

Øverby, Aleksander
Aamild, Per Olav Bjerkholt

Bacheloroppgave
ved
Handelshøyskolen BI

Møller Bil

*Implementering av balansert målstyring hos
Møller Bil Leangen*

BTH 3620 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Konfidensiell

Innleveringsdato:

01.06.2015

Studiested:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne oppgaven er avsluttende arbeid i kurset BTH 3620 Bacheloroppgave - Økonomi og Administrasjon, og markerer slutten på en treårig bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Trondheim.

Formålet med denne oppgaven har vært å skape et fullstendig rammeverk for implementering av balansert målstyring hos Møller Bil Leangen. Systemet har som hensikt å forbedre Møller Bil Leangens evne til strategiimplementering og kontinuerlig prestasjonsmåling.

Prosessen har vært særdeles lærerik og vi har i høy grad fått anvendt og supplert kunnskap tilegnet gjennom tre år ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Den praktiske tilnærmingen til et ellers teoretisk pensum har vært spesielt opplysende. Vi tror denne læringsprosessen har gjort oss bedre skikket for videre utdanning og fremtidig karriere.

Det er med stolthet vi nå presenterer det ferdigstilte produktet av et halvt års arbeid. I denne sammenheng vil vi takke alle som har bidratt til det endelige sluttproduktet. Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder, førstelektor Olav Lilleberg ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Videre vil vi takke daglig leder ved Møller Bil Leangen, Bjørn Brun-Hansen, og virksomhetens ansatte for øvrig.

Per Olav Bjerkholt Aamlid

Trondheim

01.06.2015

Aleksander Øverby

Innholdsfortegnelse

FIGUR-, FORMEL- OG TABELLISTE	V
SAMMENDRAG.....	VI
1.INNLEDNING.....	1
1.1 FORMÅL	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 AVGRENSNINGER I OPPGAVEN.....	1
1.4 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPDRAGSGIVER	2
1.5 PRESENTASJON AV OPPDRAGSGIVER	2
1.6 STRATEGI OG MÅL.....	3
1.7 BILBRANSJEN I NORGE OG SKODA SOM MERKE.....	4
1.7.1 Skoda	4
1.8 CUSTOMER SATISFACTION SURVEY	4
1.8.1 Dagens CSS-situasjon for Møller Bil Leangen.....	5
1.9 BEGREPSAVKLARING	5
2.0 TEORI.....	6
2.1 ØKONOMISTYRING I ET HISTORISK PERSPEKTIV.....	6
2.2 BALANSERT MÅLSTYRING	6
2.2.1 Målekortet	7
2.2.2 Det finansielle perspektivet	8
2.2.3 Kundeperspektivet	8
2.2.4 Interne prosesser	9
2.2.5 Læring og vekst	10
2.2.6 Strategikartet.....	10
2.3 MODELLENS UTVIKLING.....	11
2.4 KRITIKK AV BALANSERT MÅLSTYRING.....	12
2.4.1 Generalisering og tolkning.....	12
2.4.5 Hinder for innovasjon og kreativitet.....	13
2.4.6 Hinder for organisasjonslæring	13
2.4.7 Problemet med kritiske suksessfaktorer.....	13
2.5 MODELLENS UTBREDELSE.....	14
2.6 SUKSESSFaktorER OG FALLGRUVER.....	14
2.7 HVORFOR ER BALANSERT MÅLSTYRING EN GOD MODELL FOR MØLLER BIL LEANGEN?	15
3.0 METODE.....	15
3.1 FORBEREDELSE	16

3.1.1 Undersøkellesdesign	16
3.1.2 Data	17
3.1.3 Valg av undersøkellesdesign og data	17
3.2 DATAINNSAMLING	19
3.2.1 Innhentet organisasjonsdata	19
3.2.2 Kvantitativ kundeundersøkelse	19
3.2.1 Samtaler med daglig leder	21
3.2.4 Intervjuer av selgerne	21
3.2.5 Intervju av CSS-vinner, G-Bil AS	21
3.3 DATAENES RELABILITET OG VALIDITET	22
4.0 FORUTSETNINGER	22
5.0 PRESENTASJON OG ANALYSE AV FUNN	23
5.1 SAMTALER MED DAGLIG LEDER	23
5.2 FUNN OG ANALYSE I KUNDEUNDERSØKELSEN	24
5.2.1 Funn i kundens vektlegging av prosesser	24
5.2.2 Analyse av kundens vektlegging av prosesser	24
5.2.3 Funn for faktorerens betydningen i enkeltprosessene	25
5.2.4 Analyse av faktorerens betydning i enkeltprosessene	25
5.2.5 Førsalgsprosessen	27
5.2.6 Salgsprosessen	27
5.2.7 Kontraktsigneringen	28
5.2.8 Leveringsperioden	28
5.2.9 Overlevering	29
5.2.10 Oppfølging	29
5.2.11 Kjøpemønster	29
5.2.12 Produktets attributter	30
5.2.13 Produkttilfredshet	30
5.2.14 Gjenkjøp	30
5.2.15 Anbefalinger	30
5.3 FUNN OG ANALYSE I INTERVJU AV SELGERE	31
5.4 FUNN OG ANALYSE I INTERVJU AV CSS-VINNER, KENNETH ABRAHAMSEN	32
5.5 DRØFTING AV FUNN	34
5.5.1 Generelle funn	34
5.5.2 Hovedfunn	36
6.0 IMPLEMENTERINGS- OG UTBEDRINGSFORSLAG	37
6.1 VISJONSAVKLARING	37
6.2 STRATEGIKARTETS OPPBYGNING	37
6.2.1 De fire perspektivene	38

6.3 MÅLEKORTETS OPPBYGNING.....	41
6.3.1 Læring og vekst	41
6.3.2 Infrastruktur	42
6.3.3 Kundeperspektivet	42
6.3.4 Det finansielle perspektivet	43
6.4 MÅLEKORTET.....	44
6.5 FORSLAG TIL ENDRINGER	45
6.5.1 Tilfredshetsbarometer.....	45
6.5.2 CSS-kåring.....	46
6.5.3 Visjonsavklaring.....	46
6.5.4 CSS-basert provisjon.....	47
6.5.5 Beregning av pristilbud	47
6.6 VEIEN VIDERE	48
7.0 KRITIKK AV OPPGAVEN	48
7.1 KUNDEUNDERSØKELSEN	48
7.2 UDEKKET GRUPPE	49
7.3 MÅLEKORTET I ETTERPÅKLOSKAPENS LYS	49
8.0 OPPSUMMERING.....	50
KILDELISTE.....	52
VEDLEGG	56
VEDLEGG 1: ORGANISASJONSSTRUKTUR	56
VEDLEGG 2: BUDSJETT FOR BILSALG	56
VEDLEGG 3: HILSEN FRA SKODA-DIREKTØREN.....	57
VEDLEGG 4: BILBRANSJEN 2014	58
VEDLEGG 5: CSS SVARSKJEMA.....	59
VEDLEGG 6: HUMAN TOUCH INDEX.....	61
VEDLEGG 7: HTI VEKTING.....	61
VEDLEGG 8: HTI HISTORIKK	61
VEDLEGG 9: CSS HISTORIKK	62
VEDLEGG 10: REGNSKAP 2014, BONUSORDNING OG SALGSUTVIKLING	62
VEDLEGG 11: VERDIKJEDE FOR KJØSPROSSESSEN.....	64
VEDLEGG 12: KUNDEUNDERSØKELSE	64
VEDLEGG 13: STATISTISK ANALYSE AV KUNDEUNDERSØKELSE	70
VEDLEGG 14: SAMMENLIKNING AV UNDERSØKELSESOBJEKTER	72
VEDLEGG 15: KSF - REKRUTTERE PASSENDE ANSATTE.....	73
VEDLEGG 16: KSF - SKOLERINGSPROGRAMMER	73
VEDLEGG 17: TILFREDSHETSBAROMETER	74

