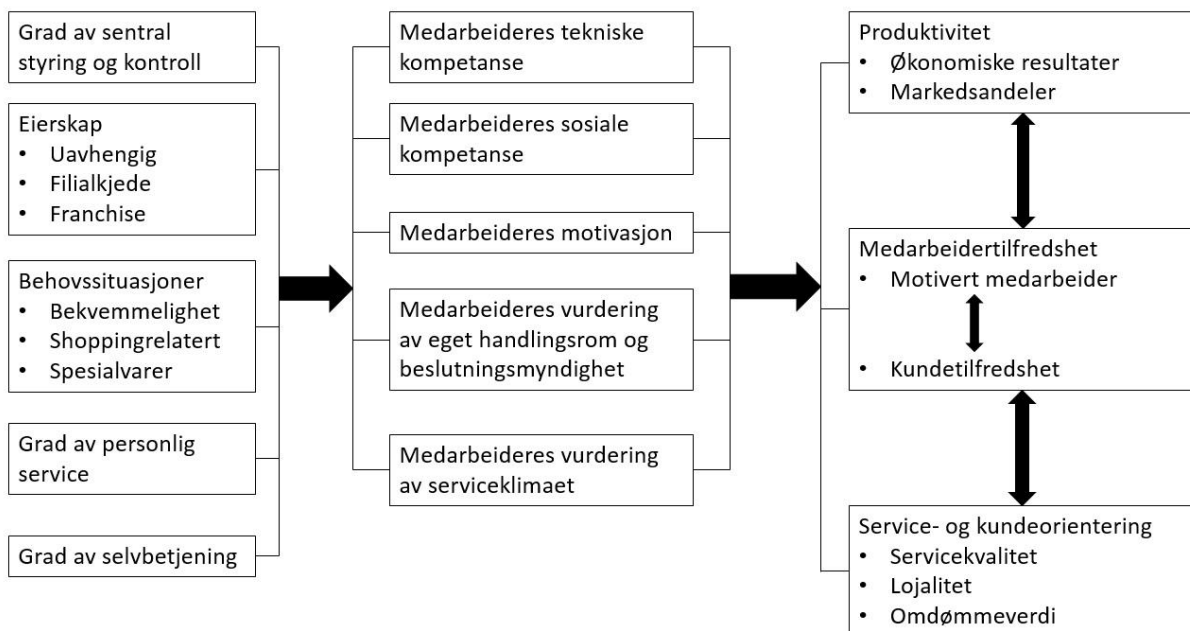
«Gode medarbeider-kunderelasjoner fordrer gode medarbeiderrelasjoner. Miljøet på arbeidsplassen må være godt. Dette innebærer blant annet lojalitet ovenfor butikk og/eller arbeidsgiver, god salgsånd, lagånd, evne til å la seg inspirere og inspirere andre og et salgs- og markedsorientert støtteapparat som fungerer.» (Fredriksen, 2010, s. 193)

MBO handler om hvordan et selskap mottar, behandler og følger opp henvendelser, og sammen med de tre kildene til salg (selgerinitiativ, kjøperinitiativ og krysskommunikasjon)

utgjør MBO et helhetssyn på markedsføring. Servicemedarbeidere i butikk står for den mest personlige delen av et selskaps MBO-strategi; de som møter kundene ansikt til ansikt. Ved å foreta marginale omprioriteringer i sin markedsføringsstrategi, mener jeg at Telia vil kunne oppnå en mer optimal MBO enn hva de har i dag. Dette vil kunne oppnås dersom budsjettet for å utløse selgerinitiativ kuttes med bare 1 prosent (2,1 millioner av 200) og investeres i å øke timebudsjettet i Telias butikker på landsbasis. Nedenfor presenterer jeg nøkkelmomenter som jeg mener vil komme av å heve timebudsjettet, samt faktorer som Telia selv må legge til rette for at endringen skal føre til en mest mulig optimal MBO.

Viktige målsettinger innenfor intern markedsføring er å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere samt lede og motivere til markeds-, kunde-, service- og salgsorientering. Det er viktig å drive intern markedsføring som et grunnlag for å oppfylle forventninger skapt av bedriftens eksterne markedsføring (Fredriksen, 2010, ss. 149-150).

Service- og serviceorientering av medarbeidere innenfor handelen omfatter et relativt bredt spekter av kompetanse og typer av motivasjon. Hennig-Thurau benytter en teoretisk basert firedelt fremstilling av service og kundeorientering hos servicemedarbeidere. Denne fremstillingen omfatter medarbeiderens tekniske kompetanse, for eksempel varekunnskap, sosialkompetanse, motivasjon og opplevelse av handlingsrom (Fredriksen, 2010, s. 151).



Figur 1.1: Kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeidere i detaljhandelen (Fredriksen, 2010, s. 152)

Ovenfor er en modell hentet fra boka «Varehandelsledelse» av Jan Ivar Fredriksen. Modellen illustrerer mulige sammenhenger mellom forhold rundt kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeidere innen detaljhandel med tanke på service- og kundeorientering. Til venstre i figuren ser vi uavhengige variabler som illustrerer kontekst. I Telia butikkenes tilfelle er det liten grad av sentral styring og kontroll, i og med at den deltidsansatte ikke er direkte kontrollert i sin arbeidstid. Eierskap er filialkjede, og behovssituasjoner passer på alle tre punkter. Graden av personlig service er høy, og selvbetjening er ikke mulig i butikken. Rubrikkene i midten er kjernen i modellen, hvor medarbeiderens kompetanse og motivasjon illustreres sammen med vurdering av eget handlingsrom samt kundeopplevelse og serviceklimaet.

Jeg skal nå presentere de viktigste punktene i denne modellen for å gi et klarere bilde av hvilke faktorer som er viktige for at en selger skal kunne videreutvikle sine ferdigheter, og hvilke forhold som må ligge til rette fra arbeidsgivers side.

6.7.1 Teknisk kompetanse

Videre i modellen finner vi medarbeiderens tekniske kompetanse, som handler om kunnskap og da spesielt varekunnskap. Å inneha grunnleggende kunnskap om vare, behov og anvendelse er en viktig forutsetning for å skape trygghet i en medarbeider/kunderelasjon. Varekunnskap er en av veiene fram til trygge og motiverte medarbeidere. En medarbeider som på lengre sikt skal gjøre en god jobb og trives, bør ha en overveiende interesse for de varene han eller hun selger. Har man ikke selv tro på det man selger, kan man vanskelig overføre denne troen på andre (Fredriksen, 2010, s. 153).

Kunden har gjerne ulike forventninger når han/hun oppsøker butikken, avhengig av type vare eller tjeneste og/eller kjøps- og behovssituasjon. Hvis kundens ønsker og behov er mer komplisert enn bare et enkelt kjøp, kreves det at selgeren kan bistå med forslag og råd i kjøpsprosessen slik at kunden får det beste og mest optimale produktet. Medarbeiderens rolle er å inspirere til løsninger, finne alternative varer, foreslå tilleggsvarer og å tilby eventuell tilleggservice som imøtekommer kundens ønsker. Et annet viktig område hvor god fagkunnskap er viktig, er ved håndtering av reklamasjoner. Medarbeideren må kjenne til hvilke regler som gjelder. Eksempler på dette er forbrukerkjøpsloven, samt regler i egen virksomhet for den konkrete varen det gjelder. I en situasjon der kunde velger å klage eller reklamere på ett kjøp, er det viktig at kunde blir møtt av en medarbeider som kan gi en korrekt

løsning som bygger på lover og regler, slik at en negativ situasjon ikke blir til en dårlig opplevelse for kunden og dermed kan påvirke butikkens rykte eller mulige fremtidige kjøp.

6.7.2 Sosial kompetanse

Empati omfatter innsikt i kundens kunnskapsmessige og emosjonelle ståsted. Sosial kompetanse innebærer at medarbeideren har innsikt i hva kunden oppfatter, føler, forstår og tenker (Fredriksen, 2010, s. 153). Dersom medarbeideren ikke kan skape en god interaksjon gjennom empati og forståelse, hjelper det lite med teknisk kompetanse. På samme måte er det lite poeng i å ha en medarbeider med all verdens sosial kompetanse dersom den tekniske innsikten mangler. En god kundebehandler må altså inneha evnen til å forholde seg rolig og profesjonell, spesielt i situasjoner hvor kunde er misfornøyd med noe.

La oss tenke oss et eksempel hvor en kunde har kjøpt en ny, dyr mobil, og dukker opp i butikken fly forbannet fordi han mener at noe er galt med produktet. Som kunde vil jeg påstå at det er relativt normalt å reagere på en slik situasjon med sinne, frustrasjon og oppgitthet, og mange velger å ta ut denne aggresjonen på de som har solgt produktet til kunden. En god selger og kundebehandler vet, at selv om det selvfølgelig ikke er hans skyld at produktet er defekt, så har kunde et behov for å «luften» sine følelser, og at sinnet etter all sannsynlighet vil gli over i forståelse når situasjonen blir avklart for kunde. Når man som kundebehandler og menneske i slike situasjoner føler at man blir uskyldig «angrepet», er det fort gjort å reagere feil, og i verste fall gjengjelde kundens aggresjon. Å lære seg å forstå at det ikke er deg som kundebehandler kunden egentlig er sint på, men situasjonen, tar lang tid og kan ikke læres på andre måter enn gjennom erfaring med nettopp slike ubehagelige situasjoner. Kundebehandler må være innforstått med at slike situasjoner er sårbare, ikke bare for kunden der og da, men også for fremtidige kundeforhold med tanke på tidligere nevnt merkeledelse; kundens assosiasjon med Telia som merkevare. Slike kundehenvendelser skjer i tillegg ofte sent på ettermiddagen eller kveldstid, da kundene er ferdig på jobb og har tid til å komme innom forhandleren. Dette er da også tiden da butikkene ofte er bemannet av deltidsansatte, og det er da ekstra viktig at disse er forberedt på slike henvendelser. Ofte viser det seg at det slett ikke er noe galt med kundens produkt, og at det enkelt kan fikses og/eller forklares av kundebehandleren. I slike situasjoner er det derfor utrolig viktig at også deltidsansatte innehar teknisk og sosial kompetanse til å håndtere utfordringene som kommer. Situasjonene vil selvsagt variere i vanskelighetsgrad og omfang, men jo oftere deltidsansatte får jobbe, jo mer teknisk og sosial kompetanse oppnå, noe som vil gagne selskapets og dets omdømme.

6.7.3 Motivasjon

For å kunne kombinere sosiale ferdigheter og teknisk fagkompetanse på en kundeorientert måte, er motivasjon grunnleggende. Medarbeiderens motivasjon for å ivareta kunden kan omfatte tre områder (Fredriksen, 2010, s. 154):

- Positiv innstilling til kundeorientering og konsekvensene av kundeorientert adferd for medarbeiderens egen del.
 - Medarbeideren må altså bry seg om kundens ønsker, og kunne forholde seg til hva konsekvensene blir dersom han/hun kan eller ikke klarer å innfri kundens ønsker.
- Selvoppfatning om hvorvidt han/hun er i stand til å opptre kundeorientert.
 - Medarbeideren må ha en positiv og trygg selvoppfatning om egen kompetanse når det gjelder både teknisk og sosial kompetanse. Føler medarbeideren seg trygg på seg selv og sin kunnskap, er sjansen stor for å kunne se og innfri kundens ønsker på en tilfredsstillende måte.
- Forventninger til belønning og måloppnåelse gjennom for eksempel fornøyde kunder og positive tilbakemeldinger fra arbeidsgiver og/eller kollegaer.
 - En god medarbeider bør, ifølge min personlige mening, bli motivert av selve tanken på at kunden er fornøyd. En medarbeider innen kundeservice som kun er motivert av lønn, vil aldri kunne bli en dyktig kundebehandler. I tillegg til å ha evnen til å bli motivert av kundens tilfredshet, er det viktig at ledelsen følger opp medarbeiderne og roser dem når de gjør en god jobb, og kommer med forslag til forbedring når de ser at det trengs. En medarbeider som tar til seg slik tilbakemelding vil dermed bli motivert av sin egen forbedring og læring, noe som vil virke selvforsterkende med tiden.

6.7.4 Handlingsrom og beslutningsmyndighet

Hvordan medarbeideren oppfatter sitt eget handlingsrom og sin beslutningsmyndighet gir begrensninger og muligheter for i hvilken grad han/hun føler seg betrodd til å beslutte i situasjoner der kundens interesser og behov står i fokus. Handlingsrom og beslutningsmyndighet er nødvendig for at medarbeideren kan praktisere kunnskaper og gode intensjoner på en kompetent måte overfor kunden (Fredriksen, 2010, s. 154). I Telias butikker har man som selger relativt stort handlingsrom, noe som gjør det spesielt viktig at også deltidsansatte har kunnskap om hvilke løsninger som er mulige og best, både for kunde og for

Telia. Når det gjelder hvordan medarbeideren *oppfatter* sitt eget handlingsrom, er vi igjen tilbake til teknisk og sosial kompetanse i stor grad. Beslutningsmyndigheten styres i relativt stor grad av hvilken tidligere *erfaring* medarbeideren har i ulike situasjoner, og dermed om de i det hele tatt vet hvordan de kan håndtere en gitt situasjon. En deltidsansatt som har bred erfaring med ulike typer situasjoner vil ha evnen til å løse utfordringer på stedet, i stedet for å måtte kontakte daglig leder eller henvise kunde til andre informasjonskanaler.

6.7.5 Serviceklima og servicekultur

Medarbeiderens vurdering og oppfatning av hva slags serviceklima som preger organisasjonen, peker mot styrken dette har med tanke på service- og kundeorientering (Fredriksen, 2010, s. 154). Sterk kundeorientering i toppledelsen kan skape den felles kulturen som tilrettelegger for og belønner utviklingen av gode kunderelasjoner. En god servicekultur og serviceklima er noe av det viktigste å opprettholde for at kunder skal få en god opplevelse i Telias butikker. Dette fordrer dermed at de ansatte er kompetente, motiverte og har god erfaring med kundebehandling. Ved hyppig utskifting av deltidsansatte kan, og bør, butikker forvente at servicekulturen vil endre seg, og ofte mot det negative. Dette vil selvsagt ikke skje automatisk og deterministisk, men som en naturlig reaksjon på at ulike mennesker tar med seg ulike verdier inn i arbeidsplassen, og kan dermed påvirke den uten at noen egentlig er klar over det.

Ut ifra disse punktene kan man se at kompetanse er viktig i mange ulike deler av arbeidshverdagen som deltidsansatt i Telias butikker. Den ansatte bør ha noen personlige nøkkelegenskaper som menneske, men selskapet må også tilrettelegge for en utvikling av egenskaper og læring. Oppfyller et selskap de ulike «kravene» listet ovenfor, kan man se helt til høyre i figur 1.1 at man oppnår høyere produktivitet, som gir økonomiske resultater og markedsandeler. Medarbeidertilfredshet gir motiverte medarbeidere som igjen gir kundertilfredshet. Service- og kundeorientering gir flere positive viktige virkninger når det gjelder markedsføring, blant annet servicekvalitet, lojalitet og omdømmeverdi.

6.8 Oppsummering av teori kapitlet

I kapittel 6 har jeg anvendt teori for å argumentere for butikkmedarbeiderens roller, egenskaper, styrker og hvilke forutsetninger som må være til stede for å skape en god servicemedarbeider. Butikkmedarbeideren er selskapets ansikt utad, og må derfor være i stand til å innfri løftene som kundene får servert gjennom media. Når det gjelder omprioriteringen av Telias markedsføringsstrategi, mener jeg teorien støtter opp under fordelene som vil komme av å bruke mindre midler til mediebruk for å utløse selgerinitiativ. Hvis disse midlene heller blir investert i å styrke Telias mottak, behandling og oppfølging av henvendelser (MBO), mener jeg at dette totalt sett vil styrke Telias helhetlige markedsføringsstrategi og skape økonomiske gevinster over tid. Samtidig vil kompetente deltidasarbeidere være med på å styrke Telias renommé som en profesjonell forhandler, som igjen vil kunne generere mer salg og henvendelser på landsbasis.

I et forsøk på å finne konkrete argumenter for å heve timebudsjettet, tok jeg for meg salgs- og besøkstall fra butikkene i 2015. Dette gjorde jeg for å se om dagens budsjetter var hensiktsmessige i forhold til salg og kundestrøm.

7.0 Telia butikker i Stavanger området; kundeteller og timesbudsjett

I denne empiriske delen av oppgaven presenterer jeg resultatene av undersøkelsene mine når det gjelder salgs- og besøkstall, både i Stavanger- og Bergonområdet. Målet var å bryte ned tallene på en slik måte at jeg kunne se om dagens timebudsjett kunne forsvares, eller om det fantes indikatorer på at de butikkene med lavest timebudsjett burde få høynet det basert på prestasjoner og kundestrøm.

I et forsøk på å finne et svar på hvorfor det er et relativt stort sprik mellom størrelsen på timesbudsjettet til de ulike butikkene i Stavanger området bestemte jeg meg for å benytte meg av tall fra butikkenes kundetellere. Telleren registrerer hvor mange som er innom butikken i løpet av en dag og i løpet av en hel måned. Det skal sies at kundetelleren er plassert nær inngangen til butikken, noe som vil si at den fanger opp de som bare kommer inn og «snur i døren», ansatte som kommer og går og kan i noen tilfeller fange opp forbigående. Kundetelleren har dermed ingenting med selve salgsprosessen å gjøre, men skal skape et inntrykk av hvordan kundemassen er i de ulike butikkene.

Timebudsjettet blir justert blant annet etter hvor stor kundestrøm det er i butikkene, derfor vil det være logisk å kunne se en sammenheng mellom kundestrøm registrert av kundetelleren og

tildelt timesbudsjett. I tillegg til kundestrøm spiller også åpningstid en sentral rolle. Noen av butikkene er lokalisert på senter der åpningstiden er lengre enn andre steder, og da vil også timesbudsjettet være større. Jeg har også kommentert hvor butikkene er plassert for å kunne ta i betraktning lokale geografiske forskjeller som lokasjon og tilgjengelighet. Jeg tok for meg månedlige kundebesøk per butikk per måned i 2015 og regnet ut gjennomsnittlig antall kundebesøk i måneden.

7.1 Telia Kvadrat

Butikken på Kvadrat er kjent for å ha høy kundestrøm, og har også et timesbudsjett på 30 timer som står i stil med kundetrykket. Butikken har «vanlig» åpningstid 10:00 – 20:00, noe som vil si at det ikke er åpningstiden som er utslagsgivende for tildelingen av timer. Butikken har tre deltidsansatte i tillegg en fjerde ansatt som innehar en 50-80% stiling som selger. Sistnevnte er ikke regnet som en deltidsansatt, noe som vil si at hver deltidsansatt har gjennomsnittlig 11,6 arbeidstimer i uken. Kvadrat kjøpesenter er et populært valg for handlende i Stavanger området, og er et av de største kjøpesentrene i det nordlige Europa. Senteret innehar det meste man kan tenke seg av butikker, slik at det sjelden er nødvendig å måtte gå innom flere forskjellige sentre for å finne det man som kunde trenger. Det ligger sentralt plassert på Forus med avkjørsel direkte fra motorveien, noe som gjør at det er enkelt for de aller fleste i Stavanger regionen å kunne ta seg til senteret uten at avstanden blir for stor. I tillegg har Kvadrat kjøpesenter over 2500 gratis parkeringsplasser for sine kunder, noe som er meget tiltalende når det gjelder tilgjengelighet.

7.2 Telia Amfi Madla

Telia Amfi Madla plasserer seg midt mellom det laveste og høyeste sjiktet av kundestrøm og har tildelt 20 deltidstimer i uken. Butikken har vanlig åpningstid 10:00 – 20:00, og har per i dag kun to deltidsansatte, noe som gir 10 arbeidstimer per deltidsansatt i uken. Det skal sies at to ansatte ikke er ideelt i forhold til sykdom og lignende, og at det derfor mest sannsynlig med tiden vil tiltre en tredje deltidsansatt. Amfi Madla, som tidligere var kjent som Madla Handelslag, er et kjent senter i Stavanger med en lang historie. Driften har en historie som er over 100 år gammel, og navnene «Madla Handelslag», eller bare «Handelslaget», er navn som de fleste fra Stavanger har et forhold til. Senteret ligger i Madlakrossen, ikke langt fra Tjensvollkrysset, og tilbyr over 700 gratis parkeringsplasser både innen- og utendørs mot billett.

7.3 Telia Stavanger Storsenter

Telia Stavanger Storsenter har de laveste besøkstallene i 2015; 2807, nesten hele 5000 mindre enn Telia Kvadrat som ligger på topp. Likevel har butikken budsjettert med 30 budsjettimer i uken. Denne butikken er den eneste i området som har utvidet åpningstid; butikken åpner klokken 09:00 i stedet for 10:00 som de andre butikkene. Dette vil si at butikken har krav på i hvert fall seks timer mer enn de andre, for å dekke de ekstra timene mandag til og med lørdag. Butikken har for tiden kun to deltidsansatte, med stor sannsynlighet for å ansette en tredje. I motsetning til både Kvadrat og Amfi Madla har ikke senteret egen parkering, slik at man som kunde må finne parkeringsplass/hus i Stavanger, og selv oppsøke senteret til fots. Det er ikke utenkelig at lave besøkstall kan ha en sammenheng med plassering, og at handlende kunder foretrekker kjøpesentre der de slipper å måtte gå langt mellom hver butikk.

7.4 Telia M44

Telia M44 på Bryne har nest størst kundestrøm på hele 6102 i gjennomsnitt per måned i 2015. Butikken har vanlig åpningstid 10:00 – 20:00 og per i dag to deltidsansatte. Butikken har et budsjett på 20 timer i uka, noe som gir 10 timer per deltidsansatt i uken. Ifølge tallene fra kundetelleren vil en kunne argumentere for at denne butikken opplever et relativt høyt kundetrykk og burde kanskje fått tildelt flere arbeidstimer per uke. Geografisk sett kan man si at M44 har kundestrømmen ganske for seg selv på Bryne. Det nærmeste store kjøpesenteret er Kvadrat, som ligger omtrent 20 minutter unna med bil. Senteret har et stort utvalg butikker, i tillegg til en stor dagligvarebutikk, noe som gjør at det strengt tatt ikke er nødvendig for kunder å skulle velge andre alternativer som befinner seg lengre unna.

7.5 Telia Bystasjonen Sandnes

Telia Bystasjonen Sandnes har det nest laveste gjennomsnittlige kundebesøket i 2015 og er også en av butikkene med lavest ukentlig timesbudsjett for deltidsansatte. Butikken er relativt ny i forhold til de andre, den ble åpnet i oktober 2014. Butikken har vanlig åpningstid 10:00-20:00 og to deltidsansatte, som vil si at de har gjennomsnittlig 10 timer hver i uken. Senteret har en utrolig god beliggenhet, midt på «Ruten» i Sandnes sentrum, et sted som er knutepunkt for både buss, tog og annen handel. Det er 345 parkeringsplasser i senterets underetasje, mot betaling.

7.6 Innhenting av data

For å kunne kommentere timesbudsjettet for deltidsansatte per uke følte jeg det var nødvendig å ta en kikk på hver butikks salgstill og kundestrøm. Dette gjorde jeg for å se om det fantes store ulikheter som kunne være med på å forsvare ledelsens valg og fordeling av timer til rådighet for hver av butikkene. Jeg hadde en antakelse om at butikkene med høyest timesbudsjett, Telia Kvadrat og Telia Stavanger Storsenter, også ville ha høyest kundestrøm og salgstill for å forsvare budsjettet. For finne disse tallene, måtte jeg kontakte ulike kilder i Telia for å få tilgang til alle salgstill og kundetellere for 2015. I utgangspunktet var jeg sikker på at jeg skulle klare å finne denne informasjonen på egen hånd, i og med at Telia publiserer salgstill omtrent hver andre dag gjennom selskapets intranettsider. Prosessen ble noe mer innviklet enn som så, da jeg oppdaget at jeg kun fikk tilgang til salgstill fra oktober, november og desember 2015. Jeg kontaktet regionssjef og en kollega, og de fikk heldigvis sendt meg oversikten for de resterende månedene, bortsett fra september. Salgs- og besøkstillene fra denne måneden fikk jeg ikke tilgang til selv, og mine kontakter i Telia hadde heller ikke dokumenter fra denne perioden. Likevel mener jeg at å sammenligne salgstill fra alle de andre månedene gir en god og presis oversikt, delvis fordi jeg kunne se et klart mønster i både besøks- og salgstill per butikk, og dels fordi alle butikkene har de samme kampanjene og tilbudene til enhver tid, slik at det ikke skulle være noen grunn til at denne måneden skulle virke kraftig justerende på noen som helst måte. Det er likevel viktig for meg å presisere at tall fra denne måneden ikke er tatt med i beregningen, slik at leseren selv kan vurdere eventuell utslagskraft ut i fra egen vurdering.

Salgsoppdateringene som blir publisert er kodet på en slik måte at en kan legge inn en tallkode som representerer hver enkelt butikk. Hvis en har en oversikt over alle disse kodene, kan en sjekke salgs- og besøkstillene for alle landets 64 butikker. For min del var det i utgangspunktet først vesentlig å finne tall for de fem butikkene i Stavanger området. I og med at hvert dokument kun viser en måned, måtte jeg legge inn tallkodene for hver butikk i hvert enkelt dokument, og lese av de ulike verdiene jeg var interessert i. Siden denne oversikten ikke gir en samlet årlig oversikt, laget jeg et Excel-dokument der jeg førte inn verdiene, slik at jeg fikk en total oversikt over både salgs- og besøkstill for hver enkelt måned, og for hver enkelt butikk. Etter dette kunne jeg regne ut gjennomsnittlig besøks- og salgstill for hver enkelt butikk for hele år 2015, i tillegg til en samlet gjennomsnittlig oversikt for hele området til sammen. Resultatene kan ses i figuren nedenfor.

Butikk	Timesbudsjett	Gj.sn besøkstall 2015	Gj.sn salg abo 2015
Kvadrat	35	7556	229
Amfi Madla	20	4375	155
Stavanger Storsenter	30	2807	128
Sandnes Bystasjonen	20	3710	98
M44	20	6102	121

Timesbudsjett er per uke. Gjennomsnitt besøkstall er per måned for hele år 2015, det samme gjelder gjennomsnitt salg av abonnement.

7.7 Telia butikker i Stavanger sammenlignet med Telia butikker i Bergen

Jeg ønsket også å se om det var noen klare forskjeller mellom Stavanger- området og butikker i en annen del av landet. Valget landet på butikkene i Bergen- området fordi disse butikkene er kjente for å selge mye, og fordi de er i samme region som Stavanger butikkene. Jeg hadde heller ikke særlig mye konkret kunnskap eller informasjon om hvor mye de faktisk solgte, hva deres timesbudsjett for deltider var, eller hvordan deres kundestrøm var i forhold til Stavanger butikkene. I motsetning til Stavanger butikkene har jeg heller ikke innsikt i detaljerte geografiske forhold, derfor er de heller ikke kommentert slik jeg har gjort om butikkene i Stavanger-området. Fremgangsmåten for å finne tallene var for så vidt den samme for Bergen. Resultatene kan ses i figuren nedenfor.

Butikk	Timesbudsjett	Gj.sn besøkstall 2015	Gj.sn salg abo 2015
Sartor	20	2761	123
Oasen Bergen	30	4329	146
Bergen Storsenter	32	5813	155
Galleriet	39	7326	206
Lagunen	30	4746	196
Åsane	30	6259	218
Vestkanten	30	6538	194

Timesbudsjett er per uke. Gjennomsnitt besøkstall er per måned for hele år 2015, det samme gjelder gjennomsnitt salg av abonnement.

Når jeg sidestiller tallene fra de to tabellene jeg har laget, finner jeg tre punkter som jeg selv synes er av interesse. For det første kan jeg med trygghet si at butikkene i Bergen har et vesentlig større timesbudsjett for deltider enn Stavanger-butikkene. I Bergen har seks av syv

butikker 30 timer i uken eller mer til rådighet, mot Stavanger der to av fem butikker har 30 timer eller mer, og tre butikker med bare 20 timer i uken. Hvis en regner ut gjennomsnittet av timer for både Stavanger- og Bergen- området, ser en at Bergen i gjennomsnitt har 30 timer per uke, mens Stavanger har 25 timer. Sett på denne måten er det ikke mye å kommentere, men forskjellen mener jeg ligger i en altfor skjev fordeling i Stavanger, med Kvadrats 35 timer mot tre andre butikker med bare 20 timer i uken.

Butikkene i Bergen har altså et noe større timesbudsjett å bruke på deltidsansatte, og budsjettet er likt for nesten alle sju butikkene, noe som burde kunne forklares ved å se på salgs- og besøkstall for 2015. Da jeg satte tallene fra Stavanger og Bergen området opp mot hverandre, ble det fort klart at de lokale forskjellene slett ikke var like store som jeg først hadde antatt. Telia Kvadrat har størst timesbudsjett, flest besøkende og flest solgte abonnement i Stavanger-området i 2015. I Bergen var det Telia Galleriet som gjorde det best i 2015, med flest abonnement, besøkende kunder og også høyest timesbudsjett. I tillegg til at disse to butikkene scorer høyest på kundeantall og solgte abonnement i sine respektive geografiske områder, ligger de veldig nær hverandre når det gjelder tallene. Telia Kvadrat hadde gjennomsnittlig 230 flere besøkende enn Galleriet, i tillegg til at de solgte 23 flere abonnement. Sånn sett ser jeg ingen åpenbar grunn til at Galleriet har 39 timer i budsjett, mens Kvadrat har 35, hvis poenget er at budsjettet blir tildelt, utvidet eller innskrenket etter besøks- og salgstall.