VEDLEGG 18: KSF – INFORMASJONSSPREDNING	75
VEDLEGG 19: KSF – KLAGEHÅNTERING	75
VEDLEGG 20: KSF – VARELOGISTIKK	75
VEDLEGG 21: PRISGUNSTIGE PRODUKTER	76
VEDLEGG 22: FORHANDLERFORNØYDE KUNDER	76
VEDLEGG 23: VERDSATTE PRODUKTER	77
VEDLEGG 24: BONUSPROGRAMMER	77
VEDLEGG 25: VERDIUTVIKLING.....	77
VEDLEGG 26: LØNNSOMHET	78
VEDLEGG 27: ENHETSKALKYLE.....	78

Figur-, formel- og tabelliste

Figur 1: Illustrasjon av det finansielle perspektivet	8
Figur 2: Illustrasjon av kundeperspektivet	9
Figur 3: Illustrasjon av interne prosesser	9
Figur 4: Illustrasjon av læring og vekst	10
Figur 5: Fremgangsmåte for å avdekke identifiserbare KSFer	19
Figur 6: Kundens vektlegging av kjøpsprosessen	25
Figur 7: Kundeundersøkelsens skala for vektlegging	26
Figur 8: Strategikartet	37
Figur 9: Målekortet	45
Formel 1: Utregning av T-verdier	25
Tabell 1: Statistisk analyse av førsalgprosessen	27
Tabell 2: Statistisk analyse av salgsprosessen	27
Tabell 3: Statistisk analyse av kontraktstegneringsfasen	28
Tabell 4: Statistisk analyse av leveringsperioden	29
Tabell 5: Statistisk analyse av overleveringen	29
Tabell 6: Statistisk analyse av oppfølgingsfasen	29

Sammendrag

Oppgaven er skrevet i samarbeid med Møller Bil Leangen, og har ledelsesverktøyet balansert målstyring som tema. Formålet med oppgaven har vært på utarbeide en modell for implementering av balansert målstyring i virksomheten. Med dette som utgangspunkt vil vi avdekke hvilke deler av kjøpsprosessen kunden verdsetter høyest, med hensyn på kundetilfredshet. Det har vært viktig for oss å vise den praktiske anvendbarheten til balansert målstyring, da mange moderne lærebøker tillegger verktøyet en særdeles teoretisk tilnærming.

Gjennom oppgaven presenterer vi de bærende ideene innenfor balansert målstyring, og gir en innføring i modellens utvikling, anvendelsesområde og kritikk. For å bevise tydelige sammenhenger mellom modellens teori og praktiske anvendelse har vi gjennomført en omfattende analyse. Denne analysen bærer preg av en triangulering av forskningstemaet, og innbefatter en omstending kvantitativ kundeundersøkelse. For å gi kundeundersøkelsen perspektiv har vi gjennomført intervjuer av selgere, daglig leder og andre sentrale personer i Møllergruppen. Som et resultat av analysen har vi vært i stand til å utarbeide et helhetlig og begrunnet strategikart og målekort for Møller Bil Leangen.

Resultatet av analysen identifiserer hvilke deler av kjøpsprosessen kunden opplever som mest viktig. Det kommer frem av oppgaven at signifikante faktorer for kundetilfredshet blant annet omfatter resultater fra biltester, selgers utstråling av ærlighet og fagkunnskap, følelsen av mye bil for pengene, samt selgers evne til å utbedre eventuelle feil eller mangler etter overlevering. Disse resultatene legger grunnlaget for Møller Bil Leangens målekort, et viktig styringsdokument for videre fokus i kundebehandlingen. På bakgrunn av samtaler med ansatte har vi kartlagt områder for utbedring, blant annet kontinuerlig måling av kundetilfredshet gjennom et tilfredshetsbarometer, en intern visjonsavklaring og en omstrukturering av selgernes provisjonsordninger.

1. Innledning

1.1 Formål

Formålet med oppgaven har vært å finne områder for lønnsomhetsforbedring hos Møller Bil Leangen, gjennom bruk av balansert målstyring. Bilforhandlere opererer i en presset bransje, hvilket gjør inntektsmarginene lave. Derfor har oppgavens formål bidratt til å gi Møller Bil Leangen en større innsikt i sentrale forbedringsmuligheter for virksomheten.

1.2 Problemstilling

Vi kom tidlig frem til en hensiktsmessig problemstilling, i tråd med oppgavens formål:

Hvordan bruke balansert målstyring for å forbedre kundelønnsomheten hos Møller Bil Leangen?

Vi ønsker med dette å innføre balansert målstyring som et system for beslutningsstøtte i virksomheten. Dette vil innebære utarbeidelsen av et fullstendig strategikart og balansert målekort for selskapet.

Vi har valgt å ta for oss balansert målstyring ettersom vi ser viktigheten av å kjenne teoriens strategiske anvendelsesområde, og dermed også begrensningene i tradisjonell finansiell økonomistyring. I et marked preget av stadig høyere omstillingstakt har modellen en sær stor gyldighet, da den kan anvendes i den daglige styringen av virksomheter.

1.3 Avgrensninger i oppgaven

For at oppgaven skal være overkommelig innenfor avsatt tidsrom har vi gjort noen avgrensninger. Først og fremst har vi valgt å ta for oss salgavdelingen hos Møller Bil Leangen, hvilket innebærer at vi ser bort i fra drift knyttet til delesalg- og lager, samt verksted. Denne avgrensningen ble på forhånd avklart med Møller Bil Leangen, og vi håper oppgaven vil danne grunnlag for videre implementering av balansert målstyring på tvers av alle nivåer av organisasjonen.

1.4 Bakgrunn for valg av oppdragsgiver

Et av gruppe medlemmene har arbeidet deltid hos Møller Bil Leangen, og innehar derfor god kunnskap om den daglige driften. Vi så det derfor som naturlig å henvende oss til nettopp denne virksomheten i forbindelse med oppgaven. Gjennom hele prosessen har vi opplevet et forutsigbart og profesjonelt forhold til ledelsen i selskapet, og vi er takknemlige for den bistanden de har kunnet tilby.

1.5 Presentasjon av oppdragsgiver

Siden Harald Aars Møller åpnet sin første bilforhandler, Strømmen Auto AS, i 1936, har selskapet vokst til å bli Norges største bilkonsern (Møllergruppen 2015a). Opprinnelig startet Møller med import av merkene DeSoto og Dodge til Norge. Etter andre verdenskrig skiftet virksomheten navn til Harald A. Møller AS, og selskapet fikk i 1948 agenturet på import av Volkswagen til Norge. Senere fulgte også importagenturet for Audi, SEAT og Skoda.

Møllergruppen har i lang tid drevet egen bilforhandler for Volkswagen og Audi i Trondheim. Samtidig drev konsernet på 1990-tallet egen SEAT-forhandler i byen. Salget ble imidlertid aldri noen suksess, og lønnsomheten var begrenset. Styret i Harald A. Møller AS bestemte seg derfor for å skrinlegge SEAT-prosjektet i byen, til fordel for en nyåpnet Skoda-avdeling. Derfor ble Trondheim Bilpartner AS opprettet i 2001, og salget av nye Skoda kunne starte.

Etter kort tid ble det nyopprettede selskapet fusjonert inn i det eksisterende Møller Bil Trondheim AS, som allerede forhandlet Volkswagen og Audi. Skoda-avdelingen ble formelt en intern avdeling i virksomheten, og fikk navnet Møller Bil Leangen. Skoda-avdelingen beholdt sine eksisterende lokaler i Thoning Owesens gate på Leangen i Trondheim.

I sine første leveår fremsto Møller Bil Leangen som en veldrevet virksomhet. Antall ansatte var få, noe som muliggjorde fleksibilitet og oversiktighet. Dette bidro til at bedriften presterte blant de beste Møller-forhandlerne i landet, både med tanke på lønnsomhet og kundetilfredshet.

Omtrent ti år senere bestemte Harald A. Møller AS at det skulle satses enda sterkere på Skoda i Trondheim. Derfor gikk man i gang med planleggingen av et nytt bilanlegg på Tungasletta, bare et steinkast unna Møller Bil Trondheims lokaler. Bygget var innflytningsklart i 2012, og fremsto da som Norges mest moderne Skodaanlegg.

Det var imidlertid ikke bare geografisk plassering som endret seg i 2012. Det gjorde også mye av organiseringen internt i Møller Bil Trondheim. De ulike merkeavdelingene skulle ikke lenger selge både nye og brukte biler, men skulle nå fokusere på nybilsalg alene. Derfor ble det opprettet en egen bruktbilavdeling i den nye bygningen på Tungasletta, adskilt fra de ulike nybilavdelingene. I tillegg doblet Skodaavdelingen sin verkstedkapasitet, og antall selgere økte.

Daglig leder, Bjørn Brun-Hansen, ble ansatt i selskapet i 2014 etter at tidligere daglig leder fikk nye oppgaver internt i virksomheten. Brun-Hansen er ny i bilbransjen og har tidligere arbeidet innenfor prosjektledelse og rekruttering. Ansatte hos Møller Bil Leangen rapporterer til Brun-Hansen, som igjen rapporterer til daglig leder for Møller Bil Trondheim, Roger Hansen. I Vedlegg 1 finnes en fullstendig oversikt over organisasjonsstrukturen.

I dag fremstår Møller Bil Leangen som en moderne Skoda-forhandler, og veksten i antall solgte biler har de siste årene vært eventyrlig. På tross av dette har lønnsomheten avtatt, og kundetilfredsheten er i dag lavere enn landsgjennomsnittet.

1.6 Strategi og mål

Møller Bil Leangen er underlagt strategien til Møller Bil Trondheim som helhet:

Vi skal ha de beste medarbeiderne og de mest fornøyde kundene.

Videre skal Møller Bil Leangens drift svare til Møllergruppens grunnverdier for øvrig; åpen og ærlig, initiativrik, omtenksum og tydelig. I tillegg har virksomheten en målsetning om å være den største bilforhandleren i Trondheimsområdet. Skoda har en markedsandel på ca. 5% i Midt-Norge, hvilket er noe lavere enn landsgjennomsnittet på 5,2% (Møllergruppen 2015b).

Måltallene for året viser at Møller Bil Leangen tar sikte på å selge 408 nye Skoda i 2015, mot 7900 biler på landbasis (Vedlegg 2). Dette tilsvarer en nasjonal markedsandel på 7% (Vedlegg 2 og 3).

1.7 Bilbransjen i Norge og Skoda som merke

Tall fra Statistisk Sentralbyrå viser at det ved utgangen av 2014 var drøyt 2,5 millioner registrerte personbiler i Norge (Statistisk Sentralbyrå 2015)(Vedlegg 4). Dette utgjorde en økning på om lag 55.000 nye biler i løpet av året. Bransjen sysselsetter i dag rundt 30.000 arbeidstakere (Norges Bilbransjeforbud, 2015). Forespeilinger for det norske bilmarkedet legger frem en gjennomsnittlig årsvekst for årene 2014-2019 på 4,2% (MarketLine 2015).

1.7.1 Skoda

Skoda er en av verdens eldste bilfabrikanter, med røtter helt tilbake til 1895 (Skoda Auto 2015). Det skulle imidlertid ta mange år før merket ble en storselger i Skandinavia. Skoda har de siste ti årene vært et av de raskest voksende bilmerkene i Norge. Takket være Volkswagens inntog på eiersiden tidlig på 1990-tallet, har Skoda utviklet seg til et driftssikkert og forutsigbart bilmerke.

Nye Skoda Octavia er den store volumselgeren innenfor produktsortimentet, og står for over 50% av Skodasalget på landsbasis (Vedlegg 2). Det er knyttet store forhåpninger til nye Skoda Superb som ble avduket i mars 2015, og som vil stå klar for levering høsten samme år.

1.8 Customer Satisfaction Survey

Møller-forhandlere i Norge overvåkes gjennom *Customer Satisfaction Survey*, heretter kalt CSS. CSS er en kundeundersøkelse utført av TNS Gallup på vegne av Harald A. Møller AS. Undersøkelsen har som formål å gi importør og forhandlere en pekepinn på hvordan de er i stand til å møte kundenes forventninger (Vedlegg 5).

For de ulike bilforhandlerne er det knyttet stor oppmerksomhet til undersøkelsen. Dette skyldes først og fremst at det venter store pengebonuser fra Harald A. Møller AS dersom den respektive forhandler når sine CSS-mål. Dermed er det i både kundenes og forhandlernes interesse at kundebehandlingen skjer på en tilfredsstillende måte.

Systemet måles med en skala fra 0-12. Denne verdien måles på ethvert tidspunkt som gjennomsnittet av de siste tolv måneder. Dermed er forhandlere avhengige av jevn, høy måloppnåelse for å gjøre seg fortjente til årsbonusen.

Videre måles Møller Bil Leangen spesifikt gjennom en Human Touch Indeks, heretter kalt HTI (Vedlegg 6). Denne indeksen er en sammenfatting av sentrale relasjonsrelaterte aspekter ved CSS-undersøkelsen (Vedlegg 7). Også innenfor dette målingsapparatet venter bonusordringer fra importør, dersom Møller Bil Leangen når sine målsetninger. Årets mål for selskapet er en HTI-score på 100, mot dagens 93,7 (Vedlegg 8).

1.8.1 Dagens CSS-situasjon for Møller Bil Leangen

Møller Bil Leangen har i dag en målsetning om å ligge på en gjennomsnittlig CSS-score på 10 av 12. Dagens situasjon viser at selskapet scorer 9,2, hvilket er under landsgjennomsnittet på 10,5 (Vedlegg 9). Vi forstår at Møller Bil Leangen har høy økonomisk interesse av å forbedre kundetilfredsheten, og derfor har dette blitt vektlagt gjennom oppgaven.

1.9 Begrepsavklaring

Av praktiske hensyn har vi valgt å forkorte enkelte gjentakende begreper. Møller Bil Leangen vil heretter bli kalt MBL. Videre vil i forkorte balansert målstyring til BMS, samt kritisk suksessfaktor til KSF. Importør Harald A. Møller AS har vi forkortet HAM AS.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi gjennomgå det teoretiske fundamentet som danner grunnlaget for oppgaven. Dette innebærer en presentasjon av de bærende ideene innenfor BMS. Teorimaterialet er særdeles omfattende, og i denne oppgaven vil vi derfor presentere de mest sentrale teoriene. Vi vil starte med å se økonomisk rapportering i et historisk lys, før vi beveger oss over til rammeverket for BMS, samt dets utvikling.