Telia Amfi Madla i Stavanger er butikken med nest flest solgte abonnement i 2015, men har likevel et budsjett på bare 20 timer i uken. Butikken med nærmest like tall i Bergen er Telia Oasen, med sine 30 timer i budsjett. Amfi Madla hadde et gjennomsnittlig besøkstall på 4375 og solgte 155 abonnement i 2015. Oasen Bergen hadde et besøkstall på 4329, og solgte i gjennomsnitt 146 abonnement. Også her kommer det frem at selv om Amfi Madla både har høyere besøks- og salgstall, så har de hele 10 timer mindre i timebudsjett.

Det er tydelig at butikkene i Bergen- området samlet sett har et noe større kundetrykk enn i Stavanger, noe som kan forsvare at de gjennomsnittlig har 30 timer i timesbudsjett mot Stavangers 25 i gjennomsnitt. Det interessante blir for meg å se på butikkenes enkelte prestasjoner, og stille dem opp mot hverandre som jeg har gjort ovenfor. Dersom timesbudsjettet faktisk er basert på besøks- og salgstall og behovet for utvidelse blir evaluert regelmessig, synes jeg det er merkelig at jeg finner såpass store forskjeller som jeg gjør, spesielt med tanke på Telia Amfi Madla i Stavanger og Telia Oasen i Bergen som har nesten identiske tall over en ettårsperiode, men som samtidig har veldig ulikt timesbudsjett.

Jeg bestemte meg også for å regne litt på hvor mange salg hver butikk hadde hatt per besøk i 2015. Jeg delte antall gjennomsnittlige salg på antall gjennomsnittlige kundebesøk for å kunne se nærmere om det fantes ulikheter når det gjelder å overbevise kunder om å handle abonnement. Jeg fant blant annet at Telia Kvadrat, med 32 timer i ukebudsjett, solgte 0,3 abonnement per besøkende. I motsetning hadde Telia Amfi Madla, som har et budsjett på 20 timer, solgt 0,35 abonnement per kunde. Dette viser altså at selv om Telia Kvadrat både har 12 timer mer i ukebudsjett, solgte 74 flere abonnement og hadde over 3100 flere besøkende kunder, så solgte Telia Amfi Madla abonnement til flere av sine besøkende alt i alt. Et enda mer interessant eksempel finner vi i Bergennområdet, der Telia Sartor, med 20 timer i ukebudsjett, solgte 0,44 abonnement per besøkende, mens Telia Galleriet, med 39 timer i budsjett, solgte 0,28 abonnement per kunde i 2015. Telia Galleriet har også over 4500 flere gjennomsnittlige besøkende enn Sartor, og solgte over 80 flere abonnement per måned.

Disse tallene kan kanskje være en indikator på at utsagnet «lokasjon er alt» ikke nødvendigvis stemmer? Hvorfor er det slik at butikker som har såpass mye mindre kundestrøm og solgte abonnement, likevel kan prestere bedre på å faktisk vinne over kundene som kommer innom butikkene? Dette mener jeg viser potensial til å kunne vinne over enda flere kunder dersom deltidsansatte i butikkene får større mulighet for å utvikle sine selgerferdigheter gjennom et økt timebudsjett.

8.0 Intervju av ledelse i Telia Shops Stavanger

Min interesse for å skrive om dette temaet i min masteravhandling bunner i en nysgjerrighet og undring som jeg har hatt i snart tre år; hvorfor er timesbudsjettet for deltidsansatte så lavt, og hvilke konsekvenser det har for den daglige driften, kompetansen og arbeidsmiljøet i butikkene. I et forsøk på å prøve å finne noen svar, bestemte jeg meg for å intervjuere ledelsen i hver av de fem Telia butikkene i Stavanger området, for å se om jeg kunne se likheter mellom deres og min egen oppfatning av dagens situasjon. Intervjuguiden ble utformet slik at spørsmålene var relativt åpne, og det var spesielt viktig for meg at de ikke var ledende i formen. Jeg var interessert i å finne ut hva intervjuobjektene personlig mente om spørsmålene jeg stilte, og jeg måtte derfor være forsiktig med hvordan jeg formulerte spørsmålene. I slike situasjoner kan det være lett for intervjuobjektene å svare det de mener selskapet ønsker at de skal svare, noe som ville vært irrelevant for oppgaven min.

Intervjuet ble åpnet ved at jeg stilte spørsmål om hvor mange ansatte de var i butikken totalt, og hvor mange av de ansatte som var deltidsansatte. I tillegg spurte jeg hva timesbudsjettet for deltidsansatte var, slik at jeg fikk bekreftet enda en gang at tallene jeg hadde funnet frem til var korrekte. Spørsmålene som fulgte etter dette vil jeg presentere nedenfor, sammen med et kort sammendrag av hva de svarte. Spørsmålene fra intervjuguiden er merket med kursiv. Under er svarene samlet i korte sammendrag. For å se hvert intervju i sin helhet, se vedlegg til oppgaven.

Hva synes du om timesbudsjettet for deltidsansatte din butikk har fått tildelt?

Meningene rundt dette spørsmålet var relativt delte. De to butikkene som har flest timer i uken var de som var mest fornøyd med budsjettet, og mente at butikkene klarer seg greit med budsjettet rent praktisk. To av butikkene som bare har 20 timer i uken mener at budsjettet er for lite, og at det påvirker flere aspekter av den daglige driften. For det første er fire av fem av de intervjuede enige om at de deltidsansatte kunne tenke seg å jobbe flere timer i uken, og at de antakeligvis hadde trivdes bedre dersom de fikk jobbe mer og dermed fikk mer i lønn. Det kommenteres også at få timer til deltidsansatte fører til at lederne får vanskeligheter med å prestere hundre prosent både på det salgsmessige og de administrative oppgavene de må gjennomføre. To av de fem nevner at de forstår selskapets tankegang når det gjelder å ikke bruke så mye penger på bemanning av butikkene hvis resultatene ikke tilsier at de behøver flere timer. En av butikksjefene som ikke er fornøyd med dagens budsjett peker i tillegg på utfordringen med at deltidene ikke får den sammen tilhørigheten til butikken og budsjettene de skal nå når de har spredte og kortvarige arbeidsdager.

Kan du fortelle meg litt om hvordan du synes arbeidsmiljøet i butikken er?

Når det gjelder arbeidsmiljøet i butikkene får jeg tilbakemeldinger som er tvers igjennom positive. Det virker som at de fleste butikkene oppfatter seg og sine ansatte som et team, der alle jobber mot samme mål. På arbeidsplassen er de både kollegaer og venner, og butikksjefene selv føler at de har et miljø som er lite formelt og der de utfyller hverandre kompetansemessig. Alle svarer at butikkene bærer preg av at alle kan si hva de mener om f.eks. måter å gjøre ting på, og at det langt ifra kun er en enveis-kommunikasjon fra leder til deltidsansatt. I og med at det ikke er så mange ansatte i hver butikk blir en fort kjent med

hverandre, og det er mye humor og sterke relasjoner. Flere av de spurte svarer også at de tilbringer tid med flere av kollegaene sine utenfor arbeidsplassen. I bare en av butikkene kommer det frem at miljøet oppleves som «ok», men at det er på bedringens vei etter en periode med usikkerhet og en grad av manglende opplæring som ikke er butikken selvforskyldt.

Hva synes du er de viktigste egenskapene til en deltidsansatt i Telia?

«Utadvendt» er en sterk rød tråd som viser seg i svarene jeg fikk på dette spørsmålet. Alle de spurte oppgir at en deltidsansatt i Telias butikker ikke må være redd for å ta kontakt med mennesker, gi av seg selv og være vågal. Andre egenskaper er konkurranseinstinkt, ærlighet, interessere seg for arbeidsplassen og målene som skal nås og stå-på-vilje. Jo mindre sjenerte de er, jo bedre er det. Det oppgis også her at deltidsansatte bør føle et eierskap og ansvar ovenfor butikken. I denne sammenheng var det flere som nevnte at de foretrakk studenter ved høyere utdanning som deltidsansatte. Disse er mer fleksible når det gjelder arbeidstimer, er mer modne og tar kanskje mer ansvar enn for eksempel en elev ved videregående skole.

Hvilke forskjeller kan du tenke deg det er mellom en deltidsansatt i Telia og en deltidsansatt i en dagligvarebutikk?

Ut ifra svarene jeg fikk på dette spørsmålet kom det tydelig frem at alle butikksjefene mente det var store forskjeller på å jobbe i en dagligvarebutikk og hos Telia. Grunnen til at jeg ønsket å stille dette spørsmålet var for å kunne peke på at Telia kanskje kan ta andre valg i ansettelsesprosesser. Mange av de som arbeider deltid i Telia er elever ved videregående/høyere utdanning, og i dagens marked med konkurranse om jobbene er det viktig å ansette de riktige menneskene for å få et best mulig resultat og miljø i butikkene.

De fleste av de spurte mente at det er en mye større grad av selvstendig arbeid i Telia butikkene enn i en dagligvarebutikk. Man får et mye mer personlig forhold til kundene, og de stoler på at de blir ekspedert og hjulpet på best mulig måte. De som oppsøker butikken har gjerne manglende kompetanse og kunnskap om produktene de ønsker, og er derfor avhengige av å bli møtt av kompetente deltidsansatte som kan hjelpe dem med å ta de riktige avgjørelsene. Det pekes også på at man som deltidsansatt må være engasjert i arbeidsoppgavene, man må ha et ønske om å få til noe, være resultatbevisst. I forhold til en

dagligvarebutikk må man være service- og løsningsbevisst på et helt annet nivå, en må ha evne til å tenke selv og ofte finne løsninger som det ikke finnes en fasit på. Under samtalene ble det også nevnt at det ble sett på som et stort pluss dersom den ansatte var et konkurransemenneske. Dette fordi butikken hele tiden blir målt på egne mål mot budsjett, i tillegg til opp mot andre butikker, regioner og mellom selgere. En person som ønsker å slå sine egne mål og selge mest mulig, vil være lettere å utvikle og trives bedre.

Tror du at alle kan lære seg å bli en god selger, uansett personlighet?

Grunnen til at jeg ønsket å stille dette spørsmålet var fordi jeg selv har en mening om at en deltidsansatt i Telia må inneha visse personlige egenskaper for å kunne bli en god selger og trives i jobben. Jeg mener at Telia har mulighet til å skape enda bedre arbeidsmiljø og gode selgere ved å stille visse spørsmål i ansettelsesprosessen som kan avdekke om de har «det som skal til».

Det viste seg at det var stor enighet rundt dette spørsmålet, men i ulike grader. To av fem svarte at de ikke trodde at alle kunne bli gode selgere. De argumenterte med at ikke alle har en utadvendt personlighet, og at dette ofte er veldig vanskelig å endre på. For å kunne takle en slik jobb må man kunne tre ut av komfortsonen sin, og jo lettere det er for mennesker å bryte denne, jo lettere er det å utvikles som selger. Man må være litt høy på seg selv og ha god selvtillit. Andre svarte at alle kan være en selger, men at det må visse personlige egenskaper til for å bli en dyktig selger. Av disse egenskapene var utadvendthet det som ble ansett som det viktigste, i tillegg til konkurranseinstinkt og generelt engasjement.

Kan du fortelle meg litt om hva du som Shop Manager gjør for å skape gode deltidsselgere?

Gjennom spørsmålene ovenfor har jeg fått bekreftet at deltidsansatte bør inneha et par nøkkelegenskaper for å trives og utvikles i selskapet. Ved å spørre hva lederne gjør for å utvikle deltidsansatte videre håpet jeg å kunne se en bekreftelse av viktigheten rundt disse personlige egenskapene.

Ifølge butikksjefene blir det gjort tiltak på flere ulike nivå og plattformer for å skape gode deltidsselgere. Ved begynnelsen av hver uke sendes det ut en mail til de ansatte i butikken med oppnådde salgsresultater opp mot budsjett. Her får de en oversikt over hvilke budsjettposter som er innenfor målene, og hva som eventuelt må forbedres. I tillegg bruker

flere av butikkene en tavle der resultatene for hver enkelt selger kontinuerlig blir oppdatert, slik at en enkelt kan se hvem som bidrar til å øke butikkens salg, og hvem som ikke gjør det. Disse virkemidlene kan sees på som administrative måter å følge opp de ansatte på. Utenom dette kan butikksjefene fortelle at de forsøker å alltid ha en «pep-talk» med de ansatte før de starter skiftet sitt, der de blir informert om hvordan butikken gjør det, hva som er viktig å fokusere på og hva som er mindre viktig. I tillegg er de opptatt av å skape interne konkurranser i butikken for å trigge selgerlysten. De kan konkurrere i en eller flere budsjettposter, og der vinneren kan få en premie, eller taperen får en «straff». En premie kan for eksempel være et gavekort i butikken, en gratis lunsj eller rett slett bare heder og ære. Straff kan være vasking av butikkens toalett, isbade eller få barbert forbokstaven i navnet til vinneren i hodet. Det er for så vidt viktig å få frem at premie/straff avtales på forhånd og må være godkjent av alle de involverte. Ved å avholde slike konkurranser bidrar det til en mer gøyal arbeidsdag og høyere engasjement. Hvis en ansatt ikke er engasjert kan det fort smitte over på de andre og skape et miljø som ikke ønskes. Alle butikksjefene er enige om at det er viktig med god kommunikasjon mellom dem og de ansatte, og at et godt miljø er nøkkelen til å skape et godt team med dyktige selgere.

Hvor mange utskiftninger av deltidsansatte har din butikk hatt de siste to årene?¹

Telia Kvadrat: ca. 7 utskiftninger.

Telia Stavanger Storsenter: ca. 3-4 utskiftninger.

Telia Amfi Madla: ca. 5-6 utskiftninger.

Telia Bystasjonen Sandnes: 2 utskiftninger.

Telia M44: 2 utskiftninger.

Svarene oppgitt her gir uttrykk for at noen av butikkene har hatt relativt stabil arbeidskraft over lengre tid, mens andre har hatt ganske hyppige utskiftninger. Jeg kan ikke si noe konkret om årsakene til utskiftningene, men i og med at spørsmålene i stor grad dreier seg om hvordan

¹ (Pga. flere endringer i ledelsen de siste to årene var det vanskelig å få finne nøyaktige tall på utskiftninger i noen av butikkene, tallene oppgitt er derfor ikke nødvendigvis reelle. Dette bes derfor tas i betraktning av leseren).

og hvorfor butikkene bør satse på videreutvikling av kompetent arbeidskraft mener jeg at det er hensiktsmessig for oppgaven å ta denne informasjonen i betraktning.

Kan du tenke deg noen grunner knyttet til trivsel som gjør at enkelte slutter i jobben som deltidsansatt i Telia?