2.1 Økonomistyring i et historisk perspektiv

Finansiell rapportering har vært en daglig del av forretningsdrift i tusenvis av år. I rester fra de eldste sivilisasjonene har arkeologer funnet regnskap hugget i steintavler, hvilket understreker den finansielle rapporteringens universelle viktighet. Dagens prinsipper for dobbelt bokholderi ble først innført av italienske munkene for vel fem hundrede år siden (Johnson & Kaplan 1987). Siden den gang har standardene for økonomisk rapportering gradvis utviklet seg, men fortsatt har tradisjonell finansiell rapportering dannet grunnlaget for de strategiske beslutningene en virksomhet fatter. I nyere tid har imidlertid både forretningsledere og akademikere sett behovet for et mer dynamisk styringssystem, og i denne forbindelse har BMS blitt introdusert.

2.2 Balansert målstyring

BMS ble første gang presentert for vel tjue år siden, gjennom en artikkel i Harvard Business Review av Robert S. Kaplan og David P. Norton (Kaplan & Norton 1992). Forfatterne mente dagens moderne organisasjoner kom til kort ved bruk av tradisjonell finansiell rapportering, og ønsket derfor å utvikle et system for bedre beslutningsstøtte. Ettersom verdens teknologiske bilde endret seg med rekordfart på slutten av 1900-tallet, innså man at forretningers kundefokus måtte skjerpes. Dermed var virksomheter tvunget til å fokusere på andre områder enn det rent finansielle og produksjonsrettede (Kaplan & Norton 1996). Ved utelukkende rapportering av finansielle måltall var virksomheter i faresonen for å fatte beslutninger på feil grunnlag. De finansielle måltallene tar ikke fullstendig hensyn til de immaterielle delene av driften, og legger dermed opp til en kortsiktig

beslutningsvurdering. I tillegg til den finansielle rapporteringen legger derfor BMS til grunn andre operasjonelle aspekter ved driften, hvilket bidrar til et dynamisk virkelighetsbilde (Kaplan & Norton 1992). Det opprinnelige rammeverket introduserte fire perspektiver, knyttet til henholdsvis finans, kunder, interne prosesser og læring, men understreket samtidig at disse perspektivene kunne tilpasses den enkelte virksomhet. Ved å begrense perspektivene, vil man kunne presentere presis og lettfattelig informasjon til virksomhetens ledere, hvilket hindrer informasjonsoverflod. I følge Kaplan og Norton tvinges ledere da til å fokusere på de mest kritiske aspektene ved driften. (Kaplan & Norton 1992.)

BMS ble raskt en populær modell i næringslivet, og man fant tidlig et betraktelig anvendelsesområde utenfor ren prestasjonsmåling. Kaplan og Norton har derfor flere ganger understreket modellens potensial som ledelsessystem, og videreutviklet modellen med dette i fokus (Kaplan & Norton 2001). Modellen brukes derfor i dag til mer enn rene målinger, og BMS har blitt et akseptert pedagogisk rammeverk for strategiimplementering.

2.2.1 Målekortet

De fire presenterte perspektivene danner grunnlaget for målekortet. Med dette menes en strukturert oppstilling av fokusområder og nødvendig måloppnåelse for en overordnet strategisk suksess. Innenfor hvert målekortperspektiv må organisasjoner identifisere sine KSFer. Med dette mener Kaplan og Norton faktorer som må være oppfylt for at virksomheten skal være i stand til å nå sine strategiske målsetninger. Den enkelte KSF måles ved hjelp av måleparametere. Parameterne skal være kvantifiserbare, hvilket muliggjør måling av faktorenes periodevis utvikling (Gjønnes et al. 2012). Ved kontinuerlig anvendelse av rammeverket vil ledere kunne følge trendutviklingen innenfor hver KSF.

Vi vil nå gjennomgå de ulike målekortperspektivene. Gjennom presentasjonen av disse vil vi eksemplifisere og illustrere den praktiske anvendelsen ved hjelp av vår oppdragsgiver, MBL. Vi vil imidlertid understreke at sammenhengene vi nå vil anvende er rene tiltenkte eksempler, og må derfor ikke forveksles med sluttproduktet av denne oppgaven.

2.2.2 Det finansielle perspektivet

Selv om formålet med BMS er å skape et mer dynamisk bilde av beslutningsprosessen i en virksomhet, har hensikten aldri vært å eliminere bruken av finansielle tall. Rene økonomiske beregninger har alltid vært, og kommer alltid til å være, en sentral del av virksomhetens beslutningsstøtte. Det finansielle perspektivet drøfter spørsmålet "hvordan bør vi fremstå for å tilfredsstille eierne?"

Eksempel:

For å relatere dette til MBL kan vi tenke at eierne ønsker overlegen verdiskapning fra driften. For at dette skal være mulig, er selskapet avhengig av økt gjenkjøpsgrad og økte inntekter fra nye kunder. Disse to faktorene blir dermed KSFer i det finansielle perspektivet.



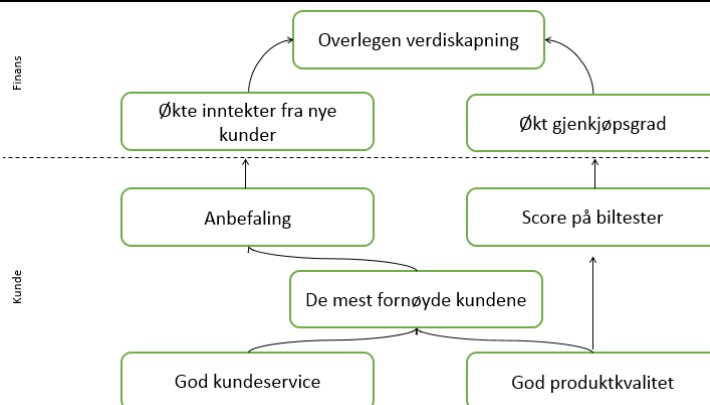
Figur 1: Illustrasjon av det finansielle perspektivets årsak- og virkningssammenhenger.

2.2.3 Kundeperspektivet

Kundeperspektivet drøfter hvordan virksomheten fremstår overfor kundene. Innenfor dette perspektivet finner vi vurderinger av organisasjonens ansikt utad, og i hvilken grad virksomheten tilfredsstiller kundenes behov. I bilbransjen oppleves lave transaksjonskostnader ved bytte av forhandler, hvilket gjør kundeperspektivet spesielt viktig for organisasjonens endelige lønnsomhet.

Eksempel:

Et sentralt mål for MBL er å ha fornøyde kunder. Dette vil føre til anbefalinger, hvilket igjen medfører tilfang av nye kunder. På denne måten knyttes kundeperspektivet sammen med det finansielle perspektivet. Det vil i denne forbindelse være nærliggende å tro at god produktkvalitet og god kundeservice er sentrale KSFer.



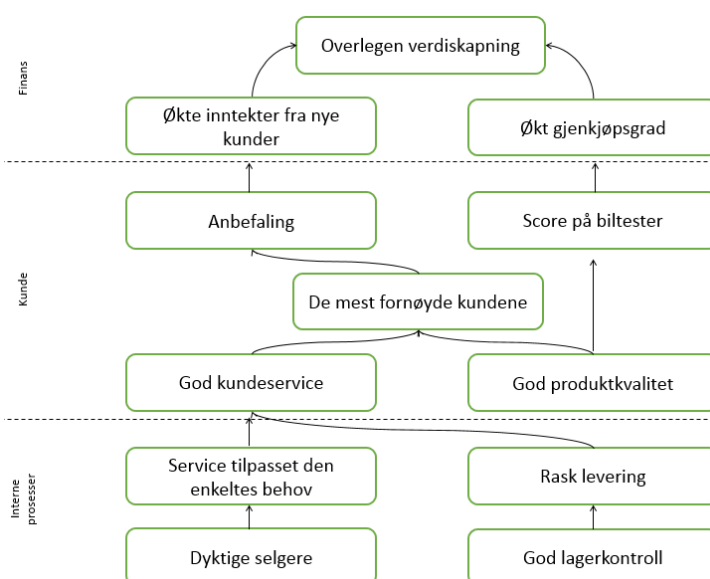
Figur 2: Illustrasjon av hvordan kundeperspektivet er forbundet med det finansielle perspektivet gjennom årsak- og virkningssammenhenger.

2.2.4 Interne prosesser

Interne prosesser tar for seg virksomhetens evne til å gjennomføre arbeidsoppgavene på en god måte, og stiller dermed spørsmålet "hva må vi gjøre bedre?" (Kaplan & Norton 1992). I typiske produksjonsbedrifter vil dette gjerne innebære reduksjon av produksjonstid, mens det i servicebedrifter kan innebære forbedring av salgs- og lagerrutiner.

Eksempel:

For MBL er lagerrutiner viktige for gode leveringsbetingelser. På samme måte vil hensiktsmessige salgsrutiner være en forutsetning for god kundeservice. Dermed knyttes interne prosesser til kundeperspektivet.



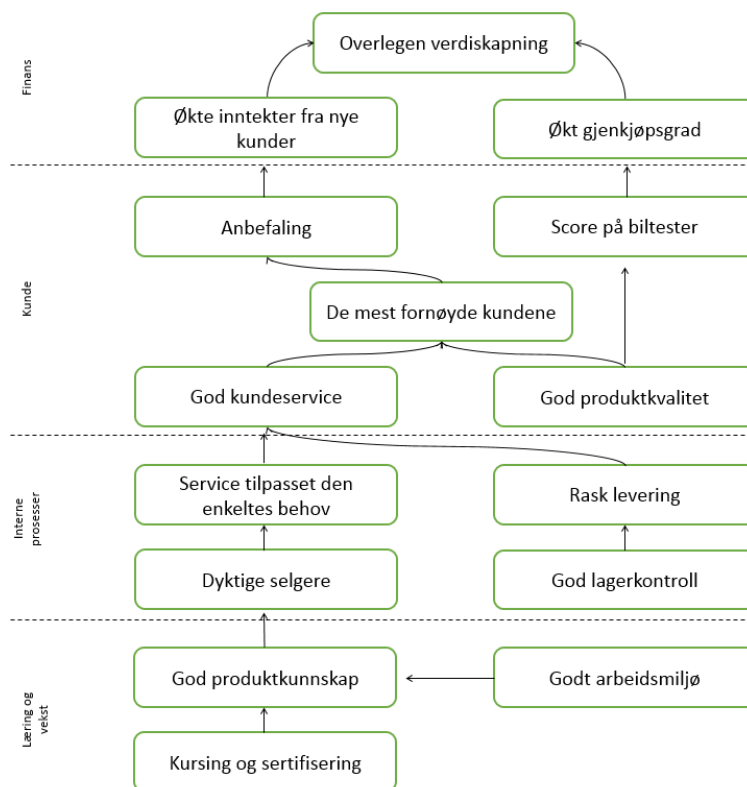
Figur 3: Illustrasjon av hvordan interne prosesser forbindes med kundeperspektivet og det finansielle perspektivet.

2.2.5 Læring og vekst

Det fjerde målekortperspektivet ser på organisasjoners evne til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. På samme måte som enkeltansattes evner er begrensede, vil organisasjonens evner begrenses av ressursene virksomheten har til rådighet. Hensikten bak perspektivet er å forbedre prosessene gjennomgått i de foregående leddene av strategikartet.

Eksempel:

I en salgsbedrift, som MBL, kan dette omfatte hvorvidt selgerne har gjennomgått kursing og sertifisering, hvilket medfører bedre produktkunnskap. Nedenfor ser vi den fullstendige sammenhengen mellom de fire ulike perspektivene, hvordan de gjensidig påvirker hverandre, og hvordan de alle er eksempler på forutsetninger for at MBL skal nå sine tilsiktede mål.



Figur 4: Illustrasjon av hvordan samtlige perspektiver forbindes av årsak- og virkningssammenhenger. Til sammen danner disse strategikartet.

2.2.6 Strategikartet

Strategikartet gir en fullstendig oversikt over virksomhetens KSFer i en årsak- og virkningssammenheng. Dermed skapes et bilde av hvordan ledende faktorer, lead-indikatorer, påvirker resultater og konsekvenser, lag-indikatorer. På denne måten

skiller teorien seg fra tradisjonell finansiell måling, som på sin side kun måler ettervirkningene (lag-indikatorene) av en beslutning (Gjønnes et al 2012). Sentralt i utviklingen av strategikartet står lederes *top-down* tilnærming (Kaplan & Norton 1996), som vi nå har eksemplifisert gjennom MBL. På denne måten er virksomhetens overordnede mål og strategi utgangspunktet for utformingen av strategikartet.

2.3 Modellens utvikling

Moderne BMS har som formål å fylle behovet for strategiimplementering i virksomheter. Ledere og bedrifter har derfor siden systemets opprinnelse blitt oppfordret til å bidra med tilbakemeldinger. På den måten har flere akademikere videreutviklet systemet i nye retninger, slik at det i større grad har kunnet tilfredsstille nye behov. Gjennom videreutviklingen har systemet beveget seg fra et prestasjonsmålingssystem, til et ledelsesverktøy for implementering og overvåkning av virksomhetens overordnede strategi.

Utviklingen av BMS har sin opprinnelse fra KPMGs forskningsavdeling Nolan Norton Institute (Nolan Norton Institute 1991). I 1990 finansierte de et forskningsstudie av fremtidens prestasjonsmåling. Instituttets leder, David Norton startet, sammen med professor Robert Kaplan ved Harvard Business School, arbeidet med en gruppe på 12 bedrifter. Den ensidige bruken av finansielle nøkkeltall og regnskap var i gruppens øyne et onde som undergravde det eksisterende potensialet i virksomheten. Verdier som intellektuell kapital, kunde- og leverandørrelasjoner, samt forskning og utvikling ble ikke tallfestet på en slik måte at de ble vektlagt når strategiske beslutninger ble foretatt. Dermed mente gruppen at slike faktorer ble undervurdert og hindret langsiktige strategiske avgjørelser.

I 1996 publiserte Kaplan og Norton sin første bok om BMS (Kaplan & Norton 1996.) Boken introduserte et sterkere strategiperspektiv der årsak- og virkningssammenhenger skulle kartlegges. Ved å påvise sterke sammenhenger mellom hva som driver endringene i retning av bedriftens strategi, kunne ledelsen implementere måleparametere og belønningssystemer som indirekte bidro til å nå

de overordnede strategiske målene. Med klare sammenhenger mellom årsaker og virkninger, kunne man identifisere hvilke mål som måtte oppfylles i hvert perspektiv for å oppnå virksomhetens strategi. I denne fasen gikk BMS fra å være et rent prestasjonsstyringsverktøy til et mer funksjonelt verktøy for implementering av strategi.

BMS har de senere årene fulgt utviklingen innen ledelse og drift av virksomheter og organisasjoner for øvrig. Virksomheter i dagens kunnskapssamfunn står ovenfor økt konkurranse, samt et økt fokus på differensiering av produkter utover det teknologiske aspektet. Dermed har utviklingen av strategi og god implementering blitt viktig. Da Kaplan og Norton i 2001 gav ut en ny bok som fokuserte på den strategiske organisasjonen, ble et nytt kjerneelement i BMS introdusert, nemlig strategikartet (Kaplan & Norton 2001).