Det er en felles forståelse blant intervjuobjektene om at det er et stort salgs- og prestasjonspress i Telias butikker, og at det ikke er alle som takler dette eller som kan finne det stressfullt. Det pekes på at man som person må være av et visst kaliber for å passe inn i jobben, og at noen kanskje får et slags sjokk når de ser hvor viktig det er med konkurranse og hele tiden forsøke å være best mulig. Utenom dette er det enighet om at lønnsnivået ikke er spesielt lavt i Telia, men at veldig få arbeidstimer i forhold til andre deltidsjobber gjør at den månedlige utbetalingen ikke er høy nok for mange, og at de dermed slutter pga. økonomiske årsaker. Det kommenteres også av flere at de korte og sporadiske vaktene gjør at deltidene ikke får den ønskede eierskap- og ansvarsfølelsen ovenfor egne og butikkens prestasjoner. Dette kan føre til at de kun går på jobb for å få betalt, og ikke stort mer enn det.

Hvor lang tid mener du det tar før en helt ny deltidsansatt er like kompetent og kunnskapsrik som de som har jobbet der i over ett år?

Svarene jeg fikk her varierte veldig. To av de spurte svarte at det burde ta en til to måneder med grundig opplæring. De resterende tre svarte at det antakelig tar mellom seks til tolv måneder, rett og slett fordi man som selger i Telia kommer i kontakt med så utrolig mange ulike problemstillinger og uventede situasjoner som kundebehandler. Flere nevnte også at man egentlig aldri blir ferdig utlært i denne type jobb, fordi teknologien hele tiden er i endring, både når det gjelder smarttelefoner og nettbrett men også abonnement og løsninger som skal skreddersys for hver enkelt kunde.

Har du noen tanker rundt hvordan Telia som selskap kan legge til rette for lengre arbeidsforhold for deltidsansatte?

Ved å stille dette spørsmålet tar jeg ansvaret bort fra lederne lokalt, og gir dem mulighet til å danne seg et mentalt «drømmescenario». Som leder kan man oppleve å føle seg bundet til instruksjoner og rutiner, noe som kan sette en stopper for kreative tanker.

Forslagene fra butikksjefene var ganske uniforme på dette punktet. De ettersøkte alle mer frihet til å kunne tilby deltidene flere timer. Dette hadde ikke kun sammenheng med utbetalt lønn, men også fordi de mente at jo oftere og lengre en oppholder seg på arbeidsplassen, jo mer ansvar vil man også føle ovenfor det man gjør. Dette gjør igjen at de ansatte vil utvikle seg mer som dyktige selgere, og skape et generelt bedre miljø på arbeidsplassen. I tillegg var det flere av dem som ønsket obligatoriske kurs for de ansatte for å heve og opprettholde kompetanse og interesse.

8.1 Relative rammer

Gjennom oppgaveskrivingen kom jeg plutselig over noe jeg som nesten hadde gått meg hus forbi. Gjennom samtaler med butikksjefene i området hadde jeg kartlagt hvor mange deltidsansatte hver butikk hadde, og det viste seg da at tre av de fem kun hadde to deltidsansatte, i stedet for 3-4 som er anbefalt. Årsakene til at de bare hadde to ble forklart med at butikksjefene ikke følte de trengte flere, så jeg tenkte ikke noe særlig mer over det. Litt uformelt sendte jeg en tekstmelding til butikksjefene i de tre butikkene; Telia M44, Telia Amfi Madla og Telia Bystasjonen Sandnes med det samme innholdet: «*Hei! Dere har kun to deltidsansatte i butikken. Hvorfor har dere ikke tre? Er det ikke nødvendig ifølge dere, eller er det andre grunner til det?*» Svarene jeg fikk var nesten bokstavelig talt de samme. Thomas Vikør, butikksjef ved Telia Bystasjonen Sandnes, svarte at 20 timer i uken fordelt på 3 ansatte ikke ville generert nok timer for hver deltidsansatt, og at dersom han hadde ansatt en tredje ville han før eller siden mistet en av de ansatte pga. manglende arbeidstimer. Han nevner også at i kontrakten til de deltidsansatte står det at de skal ha 2-3 vakter i uken, så hvis de skulle ha ansatt en tredje person ville dette nesten medført kontraktbrudd for de andre.

Erik Lunde, butikksjef ved Telia Amfi Madla, svarte at grunnen til at han ikke hadde spurt om å få ansatt en tredje person var fordi han er redd for at det blir for lite timer å fordele. Han ønsker ikke en situasjon der han må ansette nye personer hele tiden pga. at de ansatte ikke er fornøyd med timene de får tildelt. Anders Olsen, butikksjef ved Telia M44, svarte at begge

hans nåværende deltider ønsker å jobbe mest mulig, og at han ikke hadde opplevd problemer knyttet til sykdom og lignende. Derfor føler han at det ikke er nødvendig med flere ansatte. Han svarte også at de hadde hatt tre deltidsansatte på et tidligere tidspunkt, men at to av dem hadde sluttet for å finne seg en jobb med flere arbeidstimer, og at han ikke har lyst til å oppleve det igjen.

Butikkene som per i dag har 20 timer i ukebudsjett har måttet gjort grep for å få bemanningsplanen til å gå opp. For eksempel har daglig leder hos Telia Amfi Madla og Telia Bystasjonen Sandnes sett seg nødt til å kun la deltidsansatte komme på jobb mandager, tirsdager, fredag og annenhver lørdag for å nå budsjett. Onsdager og torsdager er det altså kun daglig leder og nestsjef som er på jobb, i tillegg til at de jobber annenhver lørdag på skift.

Det viser seg altså at butikksjefene ikke synes det er nok med to deltidsansatte, men at de synes at det er bedre å ha to deltidsansatte som trives, enn tre som synes at de ikke får jobbe nok timer. Ut ifra butikksjefenes kommentarer angående antall deltidsansatte mener jeg at virkeligheten ikke har mulighet til å samsvare med hva som er anbefalt av bemanning, og at både ledelsen i butikk og deltidsansatte føler seg kneblet av restriksjonene rundt timesbudsjettet. Timesbudsjettet er satt ut ifra hvor mye kundestrøm det er i butikkene og hvor bra den selger. Butikker som selger mye blir premiært med flere timer i budsjett. Dette er for så vidt en økonomisk smart måte utarbeide budsjetter på, men bare for butikkene som presterer godt.

Jeg synes det er logisk å premiere butikker som selger godt, men det blir feil å «straffe» butikker som ikke selger like godt. Hvis en butikk som presterer svakere skal klare å bygge opp et rykte som en profesjonell, kompetent og tilgjengelig forhandler, er den avhengig av hjelp ovenfra for å kunne bemanne butikken riktig, slik at de som faktisk besøker butikken får den hjelpen de trenger. Ved å opprettholde et lavt timesbudsjett, fjerner man mye av fundamentet som behøves for å videreutvikle kompetente deltidsansatte, rett og slett fordi de ikke får jobbe ofte nok til å føle seg trygge på, eller utfordre, egen kompetanse.

9.0 Forslag til konkrete endringer

Ut i fra intervjuene ble det klart at daglig leder i Telia Stavanger Storsenter og Telia Kvadrat var fornøyd med sine timesbudsjett, henholdsvis på 30 og 35 timer i uken, og ikke så noe behov for å øke dette. De resterende tre daglige lederne oppgav at de ikke var fornøyd med dagens budsjett på 20 timer i uken, og at de følte det gikk ut over engasjement og den daglige driften på arbeidsplassen.

Jeg mener det er logisk at selskapet setter inn midler der det behøves mest, og til de butikkene som kan forsvare en økning i timesbudsjett gjennom økende tall og inntekter. Likevel ser jeg potensial for en sosial og økonomisk forbedring over tid dersom timesbudsjettet til også de butikkene som presterer svakere per dags dato høynes. Endringen jeg ønsker å implementere er en høyning av timesbudsjettet fra 20 timer i uken til minimum 32 timer for butikkene det gjelder. Ettersom de som allerede ligger på dette antall timer oppgir at de er fornøyde, ser jeg ingen grunn til å gjøre noen endringer der. Timelønnen i Telia oppleves ikke som spesielt lav, noe som gjør at jeg mener det ikke vil ha noen videre effekt å kun heve timelønnen uten å øke timesbudsjettet. Mitt argument for dette er at gode arbeidsmiljø og prestasjoner ikke skapes kun ut ifra hva en tjener på arbeidet. Målet med endringen jeg ønsker å implementere går ut på å kunne styrke og beholde kompetent arbeidskraft, og i dette tilfellet mener jeg det blir for enkelt å kun justere på timelønnen. Under det ene intervjuet kom det frem at en ansatt på Telia M44 heller ville jobbe åtte timer i Telia enn seks timer i en dagligvarebutikk, selv om begge vaktene gav samme inntekt. Trivsel var en avgjørende faktor for den ansatte, og da ønsket han heller å jobbe lenger for samme lønn i Telia. Dette syntes jeg var interessant og relevant for oppgaven, og viser at de deltidsansatte ønsker å jobbe mer.

Grunnen til at jeg ønsker akkurat 32 timer er ingen tilfeldighet. I og med at butikkene befinner seg på kjøpesentre, har de en åpningstid fra 10:00-20:00. Med to fulltidsansatte som hver skal jobbe 37 ½ time i uken, er det for så vidt ingen grunn til det trengs flere enn to ansatte på jobb på samme tid. Grunnen til det er fordi butikkene kun har to betjeningsstasjoner, noe som vil si at en tredje person på jobb ikke vil ha tilgang til de verktøyene som trengs for å kunne gjennomføre et salg.

Mitt forslag går ut på å la deltidsansatte få jobbe hver dag fra 16:00 – 20:00 mandag til fredag, noe som utgjør 20 av de totalt 32 timene. I tillegg mener jeg at lørdager bør forbeholdes deltidsansatte, slik at de resterende 12 timene går med til en 10:00-16:00 vakt og en 12:00-18:00 vakt. På denne måten åpner butikken opp for at de deltidsansatte jobber både oftere og mer enn de gjorde tidligere, noe som vil øke engasjementet, arbeidsgleden og tilknytningen til selskapet. I tillegg vil de oppleve en betraktelig økt månedlig utbetaling, selv om timelønnen er lik.

Den totale kostnaden for å øke budsjettet fra 20 til 32 timer i en enkelt butikk havner på 88 700 kroner i året. Selv om det er en stor sum, vil jeg argumentere for at dette kommer til å tjenes inn igjen som en effekt av økningen av budsjettet. La oss si en deltidsansatt selger inn et abonnement til 299 kroner i måneden med avtaletid på 12 måneder. Dette gir Telia en årlig

inntekt fra en enkelt kunde på 3600 kroner. Dersom man selger inn 25 slike abonnemeter på et år, tilsvarer det 90 000 kroner, altså det samme som budsjettøkningen koster selskapet. Jeg mener det ikke er urimelig å anta at hver enkelt deltidsselger vil, med flere arbeidstimer, økt kompetanse, engasjement og erfaring, kunne selge gjennomsnittlig 25 flere abonnemeter i året enn tidligere, en økning på gjennomsnittlig knappe 2,1 flere abonnemeter i måneden. Selv om jeg her argumenterer for at hver enkelt selger vil kunne få til dette, er realiteten at det kun behøves 25 flere solgte abonnemeter fordelt på alle deltidsansatte i en butikk for å balansere budsjettet. Som nevnt innledningsvis i oppgaven er ikke 25 flere abonnemeter i året per butikk målet jeg har satt meg for hevingen av budsjettet. Jeg har stor tro på at hver butikk klarer å selge 60 flere i året, altså 5 flere abonnemeter i måneden. Ikke bare fordi jeg tror det er et høyst oppnåelig og realistisk mål, men også fordi jeg ikke har detaljert innsikt i selskapets ulike utgifter som knytter seg til en budsjettøkning av den størrelsen som jeg foreslår. Det er viktig for meg at Telia ikke bare går «i null», men at selskapet tjener penger på endringen.

Siden det koster penger å påvirke kundene til å velge bedriftens produkter, er det viktig å ikke bruke mer penger enn det som lønner seg. Bedrifter må derfor balansere investeringene i markedsføring med salgsinntekter og fortjeneste. Markedsførere må altså markedsføre produktene på en måte som ikke bare gir tilfredse kunder, men som også oppfyller bedriftens mål om fortjeneste (Lanseng, 2014, s. 14). Som et resultat av denne endringsprosessen ønsker jeg å se en god økning i salg av antall abonnemeter per måned for butikkene som får løftet sitt deltidsbudsjett. Jeg mener at økt kompetanse og entusiasme som følge av at de deltidsansatte får jobbe oftere, vil gi dem en sterkere eierskaps- og ansvarsfølelse ovenfor butikken. Dette eierskapet i kombinasjon med tettere oppfølging og hyppigere salgserfaring mener jeg kan generere minimum 5 flere abonnemeter i måneden enn hva butikkene presterer i dag under dagens timebudsjett. Dersom en butikk får høynet timesbudsjettet fra 20 til 32 timer i uken, tilsvarer dette en ekstra lønnskostnad på 88 700 kroner i året. Dersom mine antakelser om økning av salg stemmer, vil dette tilsvare en ekstra inntektskilde på 216 000 kroner i året hvis en antar at de deltidsansatte selger 5 stk. abonnemeter av typen Smart Basis, som er selskapets desidert mest solgte abonnemeterstype. Dette abonnemetet har en månedlig kostnad på 299 kroner, som på et helt år gir 3588 kroner per kunde. Den ekstra kostnaden blir altså dekket i tillegg til at selskapet vil stå «igjen» med 127 300 kroner som kan brukes til å dekke andre eventuelle kostnader knyttet til å bemanne butikkene med deltidsansatte.

For å bygge videre på dette tenkte scenarioet kan man gå ut ifra at hvert abonnementsalg også vil generere mersalg, eller krysskommunikasjon, i en viss grad. La oss si at hvert enkelt

abonnement blir solgt med en telefon og 12 måneders avtaletid. Mulighetene for mersalg varierer selvsagt fra kunde til kunde, men la meg ta et eksempel. Dersom hver enkelt av disse kundene handler et beskyttende deksel til 299 kroner samt ekstra beskyttende glass til skjermen til 199 kroner, gir dette en ekstra inntekt på 498 kroner per kunde (ikke medregnet produktens innkjøpspris). Dette alene gir en inntekt på 29 880 kroner hvis en regner 5 abonnement hver måned over 12 måneder. Utenom dette finnes det flere andre eksempler på mersalg direkte knyttet til produktet. Dersom kunden ønsker Telias forsikring på sin telefon, har dette som regel en månedspris på 99 kroner, dersom en tenker at kunde handler en toppmodell som krever den dyreste forsikringen. Hvis kunden beholder forsikringen i et helt år, vil det koste 1188 kroner. Regner man ut den årlige inntekten for Telia for 5 slike forsikringen over 12 måneder utgjør det 5940 kroner. Hvis en nå legger sammen både inntektene for abonnementene i seg selv, forsikring og disse to mersalgproduktene per kunde over 12 måneder, ender sluttsummen på 251 820 kroner.