2.4 Kritikk av balansert målstyring

BMS har blitt kritisert fra ulike hold, hele veien fra systemets begynnelse til i dag. Kritikken omhandler flere områder av BMS, men kritikken rettet mot selve oppbygningen og teorien bak systemet, er av størst interesse for denne oppgaven. Årsaken er at denne kritikken påpeker eventuelle svakheter og mulige forbehold som må tas når modellen anvendes.

2.4.1 Generalisering og tolkning

Ulike anvendelsesmetoder av BMS fører til at tolkningen og bruken av modellen ikke følger et gjentakende og konsistent oppsett. BMS' fleksible natur har gjort systemet anvendbart på tvers av både kommersielle og ikke-kommersielle organisasjoner. Til tross for den varme mottakelsen av BMS har kritikere påpekt en svakhet med denne åpne tolkningen og generaliseringen av systemet. Kritikere mener den lite rigide anvendelsen gir et svakt rammeverk for brukende organisasjoner, hvilket legger ansvaret på den enkeltes gjennomføringsevne (Nørreklit 2008).

2.4.5 Hinder for innovasjon og kreativitet

BMS stammer fra ønsket om et passende verktøy for prestasjonsstyring i kunnskapssamfunnet. Fra dets spede begynnelse har utviklingen av systemet vært tett knyttet til utprøvelse, tilbakemelding, samt individuell videreutvikling. Dette har ført til en evolusjon frem til dagens strategifokuserte verktøy. Kritikkk har likevel blitt rettet mot systemets manglende evne til å inkludere immaterielle eiendeler og prestasjoner som ikke kan plasseres innenfor de gjeldende perspektivene. Dette har også blitt adressert i moderne lærebøker (Gjønnes et al. 2012). Kritikere mener på grunnlag av dette at BMS ikke holder tritt med kunnskapssamfunnet, og at systemet gir statiske målinger, som i stor grad blir oppfylt i henhold til hva lederne selv blir målt etter (Voelpel et al. 2006). Dette har blitt omtalt som kontrollerende og har en tendens til å sette en tvangstrøye på den innovative organisasjonen (Madsen et al. 2014).

2.4.6 Hinder for organisasjonslæring

En empirisk undersøkelse utført hos en stor norsk bank, viser at de definerte målene ansattes prestasjoner sees opp imot har en negativ virkning på deres kritiske og reflekterende atferd (Antonsen 2014). Denne manglende atferden er av stor betydning for å oppnå organisasjonslæring, hvilket i ytterste konsekvens kan gi lavere innovasjonstakt og tapt innflytelse for de ansatte.

2.4.7 Problemet med kritiske suksessfaktorer

KSFer spiller en sentral rolle i strategikartet og dermed for implementeringen av BMS. Søken etter sentrale faktorer for suksess er nøkkelen til utledningen av måleparameterne, som igjen utgjør den praktiske og aksjonerbare delen av systemet. Det er dermed knyttet store krav til valg av disse faktorene og valget vil ha ringvirkninger for både strategikartet og målekortet. Balansen mellom kvalitet og kvantitet er derfor svært viktig for valg av KSFer.

2.4.7.1 Kvalitet og kvantitet

Organisasjoner er avhengige av suksess innen en rekke faktorer for å kunne oppå sin overordnede strategi. Av denne årsak er det også mange KSFer som i større eller mindre grad bidrar, og som ledelsen må undersøke og vurdere. Kritikkk har i

denne sammenheng blitt rettet mot Kaplan og Norton som ikke spesifiserer hvilke KSFer som skal prioriteres, ei heller balansegangen mellom kvalitet og kvantitet (Akkermans et al. 2005). Lærebøker på temaet er derimot klare på at kvalitet og kvantitet ikke skal være utelukkende og at kun KSFer uten relevans skal fjernes (Gjønnes et al. 2012).

2.5 Modellens utbredelse

BMS har siden modellens opprinnelse vært populær og har blitt tatt i bruk av bedrifter verden over. Konsulentselskapet Bain & Companys semi-årlige undersøkelse av ledelsesverktøy, viser at BMS er det femte mest foretrukne i 2013 (Rigby 2013). Av de spurte selskapene har bruken av BMS variert fra mellom 40% til over 70% (Rigby 2007, 2009, 2011, 2013).

Norge er heller ikke et unntak. En undersøkelse gjennomført av Madsen (2012) viser at BMS ble tatt i bruk av norske selskaper allerede i 1994. Til tross for den tidlige introduksjonen tok ikke utbredelsen seg opp før den siste halvdel av 1990-tallet. En undersøkelse av norske organisasjoner (Kjøde 2003) viser at 60% av de undersøkte allerede hadde implementert, var i prosessen til å implementere, eller planlegger å implementere BMS i nær fremtid. Likevel er tolkningen av konseptet svært bredt og implementeringsgrad varierer (Madsen 2012). Andre undersøkelser viser at 67% av norske bedrifter bruker BMS eller et tilsvarende konsept, hvorav 27% anser seg selv som tunge brukere av systemet (Eriksrud et al. 2010).

2.6 Suksessfaktorer og fallgruver

Forskning utført av Pandey (2005) har uttrykt en rekke faktorer som vil være viktige for å oppnå en vellykket implementering. Blant disse faktorene legger Pandey vekt på viktigheten av en tydelig forankret strategi, samt utprøvde årsak- og virkningssammenhenger. BMS må derfor evne å koble sammen ansatte på ulike nivåer av organisasjonen. Videre pekes det på oversettelse av KSFer til enkle målsetninger, hvilket danner rettesnorer for avdelingenes daglige drift.

Systemet skal dermed bidra til tydelig kommunikasjon mellom de ulike delene av virksomheten.

Vi vil også understreke viktigheten av å begrense antall KSfer. KSfene skal omfatte overordnede sentrale betingelser for suksessfull drift (Gjønnes et al. 2012). Derfor bør man unngå KSfer på detaljnivå. Samtidig understreker Kaplan og Norton (1996) betydningen av at målekortet ikke blir en "best-of"-samling av noen sentrale KSfer. Faktorene som velges må være veloverveide og satt til å måle det man faktisk ønsker å avdekke. Det vil i denne forbindelse være leders oppgave å redusere antall KSfer til et overkommelig antall, slik at målekortet kun omfatter de mest relevante faktorene.

2.7 Hvorfor er balansert målstyring en god modell for Møller Bil Leangen?

Som presentert i oppgavens innledning har MBL opplevd en voldsom vekst de siste ti årene. Samtidig som salget og virksomhetens størrelse har økt har imidlertid lønnsomhet og kundetilfredshet avtatt. Vi mener dette kan være en naturlig konsekvens av rask vekst. Samtidig mener vi det er en unødvendig konsekvens, som kan unngås ved hjelp av et gjennomprøvd rammeverk for strategiimplementering og prestasjonsmåling. Ved anvendelse av BMS kan ledelsen i selskapet identifisere områder for forbedring, og jobbe strategisk ut i fra disse.

3.0 Metode

For å forklare vår metodiske fremgangsmåte har vi tatt utgangspunkt i forskningsprosessens oppbygning (Johannessen et al. 2010). Denne prosessen består av forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. I dette kapitlet vil vi forklare oppgavens metodiske forberedelse og prosessen rundt datainnsamling, før vi i kapittel fem vil analysere resultatene og på bakgrunn av disse foreslå tiltak.

3.1 Forberedelse

BMS har som formål å sette fokus på de ikke-finansielle faktorene som påvirker en bedrifts prestasjoner, og som er strategisk avgjørende for de fremtidige ønskede målene. Det ligger derfor i oppgavens natur at informasjonen vi benytter omfavner store deler av bedriftens operasjoner og interessentenes forventninger. Implementering av målstyring og strategisystemer hos MBL setter krav til at informasjonen vi samler inn og analyserer, skal ende i en teori om hvordan prestasjoner og strategier kan oppnås gjennom aksjonerbare mål. Dette stiller dermed krav til vårt undersøkelsesdesign. Identifikasjon av klare årsak- og virkningssammenhenger spiller en sentral rolle i BMS og legger dermed klare føringer for vår metodebruk.

3.1.1 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesignet legger retningslinjer for hvordan en problemstilling skal besvares på en hensiktsmessig måte. Designet bestemmes på grunnlag av det vi ønsker å oppnå, og hvilke faktorer vi ønsker å belyse. Det er derfor avgjørende å vite hvilken informasjon vi har behov for, og hva vi allerede besitter. Forskjellige varianter av undersøkelsesdesign har dermed ulike formål (Gripsrud et al. 2010).

3.1.1.1 Deskriptivt design

Dette designet kan benyttes når man har et eksisterende teorigrunnlag og informasjon om hva som påvirker problemstillingen. Designets formål er dermed å teste ut og bekrefte eksisterende teorier og hypoteser forbundet med problemstillingen. I denne prosessen går man altså fra teori til empiri, hvor undersøkelsen vil se på sammenhengen mellom problemstillingen og de undersøkte temaene (Gripsrud et al. 2010).

3.1.1.2 Eksplorativt design

Dette designet kan benyttes når man ikke har noen eksisterende teorier eller informasjon om problemstillingen man ønsker å belyse. Designets formål er dermed å belyse bakgrunnen for problemstillingen og fremstille den relevante teorien som er nødvendig for å kunne løse problemet. I denne prosessen går man

altså fra empiri til teori, hvor data skal kunne belyse problemstillingen (Gripsrud et al. 2010).

3.1.1.3 Kausalt design

Dette designet kan benyttes når man skal finne årsak- og virkningssammenhenger mellom et mål og gitte variabler. Data for bruk i statistisk analyse inngår dermed i det kausale designet. Designets formål er dermed å belyse hvilke deler som har en påvirkning for problemstillingen. Denne formen brukes derfor ofte i forskningsprosjekter der testing under ulike forutsetninger og stimuli vil kunne påvirke det man ønsker å måle (Gripsrud et al. 2010).

3.1.2 Data

Vi skiller mellom kvantitativ og kvalitativ forskning, og disse begrepene settes gjerne i motsetning til hverandre. Den kvalitative forskningen tar sikte på å avdekke *hvordan* en sammenheng kan beskrives. På den annen side interesserer den kvantitative forskningen seg for *hvor mye* som finnes av noe (Brinkmann et al. 2012). Resultater fra kvantitativ forskning behandles gjerne statistisk for å avdekke empiriske sammenhenger. Et mye brukt hjelpemiddel i denne forbindelse er spørreundersøkelser. For den kvalitative innsamlingen av data er intervjuer og fokusgrupper mye brukt.

Videre skiller vi mellom primær- og sekundærdata (Gripsrud et al. 2010). Med primærdata mener vi informasjon som aktivt er innhentet og analysert for å belyse problemstillingen. På den annen side er sekundærdata ferdig utarbeidet informasjon fra andre aktører. Vår oppgave består hovedsakelig av primærdata, slik som kundeundersøkelse og intervjuer, ettersom oppgaven tar for seg et lite utforsket område innen bilbransjen og balansert målstyring. Vi har imidlertid anvendt sekundærdata i forbindelse med innhenting av bransjetall (MarketLine 2015).

3.1.3 Valg av undersøkelsesdesign og data

BMS består av fire perspektiver som alle tar for seg forskjellige deler av et selskaps drift. Det er derfor nærliggende å anta at passende undersøkelsesdesign

og data vil variere med type informasjonsinnhenting. I denne sammenheng vil det være hensiktsmessig å spesifisere formålet bak våre undersøkelser:

Identifisere klare årsak- og virkningssammenhenger mellom kjøpsprosessens handlingsforløp og kunders totale tilfredshet.

Vi vil nå gjennomgå de ulike perspektivene for å kartlegge hvordan vil innhente nødvendig informasjon.

3.1.3.1 Finansielt perspektiv

Under dette perspektivet ønsker vi å finne hoveddriverne for finansielt overskudd hos MBL. Dette perspektivet vil altså være dominert av inntektskildene og deres oppbygging. Informasjonen som innhentes for analyse vil fremkomme av regnskapet, i tillegg til kvalitativ informasjon fra bedriftens nøkkelpersoner.

3.1.3.2 Kundeperspektiv

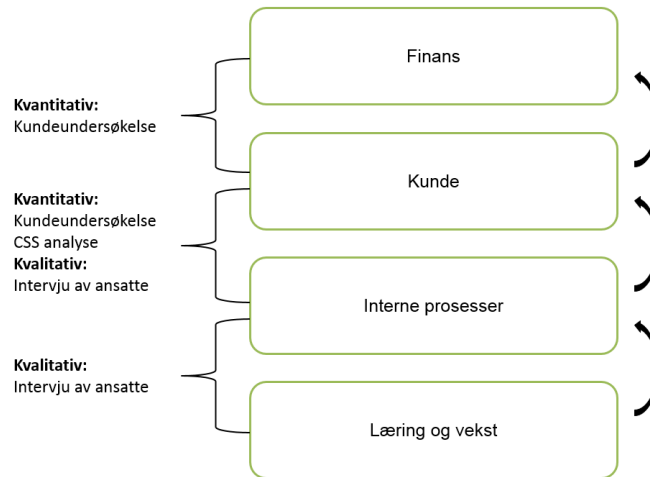
Under kundeperspektivet ønsker vi å finne de KSFene for gjenkjøp, anbefaling og total kundetilfredshet. Disse faktorene vil ha direkte påvirkning på det finansielle perspektivet gjennom økt salg og bonuser. For å kunne finne KSFene vil vi benytte en kvantitativ undersøkelse for MBLs kunder, slik at empiriske data kan brukes til å finne signifikante statistiske sammenhenger.

3.1.3.3 Interne prosesser

Under dette perspektivet ønsker vi å finne hvilke prosesser MBL og deres ansatte benytter, og som er nødvendige for å tilfredsstille de behovene kundeperspektivet avdekker. I stor grad vil resultatene fra den kvantitative kundeundersøkelsen bidra til å besvare dette. Samtidig vil vi benytte kvalitative data i form av intervjuer.

3.1.3.4 Læring og vekst

Under dette perspektivet ønsker vi å finne hvilke prosesser og betingelser MBL må ha tilrettelagt for sine ansatte og kunder, slik at den daglige driften kan fungere optimalt. Dette perspektivet vil av denne grunn omhandle de ansattes ønsker og behov. Dermed vil en kvalitativ undersøkelse være hensiktsmessig.



Figur 5: Vår fremgangsmåte for å avdekke identifiserbare KSFer.

3.2 Datainnsamling

Vi vil nå presentere de metodene vi har brukt for å kartlegge den nåværende situasjonen i virksomheten. Den metodiske tilnærmingen er bygget opp av både kvalitative og kvantitative fremgangsmåter, hvilket har vært viktig for å gi oppgaven en god balanse av myke og tallfestede sammenhenger. Bruken av ulike informasjonskilder og forskningsdesign har dannet grunnlaget for analyse gjennom flere perspektiver. En slik metodetriangulering vil være i tråd med BMS' fokus på flersidig analyse.

3.2.1 Innhentet organisasjonsdata

Etter samtalene med Brun-Hansen fikk vi tilgang på store mengder organisasjonsdata. Dette innebærer både økonomiske tall, organisasjonens målsetninger, samt retningslinjer for utledning av CSS-resultater (Vedlegg 2, 3, 9 og 10). Disse informasjonskildene har dannet grunnlaget for omfattende analyse, i lys av et deskriptivt forskningsdesign.