I min oversikt over Stavanger og Bergen-området er det fire butikker som har 20 deltidstimer i uken, én i Bergen og tre i Stavanger. Dersom alle fire butikkene blir hevet til 32 timer i uken, er altså min teori at hver av disse butikkene har mulighet for å generere salg for opp mot 250 000 kroner ekstra i året. Samlet utgjør disse fire butikkene en potensiell økning av salg med hele én million kroner. Jeg har dessverre ikke tall på hvor mange av Telias 64 butikker som per i dag har et timesbudsjett på 20 timer i uken, men jeg kan tenke meg at det er rundt en tredjedel av alle butikkene. Dersom dette er tilfellet, eller i hvert fall i nærheten av tilfellet, vil den totale potensielle inntektskilden ligge på rundt 5,2 millioner kroner. Dersom det er mindre, la oss si en fjerdedel, ligger det på rundt 4 millioner.

Det er selvsagt veldig vanskelig å kunne si noe konkret om slike tenkte situasjoner, men poenget er at potensialet ligger der og venter på å bli utforsket. Det handler om å prøve å danne et bilde av hva selskapet har å tjene på å gjøre endringer, og ikke bare se kostnader. Grønt kort i golf er en tillatelse til å spille golf, ingen garanti for at man virkelig kan spille golf. Slik er det også med salg. Kunnskap om selgerferdigheter er av liten verdi før den anvendes av selger i å skape salg (Berg, 2009, s. 15). Mersalgseksemplene ovenfor er begrenset for å skape et reelt bilde av mersalg. I praksis kan en dyktig selger som er flink til å avdekke behov selge inn enda mer ekstrauststyr til kunde, i tillegg til å skape merverdi ved å behandle kunden på en profesjonell, høflig og serviceytende måte slik at kunden går ut av butikken med tanker om en god handleopplevelse, og helst skape grobunn for tilbakevendende salg i fremtiden.

I tillegg til at jeg mener de deltidsansatte selv vil kunne forsvare økningen av budsjettet gjennom egne salgsferdigheter, vil jeg igjen poengtere at Telia bruker, ifølge Telias markedssjef, rundt 200 millioner kroner i året på markedsføring gjennom ulike medier. Ved å sidestille 2,1 millioner kroner, som er den omtrentlige årlige kostnaden dersom endringen blir implementert, med det øvrige markedsføringsbudsjettet, vil jeg argumentere for at kvalitetssikring i den skarpe enden absolutt burde ses på som en legitim del av nettopp markedsføringsbudsjettet til Telia.

Det er store endringer jeg ønsker å få gjennomslag for, og jeg erkjenner at slike endringer ikke blir gjort i en håndvending. Det er mange ulike aktører som skal informeres og overbevises. Siste ordet i forhold til hvor mye Telia kan bruke til lønn ligger hos sjefen for Telia. For å bevege meg opp de byråkratiske rekkene ble jeg nødt til å få presentert forslaget mitt på en enkel og oversiktlig måte først og fremst til regionssjefen min. Han kunne så ta forslaget videre til Telias Sales Manager, som er den som setter forslag til budsjett ut i fra faktorer som åpningstid, salg og service i samarbeid med regionssjefene.

For å kunne vite om endringen vil påvirke selskapet positivt slik jeg mener den vil, ønsket jeg å få satt opp et pilotprosjekt for å se om det bærer vann. Jeg sendte derfor en mail til min regionssjef den 20. mars 2016 der jeg kom med forslag om å heve timesbudsjettet til tre av de fem butikkene i Stavangerområdet fra 20 til 32 timer i uken over en periode på to til tre måneder. Dette vil medføre en eventuell kostnad (dersom salgstallene ikke stiger) på 44 - 66 000 kroner dersom alle tre butikkene får høynet budsjettet. Jeg mener at dette er en god mulighet til å få teste endringene ut i liten skala for å se effektene. Selvfølgelig ville det beste være å få innvilget midler for en lengre periode, og aller helst på rundt tre måneder som en del pilotperioden. Virkningene som jeg håper og tror vil vise seg vil nok vanskelig kunne måles etter kun én måned, og eventuelle positive resultater kan lett bli avfeid som tilfeldigheter. Det er snakk om langtidsvirkninger, noe som kan være vanskelig å få gjennomslag om enn virkninger som gir øyeblikkelig avkastning for selskapet.

10.0 Konklusjon

Problemstillingen min i denne oppgaven er: «Hvorfor og hvordan bør Telia styrke og opprettholde kompetanse hos deltidsansatte i sine butikker». For å avslutte oppgaven skal jeg bryte problemstillingen ned og reflektere hva jeg har funnet ut, og om jeg føler jeg har fått svar på det jeg lurte på.

Problemstillingen er todelt på den måte at den inneholder både et «hvorfor» og et «hvordan» spørsmål. Når det gjelder *hvorfor* Telia bør styrke og opprettholde kompetanse hos deltidsansatte i sine butikker, har jeg presentert mange argumenter som støtter opp om kompetent arbeidskraft, både gjennom teori og basert på egen erfaring. Mitt hovedargument har hele tiden vært at kompetanse er noe som kommer både ansatte, ledelse og kunder til gode. Jeg mener også at kompetanse er nøkkelen til å kunne utmerke seg i et konkurrerende marked med mange tilbydere. I tillegg opplever jeg dagens timebudsjett som problematisk, da butikkene med lavest budsjett ikke har mulighet til å tilby det jeg mener er nok arbeidstimer til sine deltidsansatte. Jeg mener at deltidsansatte som ikke jobber nok vil føle seg fremmedgjort fra arbeidet. De vil ha vanskelig for å knytte bånd til arbeidsplassen og hva selskapet står for, noe som vil påvirke servicenivået og deres kompetansenivå. Dette mener jeg vil føre til at deltidsansatte på sikt vil velge å slutte i jobben, og Telia vil oppleve en kontinuerlig rullering av arbeidskraft.

Salgs- og besøkstall som jeg har funnet frem til fra 2015 viser at butikker med lavt timebudsjett i mange tilfeller ikke selger nevneverdig mye mindre enn de med større budsjett. I tillegg viser det seg også at mange av dem selger tilnærmet like mange abonnement per besøkende kunde som butikkene med flere budsjettimer. Dette vil si at selv om en butikk har flere besøkende kunder, så selger de prosentvis like mye som en butikk med lavt budsjett. Jeg fant også noen funn som var svært overraskende. Et eksempel er Telia Amfi Madla som har 20 timer i ukebudsjett, mot Telia Oasen i Bergen som har 30 timer. Her viste det seg at Telia Amfi Madla både hadde flere gjennomsnittlige besøkende kunder og flest salg i 2015. Likevel har altså Telia Amfi Madla hele 10 timer mindre i ukebudsjett. Et argument for å heve timebudsjettet er derfor i en del tilfeller at jeg mener det rett og slett er feil i forhold til salgs- og besøkstall.

Intervjuene med butikklederne i Stavanger viser at det er enighet om at 20 timer i ukebudsjett er for lavt. Begrunnelsene som oppgis er også ganske unisone. Et lavt timebudsjett fører til at lederne velger å ikke ansette en tredje ansatt i frykt for å miste dem de allerede har som et resultat av at det ikke blir nok timer å fordele. De uttaler også at budsjettet fører til at det blir

mindre tid til administrative oppgaver, og lederne må jobbe lengre og mindre attraktive vakter (kveldsvakter) for å holde seg innenfor budsjett. Butikkene med større budsjett; Stavanger Storsenter og Kvadrat, opplever ikke disse problemene. Jeg kan derfor konkludere med at de tre butikkene som har timebudsjett på 20 timer opplever dagens situasjon som utfordrende og ønsker endring.

Hvordan Telia bør styrke og opprettholde kompetanse henger nøye sammen med *hvorfor*. Jeg mener at ved å utvide timebudsjettet til deltidsansatte vil selskapet foreta en investering i sine ansatte som vil gi avkastning på lengre sikt. Helt konkret ønsker jeg å heve timebudsjettet fra 20 til 32 timer hos alle butikkene i Norge som har 20 timer per i dag. Hovedargumentet bak dette er at et økt timebudsjett vil over tid øke kompetansen blant deltidsansatte, som fører til at Telia får dyktigere selgere som blir værende i selskapet over lengre tid. For å forsøke å forsvare denne økningen av budsjettet rent økonomisk har jeg satt for meg et tenkt mål der hver butikk vil kunne selge 5 flere abonnement per måned, i tillegg til muligheter for mersalg/krysskommunikasjon. Ifølge mitt regnestykke vil dette føre til at Telia ikke vil tape noe på å øke budsjettet, men tvert imot føre til at selskapet går i pluss etter hvert som selgernes kompetanse øker. Som tidligere nevnt så er tallene jeg har brukt delvis hypotetiske, og jeg har ikke per nå tilgang til alle relevante tall og faktorer som vil spille inn hvis timebudsjettet økes. Dette bes tas i betraktning.

Basert på teorien jeg har brukt og dataene jeg har samlet inn, blir konklusjonen min at øking av timebudsjett vil føre til økt kompetanse over tid, noe som vil styrke selskapet som helhet, komme kundene til gode, og etter hvert gi økte inntekter og markedsandeler for Telia. Midlene som trengs for å øke budsjettet mener jeg kan tas ifra markedsføringsbudsjettet, som ligger på rundt 200 millioner kroner i året. Kostnaden knyttet til å heve budsjettet til butikkene med lavest timebudsjett i ett år er omtrent 2,1 millioner kroner. Dette vil si at det fremdeles står igjen 198 millioner kroner som kan investeres i reklame for å utløse selgerinitiativ. I følge mine beregninger vil selskapet kunne tjene inn igjen disse midlene ved at kompetansen hos de deltidsansatte øker ved at de selger flere abonnement, og har kunnskap og selgerferdigheter til å kunne innhente mer salg gjennom krysskommunikasjon. Budsjettøkningen vil altså føre til at Telias MBO blir mest mulig optimal.

10.1 Mine mål – andre midler

Etter en telefonsamtale med regionssjef i region 3, Chris Næss, sto jeg igjen med svar på mange av spørsmålene jeg hadde hatt rundt en eventuell implementering av økning av timesbudsjettet. Han var enig i at deltidsansatte som jobber mer, antakelig vil trives bedre, få større ansvar- og eierskapsfølelse til selskapet og øke sin kompetanse. Han hadde diskutert forslaget mitt om et pilotprosjekt med Telias Sales Manager, og de hadde begge nådd samme konklusjon når det gjaldt dette. For å kunne ta dette videre opp i systemet er det viktig for dem å kunne henviser til økonomiske kostnader og inntekter på et detaljert nivå. Dersom timesbudsjettet til butikkene skal økes må det gjelde flere butikker, kanskje alle, og gå over en periode på et halvt år til ett år. Grunnen til dette er at økte inntekter som resultat av økt kompetanse vanskelig kan måles over en kort periode. Kompetanseheving er en langvarig prosess, og gir i utgangspunktet ingen målbare tall.

Ved å øke budsjettet til alle butikkene som har 20 timer til 32 i uken over 6-12 måneder, kan vi sammenligne gjennomsnittlige tall før og etter implementeringen, og slik se om butikkene gjennomsnittlig har økt salgstallene. På denne måten vil vi i en større grad kunne unngå lokale tilfeldigheter. Selv om dette blir gjennomført, kommenterte regionssjef at det fremdeles vil være vanskelig å vite sikkert om det gjennomsnittlige salget har økt på grunn av kompetanseheving og selgernes utvikling, eller om det bare tilfeldig. Grunnen til dette er at butikkene på ingen måte selger det samme antallet abonnement per måned. Det varierer, og det varierer ofte ganske mye.

Som et resultat av å øke antall timer deltidsansatte får jobbe, og dermed videreutvikle kompetanse og salgsevne, estimerer jeg at hver butikk kan selge fem flere abonnement enn tidligere per måned. For å kunne se om de ekstra inntektene dette eventuelt vil generere vil være nok til at Telia går i pluss, blir jeg nødt til å få en mer detaljert oversikt over utgiftene som den ekstra bemanningen vil føre til. Regionssjef nevnte blant annet at i tilfeller der vi subsidierer ny telefon for kunde, tar det ofte en del lengre tid enn 12 måneder før Telia får disse pengene «tilbake» i form av abonnementsinntekter fra kunde. Det vil si at dersom kunde får rabatt på ny telefon på la oss si 2500 kroner, så må jeg ta dette med i betraktning når tallene skal gjennomgås.

For å kunne gå videre med dette, anbefalte regionssjef at vi kunne avtale et møte der vi sammen kunne forsøke å lage en oversikt over hvilke kostnader et slikt prosjekt hadde medført. Det er mange økonomiske faktorer som jeg ikke har hatt tilgang til, men i samarbeid med regionssjef vil det bli mulig å finregne mer på tallene jeg allerede har kommet frem til.

Under møtet vil jeg også få mulighet til å presentere argumentene mine om hvorfor jeg ønsker denne endringen på en mer detaljert måte. Kompetansehevingen er som sagt vanskelig å måle, og dermed et svakere argument å ta videre mot ledelsen. Regionssjefen mener det er problematisk at butikksjefene velger å la være å ansette en tredje deltidsansatt i frykt for å miste dem de allerede har. Dersom dette fører til at butikkene rett og slett er underbemannet, er han enig i at dette ikke er bra og må gjøres noe med.

Det viser seg at prosjektet mitt om å heve butikkenes timesbudsjett faktisk er mulig å gjennomføre, men at argumentasjonen som jeg hadde som selve utgangspunktet for oppgaven, kompetanseheving, ikke kan være hovedargumentet mitt for å få endringene implementert. For å kunne ta forslaget mitt lengre opp i ledelsen må jeg sammen med regionssjef lage en detaljert økonomisk oversikt over hva det vil koste å gjennomføre endringen. Noe jeg virkelig ønsker å få frem er motsatsen mellom selger- og kjøperinitiativ hos selskapet. Det faktum at Telia kan redusere sitt markedsføringsbudsjett med kun 2,1 millioner kroner av hele 200 millioner, er for meg fremdeles et av de sterkeste argumentene jeg kan bruke.

Når alt kommer til alt er det ikke kolossale summer det er snakk om. 2,1 millioner utgjør kun 1 prosent av markedsføringsbudsjettet som blir brukt på media for å utløse selgerinitiativ. I utgangspunktet synes jeg dette er et legitimt argument i seg selv for å øke kompetanse og servicenivå i butikk. Jeg har også vist til hvordan bedre selgere rett og slett kan forsvare denne investeringen gjennom å presentere en sannsynlig fremtid der butikkene vil kunne selge til flere kunder, og øke inntekter gjennom krysskommunikasjon. Det skal selvsagt sies at disse tallene er det jeg selv som har kommet frem til, og jeg har på ingen måte total oversikt over alle påvirkende variabler. Dette er dog noe jeg håper å få tilgang til gjennom kontakt med regionssjef. I tillegg blir jeg nødt til å fokusere mer på de praktiske problemene som dagens timebudsjett gir. Det faktum at butikkene med det laveste timesbudsjettet rett og slett ikke våger å ansette en tredje deltids selger i frykt for at det ikke blir nok arbeidstimer å fordele, er et argument som ikke kan ignoreres, noe som regionssjef er enig i.

Selv om kompetanseheving ikke kan være mitt hovedargument, så har dette egentlig ingen praktisk betydning for det videre arbeidet med å øke timesbudsjettet. Regionssjef er selv enig i at deltids selgere som jobber oftere og lengre vakter vil øke sin kompetanse som selgere og dermed kunne påvirke salgshallene på en positiv måte. Hvis vi klarer å overbevise ledelsen om å høyne budsjettet på bakgrunn av salgs- og besøkstall, vil dette uansett føre til at kompetansen vil økes blant deltidsansatte fordi de får jobbe oftere. Mitt mål med denne oppgaven var å finne ut hvorfor og hvordan Telia kunne opprettholde og styrke kompetanse

blant deltidsansatte i sine butikker. Jeg mener selv at jeg er på vei til å kunne klare å gjennomføre endringer som vil påvirke slik jeg ønsker, selv om fokuset må være litt annerledes enn det jeg så for meg da jeg startet arbeidet med masteroppgaven. Men det er vel det som er hele poenget med slike endringsprosesser. For det første må man ha en tanke om hva det er man ønsker å oppnå og hvilken ønsket situasjon man ser for seg. Gjennom teorien jeg har funnet og valgt å bruke i denne oppgaven er det for meg ingen tvil om at markedsføringsteori gang på gang poengterer hvor viktig ansatte i den skarpe enden er for bedriftens markedsføring.

Ordet «kompetanse», og hvor viktig det er med kompetente ansatte, går igjen i alle bøkene jeg har jobbet med, så at det er en viktig faktor for suksess og videreutvikling er det ingen tvil om. Det viser seg likevel at ordet «kompetanse» fører med seg en del andre ord, slik som «kanskje», «umålbart», «midler» og «langtidsvirkninger». I et selskap på Telias størrelse forstår jeg godt at man må vise til konkrete tall og godt gjennomtenkte langtidsprogner før man pøser inn enorme summer inn i et prosjekt som kanskje ikke vil vise noen målbar virkning før om ett eller flere år. Øyeblikkelig avkastning vil alltid være mer forlokkende enn mulig avkastning langt frem i tid.

Selv om jeg må gå en litt annen vei enn det som jeg først trodde skulle være nødvendig, så er jeg fornøyd med å ha kommet dit jeg er nå. En endringsprosess er ikke en lineær prosess hvor man fra begynnelse til slutt ser mål og midler klart og tydelig foran seg. Det viser seg at jeg og regionssjef er enige om at kompetent arbeidskraft er en god investering, vi har bare forskjellig utgangspunkt når det gjelder erfaring og virkemidler. Det at jeg nå har fått formulert hva jeg ønsker å få gjennomslag om til regionsjef og at han ser hvilken potensiell verdi det kan ha, ser jeg på som en seier i seg selv.

10.2 Videre forskning

I arbeidet videre med å nå målet mitt kommer jeg til å gå gjennom salgs- og besøkstall i 2015 for alle butikkene i Norge. Dette vil være en tidkrevende prosess, i og med at jeg blir nødt til å finne en liste over kodene som representerer hver butikk for å få tilgang til tallene. Så vidt jeg vet er ikke disse å finne i en liste, så jeg må nok ta kontakt med hver enkelt butikk for å få tak i koden. Deretter må jeg gjøre det samme som jeg har gjort med butikkene i Stavanger og Bergen i denne oppgaven; notere meg antall salg og besøkende kunder per måned i 2015. Ved å lage en slik oversikt over alle butikkene i landet håper jeg å finne flere konkrete

argumenterer basert på faktiske salgs- og besøkstall. Dersom det viser seg at det finnes flere eksempler på at timebudsjettet ikke er rettferdig eller forsvarbart slik som jeg fant i eksempelet med Telia Amfi Madla og Telia Oasen Bergen, vil dette forhåpentlig gi argumentene mine mer tyngde.

Bibliografi

- Berg, P. A. (2009). I *Kunsten å selge* (s. 14). Cappelen Akademisk Forlag.
- Berg, P. A. (2009). I *Kunsten å selge* (s. 18). Cappelen Akademisk Forlag.
- Berg, P. A. (2009). I *Kunsten å selge* (ss. 28-29). Cappelen Akademisk Forlag.
- Berg, P. A. (2009). I *Kunsten å selge* (s. 15). Cappelen Akademisk Forlag.
- Blaikie, N. (2010). I *Designing Social Research* (s. 187). Cambridge: Polity Press.
- Dagens Næringsliv. (2014, Mai 27). www.dn.no. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/05/27/Handel/nordmenn-flest-vil-handle-i-fysiske-butikker>
- Ekre, A. K. (2015, Desember 28). www.khrono.no. Hentet fra http://khrono.no/2015/12/norske-studentar-pa-inntektstoppen#_ga=1.146740535.229835000.1447153135
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 14). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 16). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 193). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 140). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 193). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (ss. 149-150). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 151). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 152). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 153). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 153). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 154). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 154). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). I *Varehandelsledelse* (s. 154). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 14). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 14). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 20). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 172). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (ss. 172-173). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 25). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 26). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 69). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Lanseng, F. S. (2014). I *Markedsføringsledelse* (s. 14). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ottesen, O. (1985). I *Markedsføring - fra teori til praksis* (s. 12). Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (1985). I *Markedsføring - fra teori til praksis* (ss. 13-14). Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 159). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 166). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 168). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 169). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 41). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 171). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 41). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 43). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2005). I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* (s. 148). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2011). I *Ledelse - å bruke teori i praksis* (s. 13). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Ottesen, O. (2011). I *Ledelse - å bruke teori i praksis* (s. 15). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Ottesen, O. (2011). I *Ledelse - å bruke teori i praksis* (s. 21). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Store Norske Leksikon. (2012, September 26). [www.snl.no](http://snl.no). Hentet fra <https://snl.no/markedskommunikasjon>
- Store Norske Leksikon. (2016, April 06). [www.snl.no](http://snl.no). Hentet fra <https://snl.no/case-studie>
- Telia Norge. (2013, Oktober 16). www.youtube.com. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=NCvmUoEsR2E>
- Telia Norge. (u.d.). www.telia.no. Hentet fra <https://telianorge.no/om-telia-norge/visjon-og-verdier>
- Tom Christensen, P. L. (2009). I *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (s. 61). Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, R. K. (2014). I *Case Study Research* (s. 16). London: SAGE Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2014). I *Case Study Research* (s. 10). London: SAGE Publications Ltd.

VEDLEGG 1

Thomas Vikør, Shop Manager, Telia Stavanger Storsenter

1. Hvor mange ansatte er dere i butikken?

Det er fem ansatte i denne butikken.

2. Hvor mange av de ansatte er deltidsansatte?

Tre av dem er deltidsansatte.

3. Hva er timesbudsjettet til butikken når det gjelder deltidsansatte?

Vi har 30 timer i uken til rådighet.

4. Hva synes du om timesbudsjettet din butikk har blitt tildelt?

Her er det veldig greit. Budsjettet gjør at vi kan bemanne etter behov i større grad enn andre butikker. Jeg er fornøyd med budsjettet i denne butikken, men 20 timer er litt for lite. Jeg er egentlig butikksjef på Sandnes Bystasjonen, og der har vi 20 timer i uken. Jeg forstår tankegangen til bedriften når det gjelder å ikke bruke så mye penger når butikkene ikke leverer så godt, men det skaper et presset jobbmiljø for de som er fast ansatt. Deltidene får færre timer, noe som fører til færre ansatte. For oss ledere blir det også vanskelig å prestere 100% på salget og det administrative, noe som fører til at det ofte blir mye overtid for oss ledere.

5. Kan du fortelle meg litt om hvordan du synes arbeidsmiljøet i butikken er?

Arbeidsmiljøet er ok, det er en butikk med mange sterke personligheter. Butikken har hatt litt mangel på opplæring, men er på vei til å forbedres.

6. Hva synes du er de viktigste egenskapene til en deltidsansatt i Telia?

Ærlighet, utadvendt personlighet, strukturert og vågal.

7. Hvilke ideelle ulike personlige egenskaper kan du tenke deg at det er mellom en deltidsansatt i en dagligvarebutikk og en deltidsansatt i Telia?

Det er en større selvstendighetsgrad i Telia. En må være det hos oss, jeg kan ikke tenke meg at en trenger det i like stor grad bak kassen i en dagligvarehandel. Deltidsansatte her må være utadvendte og imøtekommende. Jeg synes også at det er en stor fordel dersom deltidsansatte

er konkurransemennesker. Mange blir trigget av konkurranser, og vil sannsynligvis prestere bedre når de konkurrerer med seg selv og andre. Mennesker med en personlighet der de vil «slå sine egne mål» blir bare bedre og bedre med tiden.

8. Tror du at alle kan lære seg å bli en god selger, uansett personlighet?

Nei. For at du skal bli en god selger så må du ha en utadvendt personlighet. Hvis du er lukket og slapp så går det ikke. Man kan ikke endre personligheten til folk. Man må være litt høy på seg selv og ha selvtillit. F.eks. på jobbintervju legger jeg merke til om svarene er korte eller om de svarer utover det jeg spør om.

9. Kan du fortelle meg litt om hva du som SM gjør for å skape gode deltidsselgere?

Min jobb er å følge opp og coache de deltidsansatte, åpne selgerne mine opp for refleksjon. Jeg er veldig tilhenger av interne konkurranser, og liker å foreslå veddemål og konkurranser. Det er gøy å utfordre hverandre, enten det gjelder heder og ære eller en liten premie, konkurranse former bedre selgere. Jeg gir en kort pep-talk hver gang en selger kommer på jobb, om hva de gjorde sist, hvilke utfordringer de møtte og hva de eventuelt kan gjøre bedre. Det går mye ut på at jeg stiller spørsmål. Vi har både oppfølgingstavle og mail hver uke som sendes ut til deltidene for at de skal være oppdaterte.

10. Hvor mange utskiftninger av deltidsansatte har din butikk hatt de siste to årene?

Tro det e 3- 4 stykker.

11. Deltidsansatte er ofte studenter, og mange flytter til andre byer for å studere. Etter endt skolegang er det også mange som slutter for å søke heltidsjobb. Utenom dette, kan du tenke deg andre grunner til at deltidsansatte velger å slutte i jobben?

Lønn er en viktig ting som igjen reflekterer korte arbeidsdager, og igjen få timer. Mange som har sluttet som deltidsselgere har nok ikke vært fornøyd med de korte vaktene de får tilbud om.

12. Hvor lang tid mener du det tar før en helt ny deltidsansatt er like kompetent og kunnskapsrik som de som har jobbet der i over ett år?

Ca. 6 måneder. Da burde de i hvert fall kunne de aller fleste utfordringer de kan møte på i forhold til rutiner og sånne ting.

13. Har du noen tanker rundt hvordan Telia kan legge til rette for lengre arbeidsforhold for deltidsansatte?

Økt timesbudsjettet, stillingsprosenten istedenfor å øke lønn. Jeg hadde ansatt flere studenter, fordi de er mer fleksible, og kan være ansatt i hvert fall så lenge studiene varer. De r også eldre og har mer livserfaring, er nok ofte mer målrettet rett og slett fordi de tar høyere utdanning.

VEDLEGG 2

Svein Erik, Shop Manager, Telia Kvadrat

1. Hvor mange ansatte er dere i butikken?

Vi er totalt seks ansatte her.

2. Hvor mange av de ansatte er deltidsansatte?

Fire deltidsansatte.

3. Hva er timesbudsjettet til butikken når det gjelder deltidsansatte?

Jeg har 35 timer som jeg kan bruke på tre av de deltidsansatte, i tillegg til en 50-80 % stilling som er utenom.

4. Hva synes du om timesbudsjettet din butikk har blitt tildelt?

Akkurat nå synes jeg det er veldig bra. Med den 50-80% stillingen er vi faktisk overbemannet for tiden, men det vil nok jevne seg mer ut når salgene øker.

5. Kan du fortelle meg litt om hvordan du synes arbeidsmiljøet i butikken er?

Miljøet her vil jeg beskrive som veldig bra. Det er mye godt humør, og jeg synes selv at det oppleves som en veldig sosial arbeidsplass. Vi er jo ikke så mange, så man blir fort knyttet og kjent med hverandre. I tillegg hender det også at vi finner på ting på fritiden.

6. Hva synes du er de viktigste egenskapene til en deltidsansatt i Telia?

En deltidsansatt i Telia bør være engasjert, punktlig, og være villig til å hjelpe andre medarbeidere.

7. Hvilke ideelle ulike personlige egenskaper kan du tenke deg at det er mellom en deltidsansatt i en dagligvarebutikk og en deltidsansatt i Telia?

Engasjementet. Her i Telia bør du ønske å få til noe, man må være resultatbevisst. Man må være mye mer servicebevisst her enn i en dagligvarebutikk, det er rett og slett på et helt annet nivå. En god deltidsansatt må være løsningsorientert, en må kunne tenke selv uten at noen sier nøyaktig hva du skal gjøre hele tiden.

8. Tror du at alle kan lære seg å bli en god selger, uansett personlighet?

Jeg tror nok at de fleste kan det ja. Hvis en bare tror på seg selv og tør er det mulig. Hvis du er sjenert og tilbakeholden så vil du kanskje slite litt. Man må tørre å komme ut av boksen. Det er også veldig viktig å øve, og det gjør man ved å selge. Jo mer og jo oftere man havner i salgssituasjoner, jo bedre blir man.

9. Kan du fortelle meg litt om hva du som SM gjør for å skape gode deltidsselgere?

Jeg pusher dem fra første dag, viser de hvordan ting skal gjøres med en gang. Det går ikke an å starte med grunnleggende ting etter de har jobbet i en måned. Det er viktig for meg å holde alle engasjerte. Hvis noen ikke er engasjerte, så vil det smitte. Vi har ukentlig oppfølging på mail, pep talks, og en stor tavle på bakrommet der salgshall blir oppdaterte per selger kontinuerlig. Det er også viktig med et godt miljø, og å sette krav til selgerne.

10. Hvor mange utskiftninger av deltidsansatte har din butikk hatt de siste to årene?

Vi har hatt ca. 3 utskiftninger på SM stillingen på et helt år, og kanskje 7 deltidsansatte på 2 år.

11. Deltidsansatte er ofte studenter, og mange flytter til andre byer for å studere. Etter endt skolegang er det også mange som slutter for å søke heltidsjobb. Utenom dette, kan du tenke deg andre grunner til at deltidsansatte velger å slutte i jobben?

Det eneste jeg kan tenke meg er at de kanskje ikke får jobbe nok. Her hos meg får de jobbe litt mer enn andre butikker, men det kan også tenkes at noen slutter fordi de får upraktiske vakter (helg, kveld) og ikke får den samme tilhørigheten til butikken som de som jobber oftere.

12. Hvor lang tid mener du det tar før en helt ny deltidsansatt er like kompetent og kunnskapsrik som de som har jobbet der i over ett år?

Blir egentlig aldri utlært. I teorien burde det være mulig å lære det aller meste på en måned dersom de jobber 100%, men når de jobber såpass sjelden så blir det nesten umulig å kunne takle alle utfordringer. Når de jobber sjelden så glemmer de rutiner og hvordan de skal takle ulike situasjoner.

13. Har du noen tanker rundt hvordan Telia kan legge til rette for lengre arbeidsforhold for deltidsansatte?

De som er en ressurs for Telia får samme timelønn som en helt ny. Det kan være demotiverende, og det forstår jeg godt. En som har jobbet i selskapet i fem år bør ikke ha samme lønn som en helt ny. Det behøver ikke være mye mer, men mer en symbolsk sum, eller ansenitet.

VEDLEGG 3

Fredrik Danielsen, Assistant Shop Manager, Telia Bystasjonen Sandnes

1. Hvor mange ansatte er dere i butikken?

Vi er fire ansatte i butikken.

2. Hvor mange av de ansatte er deltidsansatte?

Per i dag har vi 3 deltidsansatte, men det skal sies at den ene har en tilnærmet 100% stilling. Dette er fordi butikkens Shop Manager hjelper til i en annen butikk i området i en periode, og vi har fått låne en deltidsansatt fra en annen butikk to dager i uken. Til vanlig har vi to deltidsansatte.

3. Hva er timesbudsjettet til butikken når det gjelder deltidsansatte?

Til vanlig er det 20 timer i uken men akkurat nå har jeg mer timer å ta av, i og med at vi må fylle de vaktene som vår Shop Manager egentlig skulle ha hatt.

4. Hva synes du om timesbudsjettet din butikk har blitt tildelt?

For deltidene er det nok litt lite. Men jeg synes det er rimelig i forhold til vårt salgsbudsjett per i dag. Skulle selvfølgelig gjerne hatt mer i forhold til at de ansatte hadde nok trivdes mer hvis de hadde fått jobbet mer og dermed fått mer i lønn.

5. Kan du fortelle meg litt om hvordan du synes arbeidsmiljøet i butikken er?

Usedvanlig bra. Veldig avslappet og konkurransepreget miljø i butikken.

6. Hva synes du er de viktigste egenskapene til en deltidsansatt i Telia?

Konkurranseinstinkt er definitivt viktig, man må være glad i å konkurrere. Utover det ser vi etter en seriøs person som vil føle et eierskap og ansvar ovenfor butikken. De må tåle en spøk, og kunne spøke litt tilbake. Jo mindre sjenerte de er jo bedre, de må være sosiale.

7. Hvilke ideelle ulike personlige egenskaper kan du tenke deg at det er mellom en deltidsansatt i en dagligvarebutikk og en deltidsansatt i Telia?

Her tror jeg absolutt det er forskjeller. Først og fremst må du ha en viss teknologisk forståelse for å like å jobbe her. En må heller ikke være redd for å oppsøke folk. Det er nok mer krevende å være deltid i Telia. Telia er en lett plass å vokse i og komme seg videre. Det er nok mer kompetansebygging og selvutvikling i Telia enn en «vanlig» deltidsarbeidsplass.

8. Tror du at alle kan lære seg å bli en god selger, uansett personlighet?

Nei det tror jeg ikke. Noen er nok for innesluttet og sjenerte. Med nok arbeid vil andre kunne forandres og bli bedre så lenge de er motiverte. For å takle denne jobben må personen være i stand til å bryte komfortsonen. Jo lettere det er for en person å bryte denne jo lettere er det å utvikles.

9. Kan du fortelle meg litt om hva du som ASM gjør for å skape gode deltidsselgere?

Jeg er veldig glad i å holde salgskonkurranser, og våre deltidsansatte både liker og blir trigget av konkurranser. Vi er flinke til å tipse hverandre om salgsteknikker, og når det kommer til kompetanse synes jeg at vi utfyller hverandre veldig bra. Jeg har også bedt dem om å si ifra hvis de har tips til meg hvis de reagerer på ting jeg uttaler meg om overfor kunde. Vi er et veldig godt team i Sandnes, og det er nok derfor vi har så godt miljø. Det er ikke bare «ovenfra-ned» ledelse fra vår side.

10. Hvor mange utskiftninger av deltidsansatte har din butikk hatt de siste to årene?

Butikken åpnet i oktober 2014, så vi har ikke vært åpen så lenge. Men det har faktisk bare vært to utbytter av deltidsansatte i denne perioden.

11. Deltidsansatte er ofte studenter, og mange flytter til andre byer for å studere. Etter endt skolegang er det også mange som slutter for å søke heltidsjobb. Utenom dette, kan du tenke deg andre grunner til at deltidsansatte velger å slutte i jobben?

Noen vil nok gi etter for press, det blir jo påpekt hvis du ikke presterer. Det henger sammen med at du må være av et visst kaliber for å ha en slik jobb. Jo mer du er tilstede på jobb, jo mer tilknytning får du jo til butikken og hva vi driver med. Jeg mener at Telia er relativt greit

betalt, men det blir jo påvirket av antall timer. Selv om timelønnen er helt grei så nytter ikke det hvis du bare har et par timer i uken. Et pluss med studenter er at de gira på å jobbe mer så lenge de har tid. Det spørres helt hva slags person det er. Det verste er vel hvis deltiden har andre deltidsjobber, eller hvis det er en elev ved videregående skole, fordi de er lite fleksible. Lite tidsrom de kan jobbe i. En student ved universitetet har fleksibel timeplan og er nok en litt mer seriøs voksen person du kan stole på.

12. Hvor lang tid mener du det tar før en helt ny deltidsansatt er like kompetent og kunnskapsrik som de som har jobbet der i over ett år?

Det tar nok i hvert fall et år. Det kommer ofte opp detaljerte caser og innviklede caser som en må ha vært gjennom tidligere for å forstå hvordan man skal håndtere dem ordentlig. Når deltidene arbeider så sjelden som de gjør, så tar det selvsagt lengre tid før de får den erfaringen det kreves for å kunne håndtere alle situasjoner korrekt.

13. Har du noen tanker rundt hvordan Telia kan legge til rette for lengre arbeidsforhold for deltidsansatte?

Jeg hører mye snakk fra mine deltider om at de savner mer timer. Vi fikk også nedjustert budsjettet for en stund siden, og da var det noen deltider som ikke hadde råd til å jobbe her mer. Jeg synes også at Telia burde hatt noe slags program for videreutvikling for deltidsansatte, slik at de kan forbedre salgsevnen sine.

VEDLEGG 4

Erik Lunde, Shop Manager, Telia Amfi Madla

1. Hvor mange ansatte er dere i butikken?

Vi er fire ansatte.

2. Hvor mange av de ansatte er deltidsansatte?

Vi har to deltidsansatte for øyeblikket.

3. Hva er timesbudsjettet til butikken når det gjelder deltidsansatte?

Vi har et budsjett på 20 timer i uken.

4. Hva synes du om timesbudsjettet din butikk har blitt tildelt?

Jeg synes det er lite, og det gjør at de kun kan jobbe tre timer per vakt hvis jeg skal holde meg innenfor budsjettet. Dette gjør at de ikke får den samme tilhørigheten til butikken og budsjettene vi skal nå som jeg og assisterende butikksjef får.

5. Kan du fortelle meg litt om hvordan du synes arbeidsmiljøet i butikken er?

Jeg synes miljøet er bra. Vi er både kollegaer og venner, og jeg har inntrykk av at alle føler at de kan si nøyaktig hva de mener til hverandre, og gir beskjed hvis de synes noe er galt eller urettferdig.

6. Hva synes du er de viktigste egenskapene til en deltidsansatt i Telia?

De må interessere seg for det vi driver med. De bør ha stå- på- vilje, og bør helst være en student som er fleksibel og som vil jobbe. Jeg synes det er viktig at en deltidsansatt hos meg ikke bare skal ha jobben for å tjene penger, men også fordi de liker jobben og ønsker å se gode resultater og gjøre kundene våre fornøyde.

7. Hvilke ideelle ulike personlige egenskaper kan du tenke deg at det er mellom en deltidsansatt i en dagligvarebutikk og en deltidsansatt i Telia?

I Telia bør man være mye mer interessert i å selge, i tillegg til å være i stand til å yte god kundeservice. Man skal ta vare på alle kunder som kommer innom butikken. Mye av

forskjellen mellom slik vi jobber og en dagligvarebutikk er at du som kundebehandler får et mye mer personlig forhold til kundene.

8. Tror du at alle kan lære seg å bli en god selger, uansett personlighet?

Jeg tror nok at alle kan lære seg å bli en selger, men ikke alle kan bli en god selger. Man må ha gode sosiale antenner, være serviceinnstilt utover det vanlige og kunne forstå kunders behov og ønsker.

9. Kan du fortelle meg litt om hva du som SM gjør for å skape gode deltidsselgere?

Vi prøver å gjøre det enklest mulig for deltidene å være på jobb. Jeg kommer med tips før og etter salgssamtaler, og sender ut ukentlig mail om salgsmål og hvordan butikken og hver enkelt ansatt har gjort det. Jeg prøver også å være flink til å rose selgerne hvis de gjør det bra. Jeg synes også at det er viktig at de kommer med tilbakemeldinger til oss også, slik at vi blir mer som et team og kan hjelpe hverandre.

10. Hvor mange utskiftninger av deltidsansatte har din butikk hatt de siste to årene?

5-6

11. Deltidsansatte er ofte studenter, og mange flytter til andre byer for å studere. Etter endt skolegang er det også mange som slutter for å søke heltidsjobb. Utenom dette, kan du tenke deg andre grunner til at deltidsansatte velger å slutte i jobben?

Det er nok mange som slutter pga. stort salgs- og prestasjonspress. Det er nok ikke alle som er like komfortable med å hele tiden bli målet etter prestasjon. I tillegg er det dessverre sånn at vi ikke kan tilby veldig mange arbeidstimer, slik at deltidsansatte her ikke får like høy lønn som de får andre steder. Jeg vil også gå ut ifra at siden arbeidstimene er så få, så er det sikkert ikke alle som føler en sterk tilknytning til butikken i og med at de arbeider så lite.

12. Hvor lang tid mener du det tar før en helt ny deltidsansatt er like kompetent og kunnskapsrik som de som har jobbet der i over ett år?

Du blir aldri helt utlært i denne type jobb, men jo mer du jobber jo fortere lærer du. Nye deltidsansatte får en uke der de jobber fulltid hver dag i opplæringsperioden. Etter dette blir det mer sporadisk jobbing og dermed går læringen saktere. Men det tar kanskje mellom 6 måneder til ett år vil jeg tro.

13. Har du noen tanker rundt hvordan Telia kan legge til rette for lengre arbeidsforhold for deltidsansatte?

Jeg tror det er lurt å gi de lengre arbeidstider, altså å utvide timesbudsjettet slik at de får jobbe mer og får mer i lønn. Jeg mener også at det kunne ha vært lurt å ha obligatoriske kurs der de lærer intensivt ett par dager. Studenter er ideelle deltidsansatte, fordi de er fleksible, vil jobbe passe mye og er i en alder der de kanskje tar mer ansvar og ønsker en arbeidsplass som gir dem noe tilbake. Det hadde kanskje derfor vært lurt å forsøke å ansette flere studenter ved høyere utdanning som deltidsansatte.

VEDLEGG 5

Anders Olsen, Shop Manager, Telia M44

1. Hvor mange ansatte er dere i butikken?

Vi er totalt fire ansatte i butikken.

2. Hvor mange av de ansatte er deltidsansatte?

To er deltidsansatte.

3. Hva er timesbudsjettet til butikken når det gjelder deltidsansatte?

Per i dag har vi 20 timer i ukebudsjett å bruke på deltidsansatte.

4. Hva synes du om timesbudsjettet din butikk har blitt tildelt?

Jeg synes det er veldig greit med tanke på at begge mine deltider er studenter. Den ene er student nå og den andre har en annen deltidsjobb men skal snart ut som lærling. Jeg føler ikke jeg trenger mer enn 20 timer i uken, men det er fordi begge de to jeg har nå ønsker å jobbe mest mulig, og jeg har hatt noen problemer med bemanning knyttet til sykdom eller lignende. Vi har veldig lite sykefravær her, så da går det veldig greit.

5. Kan du fortelle meg litt om hvordan du synes arbeidsmiljøet i butikken er?

Alle i butikken kommer godt overens, vi spiller faktisk Battlefield sammen på fritiden. Vi har ikke noen særlig top-down kultur, vi er mer som et team. Alle er med å dra lasset for å nå budsjetter. Jeg har jo som sjef hovedansvaret og har ansvar for alt det administrative, men jeg mener at alle de ansatte skal ha kompetanse om mesteparten som foregår i jobbsammenheng.

6. Hva synes du er de viktigste egenskapene til en deltidsansatt i Telia?

Jeg synes det er viktig at deltidsansatte har interesse for teknologien. Det er tross alt teknologi vi selger, og derfor er det viktig at deltidene har kompetanse om det kunden er på jakt etter, slik at det kan hjelpe dem best mulig. Det er også veldig viktig at deltidsansatte hos oss i Telia er utadvendte, de kan ikke være redde for å ta kontakt med kundene.

7. Hvilke ideelle ulike personlige egenskaper kan du tenke deg at det er mellom en deltidsansatt i en dagligvarebutikk og en deltidsansatt i Telia?

En deltidsansatt i en dagligvarebutikk kan være virkelig innadventd og slippe unna med det. I Telia må du hjelpe noen hele tiden, og bruke deg selv og dine personlige egenskaper. De må blant annet kunne lese kroppsspråk, for å oppfatte hva kunden ønsker og mener selv om de ikke sier det. Jeg synes det er viktig at deltidsansatte er flinke til å improvisere i en dialog, og måten de ordlegger seg på. Når jeg holder intervjuer for å ansette nye deltidsansatte, prøver jeg å sette meg inn i om jeg hadde likt å snakke med denne personen som kunde i en salgssammenheng.

8. Tror du at alle kan lære seg å bli en god selger, uansett personlighet?

Kanskje, jeg vet ikke helt. Hvis du er innadventd så er du veldig god til å lytte, så kunder kommer kanskje fordi de føler de får snakke. Jeg mener at alle kan være en god kundebehandler, for det går mest på lytting. Men dersom du er for innadventd så kommer du ikke gjennom til kundene, og da blir det jo ikke noe salg.

9. Kan du fortelle meg litt om hva du som SM gjør for å skape gode deltidsselgere?

Jeg gir de innføring i kunnskap rundt produktene vi selger, og hvordan de tar imot kundene og presenterer produktene vi har. Jeg forsøker også kontinuerlig å komme med tilbakemeldinger etter salgssamtaler om hva de eventuelt kan gjøre annerledes neste gang. Jeg sender oppfølgingsmail hver mandag om hvordan butikken gikk sist uke når det gjelder budsjettoppfølging osv. Jeg har laget dagsbudsjett der de krysser av når de selger noe, slik at vi hele tiden kan se hva de andre har solgt og hvor godt vi gjør det. Jeg holder også interne salgskonkurranser. Hvis vi når budsjett en måned, får jeg som sjef bonus for butikken. Hvis vi når dette så deler jeg litt med de deltidsansatte. Sist gang vi hadde konkurranse i butikken vant en deltidsansatt en ChromeCast.

10. Hvor mange utskiftninger av deltidsansatte har din butikk hatt de siste to årene?

To deltidere bare.

11. Deltidsansatte er ofte studenter, og mange flytter til andre byer for å studere. Etter endt skolegang er det også mange som slutter for å søke heltidsjobb. Utenom dette, kan du tenke deg andre grunner til at deltidsansatte velger å slutte i jobben?

Det jeg har hørt mest klaging på gjennom tidene i de ulike butikkene er at de ikke får kveldstillegg og helgetillegg. Jeg hadde for eksempel en ansatt som sluttet fordi han ikke tjente nok her.

12. Hvor lang tid mener du det tar før en helt ny deltidsansatt er like kompetent og kunnskapsrik som de som har jobbet der i over ett år?

Det spørres hvilken butikk det gjelder tror jeg. På Kvadrat f.eks. er det mye ulike situasjoner og mye mer kunder. Jeg tror at deltidsansatte i travle butikker vil lære fortere, fordi de oftere blir utsatt for ulike situasjoner og utfordringer. Men jeg vil tippe at det ikke går mer enn en til to måneder. Det bør være nok til å kunne forstå alt, hvis de får grundig nok opplæring fra meg.

13. Har du noen tanker rundt hvordan Telia kan legge til rette for lengre arbeidsforhold for deltidsansatte?

Kanskje være litt mer selektive i ansettelsesprosessen. Videregående elever er veldig fastlåste og kan ikke brukes i skoletid. En universitetsstudent er veldig fleksibel og er kanskje litt mer voksen. Dersom vi ansetter personer som hverken har skole eller annen jobb utenom som deltidsansatt, vil det antakelig ikke ta lang tid før denne personen vil slutte pga. for få arbeidstimer.

VEDLEGG 6

Oversikt salgs- og besøkstall Telia butikker Stavanger og Bergen 2015.

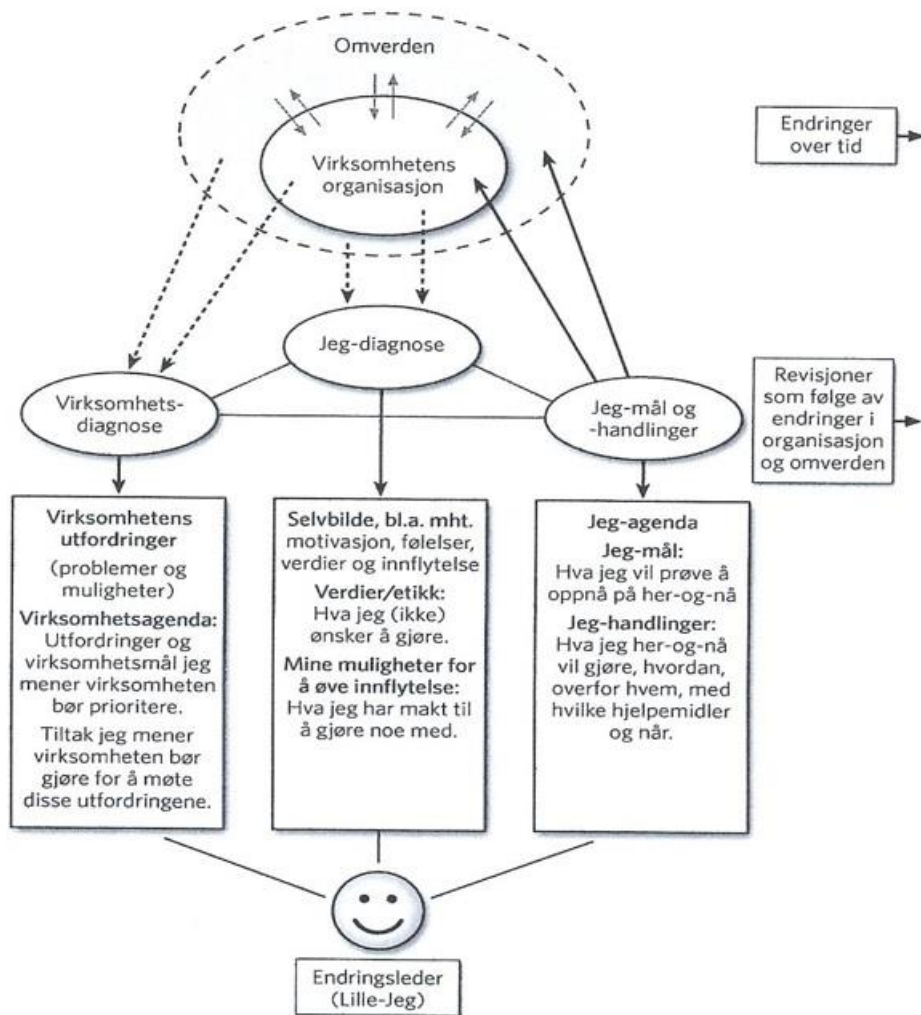
Butikk	Timesbudsjett	Gj.sn besøkstall 2015	Gj.sn salg abo 2015
Kvadrat	35	7556	229
Amfi Madla	20	4375	155
Stavanger Storsenter	30	2807	128
Sandnes Bystasjonen	20	3710	98
M44	20	6102	121

Timesbudsjett er per uke. Gjennomsnitt besøkstall er per måned for hele år 2015, det samme gjelder gjennomsnitt salg av abonnement.

Butikk	Timesbudsjett	Gj.sn besøkstall 2015	Gj.sn salg abo 2015
Sartor	20	2761	123
Oasen Bergen	30	4329	146
Bergen Storsenter	32	5813	155
Galleriet	39	7326	206
Lagunen	30	4746	196
Åsane	30	6259	218
Vestkanten	30	6538	194

Timesbudsjett er per uke. Gjennomsnitt besøkstall er per måned for hele år 2015, det samme gjelder gjennomsnitt salg av abonnement.

VEDLEGG 7



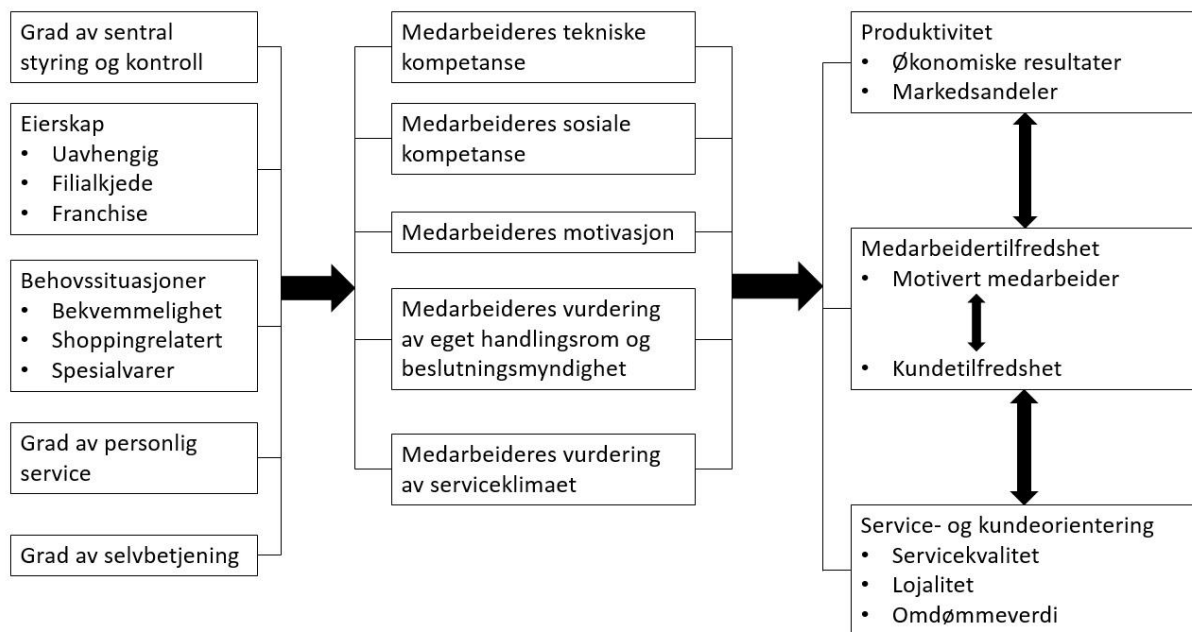
Figur 2.4 Lille-Jeg-modellen

«Lille-Jeg» modellen.

VEDLEGG 8

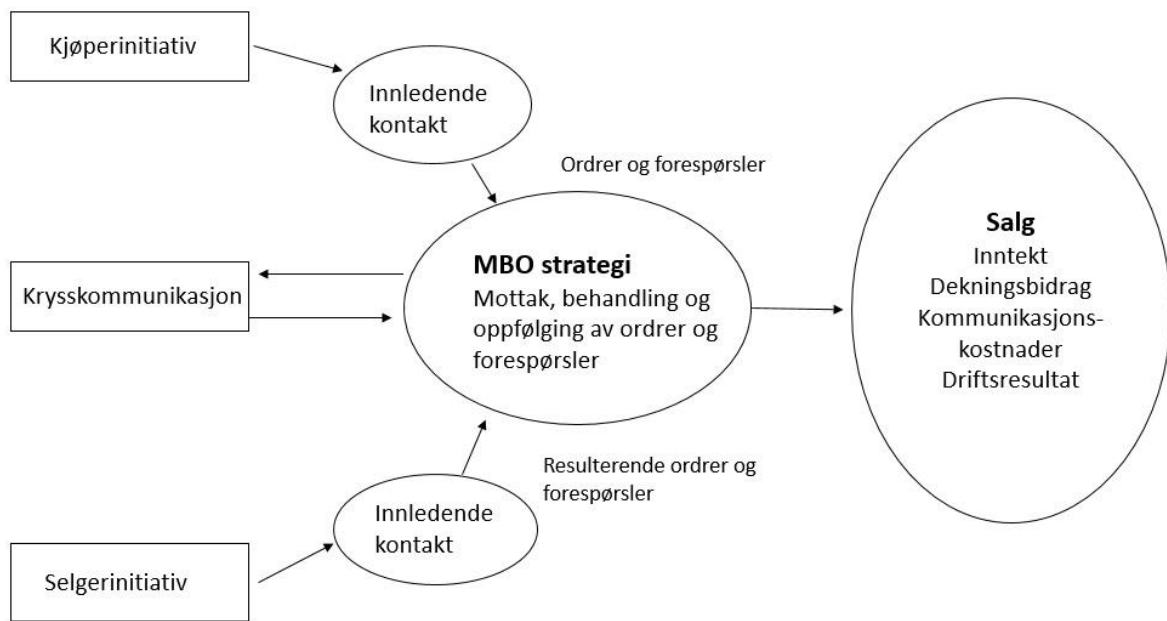
	Tilstrekkelig eller delvis kjennskap (90)	Overhodet ikke kjennskap (10)	
Tilstrekkelig kjennskap	Har preferanse (40) Ingen kommunikasjonsoppgaver Kjøperinitiativ	Oppgaver: Standardformidling «Veivising» (Utvikling) Selgerinitiativ	Markedsnyttig (5)
	Er indifferente (5) Påminningsoppgaver Kjøperinitiativ/selgerinitiativ (10)		
Delvis kjennskap	Har forkastet (5) Ingen kommunikasjonsoppgaver	Oppgaver: Alle typer unntatt påminning Selgerinitiativ	Markedsutvikling (5)
	Oppgaver: Standardformidling «Veivising» (Utvikling) Selgerinitiativ/kjøperinitiativ Holdning: Positiv (10) (Herav ki: 10) Nøytral (5) (Herav ki: 5) Negativ (5)		

Figuren er hentet fra Otto Ottensens «Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon», og viser hvordan oppgavestrukturen kan visualiseres i form av et Markedskart.

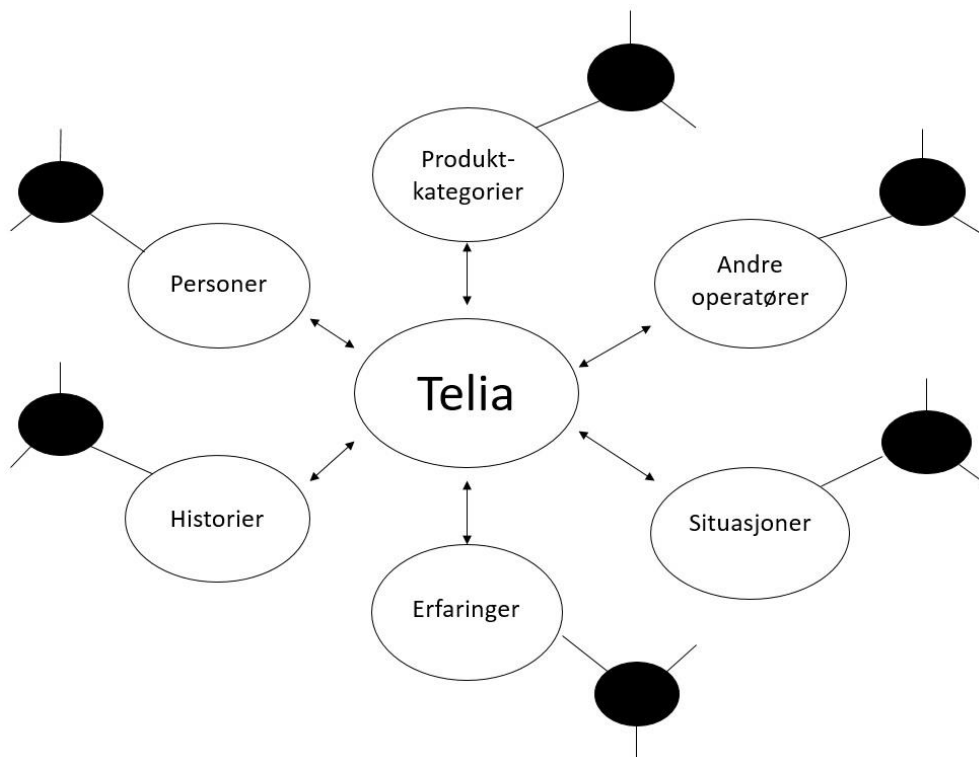


Figur 1.1: Kompetanse og motivasjon hos servicemedarbeidere i detaljhandelen (Side 152 Varehandelsledelse, Jan Ivar Fredriksen)

VEDLEGG 9



De tre kildene til salg. MBO som «krumtapp» i markedskommunikasjonen. (Ottesen, Otto, 2005)



Merkekunnskap representert som et assosiasjonsnettverk i hukommelsen, med merkenavnet som knutepunkt i nettverket. (Omgjort fra Fred Selnes & Even J. Lansengs Figur 4.1 side 173 i boka «Markedsføringsledelse»).