3.2.2 Kvantitativ kundeundersøkelse

Vi så tidlig et behov for å avdekke et kvantitativt bevismateriale for årsak- og virkningssammenhengene fremstilt i strategikartet. Det er vår oppfatning at mange har en abstrakt tilnærming til BMS, og at strategikartet derfor i for stor grad bygges på antakelser, fremfor empirisk beviste sammenhenger. For å bidra til et målbart tallmateriale valgte vi derfor å utarbeide en kundeundersøkelse som hadde

til hensikt å kartlegge årsak- og virkningssammenhengene mellom kundeperspektivet og det finansielle perspektivet. Oppbygningen tilsvarer et deskriptivt forskningsdesign, hvor vi benytter testing av eksisterende teorigrunnlag for å belyse problemstillingen. I undersøkelsen spurte vi derfor om kundens vektlegging av faktorer i kjøpsprosessen. De ulike faktorene som til slutt inngikk i kundeundersøkelsen ble valgt ut på bakgrunn av samtaler med Brun-Hansen og regionssjef i Skoda, Vidar Sand. Flere av faktorene tar utgangspunkt i CSS-undersøkelsen, men i motsetning til denne kartlegger vår kundeundersøkelse *hvilke* faktorer som sikrer kundetilfredshet, fremfor *hvor* fornøyd kunden har vært med sin handel. Kjennskap til kundens vektlegging har vært nødvendig for å bevise årsak- og virkningssammenhengenes gyldighet.

I kundeundersøkelsen tar vi utgangspunkt i en typisk kjøpsprosess, og følger kundens opplevelse fra begynnelse til slutt, i den grad det finnes et definerbart endepunkt. Vi valgte å dele kjøpsprosessen inn i seks deler. Den første delen valgte vi å kalle *førsalg*. Denne delen av prosessen omfatter Skodas markedsføring og tilstedeværelse i samfunnet. Den andre delen har vi kalt *salgsprosessen*, og den omfatter kundens en-til-en kontakt med selger i butikk. Et sentralt element vil i denne forbindelse være kundens opplevelse av selger, og den troverdigheten selger utstråler overfor kunden. Videre har vi valgt å kalle den tredje delen av kjøpsprosessen for *kontraktsignering*, hvilket omfatter selve avtaleinngåelsen og hvordan kunden opplevde denne. Fjerde del kalte vi *leveringsperioden*, som omhandler venteperioden fra bilen ble satt i bestilling, og frem til levering. Etter dette omtaler vi *overlevering* som den femte delen av kjøpsprosessen. Denne delen innebærer kundens opplevelse av å overta bilen fra forhandler. Til slutt diskuterer vi forhandlers *oppfølging* i den sjette delen av kjøpsprosessen. En verdikjedemodell for illustrering av kjøpsprosessen finnes i Vedlegg 11.

Den kvantitative kundeundersøkelsen ble utformet ved hjelp av dataprogrammet *SurveyMonkey*. Undersøkelsen ble etter godkjenning av Møller lokalt og nasjonalt sendt ut til Skodakunder ved hjelp av e-post. Denne e-posten ble sendt fra Brun-Hansens e-postadresse, noe som bidro til å utstråle undersøkelsens seriøsitet og

viktighet. Utover spørsmålene tilhørende de seks prosessene har vi stilt spørsmål om hvordan hver prosess vektlegges, hva som skal til for at kunden ønsker gjenkjøp og anbefaler Skoda videre til andre. Videre har vi spurt om kjøpstilfredshet, og data om tidligere bilkjøp. Resultatene fra undersøkelsen finnes i sin fullstendige form i Vedlegg 12.

Funnene fra undersøkelsen har gitt oss grunnlag for å stadfeste klare årsak- og virkningssammenhenger, i henholdsvis kundeperspektivet, interne prosesser og læring og vekst. Ettersom BMS skal være en praktisk modell, vil vi kun presentere hovedfunnene og forklare deres relevans for videre arbeid i kapittel fem.

3.2.1 Samtaler med daglig leder

Gjennom uformelle møter med daglig leder Bjørn Brun-Hansen, har vi opparbeidet en forståelse for hva han mener er viktig for å sikre virksomhetens visjon og strategi. Vi har videre anvendt hans kunnskap for å skape en egen forståelse av virkeligheten i selskapet. Samtalene med Brun-Hansen har vært informative, og vi har brukt resultatene som et kvalitativt grunnlag for årsak- og virkningssammenhengene i det endelige strategikartet. Disse samtalene er dermed preget av et eksplorativt design.

3.2.4 Intervjuer av selgerne

Etter å ha samlet resultatene fra kundeundersøkelsen valgte vi å gjennomføre kvalitative intervjuer av Skodaselgerne. I likhet med tidligere kvalitative undersøkelser benyttet vi da et eksplorativt forskningsdesign. Samtalene var viktige for å avdekke hva selgerne gjør for å bidra til høy kundetilfredshet, og dermed også en bedre CSS-score.

3.2.5 Intervju av CSS-vinner, G-Bil AS

Som et ledd i prosessen for å avdekke kritiske årsak- og virkningssammenhenger har vi intervjuet Kenneth Abrahamsen, daglig leder hos G-Bil AS. G-Bil AS i Kristiansand er ledende Skodaforhandler i Norge på CSS, og kontakt med

Abrahamsen ble derfor innledet for å avdekke hans syn på undersøkelsen. På denne måten får vi anvendt en *best-practice* tilnærming, noe som var viktig for å kartlegge forbedringsområder for MBL. Dette intervjuet går også inn i rekken av eksplorative forskningsdesign.

3.3 Dataenes reliabilitet og validitet

En sentral problemstilling i forbindelse med forskning er knyttet til dataenes pålitelighet. Innenfor forskningsterminologi kalles slik pålitelighet for *reliabilitet* (Johannessen et al. 2010). Videre bruker vi begrepet *validitet* for å betegne dataenes relevans og gyldighet, altså i hvilken grad de måler det man faktisk har til hensikt å måle. Det er i denne forbindelse viktig å understreke at reliabilitet og validitet er to uavhengige variabler. Høy reliabilitet fører altså ikke til validitet, og motsatt.

Kundeundersøkelsen ble sendt ut til 200 potensielle respondenter. Mottakerne hadde alle kjøpt bil hos MBL i perioden januar 2013 til januar 2015. Av de 200 mottakerne fikk vi tilbake 69 svar, hvor 63 av disse var fullstendige og kunne brukes videre i analysen. Videre vil vi utelukkende benytte signifikante faktorer i analysen, hvilket utstråler en høy grad av reliabilitet.

Høy validitet sikres ved at spørsmålene i våre undersøkelser baseres på det eksisterende CSS-rammeverket for HAM AS. Derfor vil vi anse innhentede svar som betydningsfulle for MBLs faktiske måloppnåelse.

4.0 Forutsetninger

For oppgavens praktiske formål har vi valgt å foreta noen forenklinger og forutsetninger. Først og fremst vil vi understreke at vi oppfatter salgsvdelingen for Skoda nybil som en selvstendig enhet. Dette innebærer at utfordringer knyttet til sentraladministrasjonen eller MBLs verksted ikke vil bli hensyntatt i denne oppgaven. I denne forbindelse vil vi også erkjenne at en rekke faktorer ligger utenfor salgsvdelingens kontroll. Dette omhandler blant annet generelle

importørstyrte faktorer som leveransepris og nasjonal reklame. Videre vil salgsvdelingens handlingsrom og prestasjoner påvirkes av en rekke politiske og sosiale faktorer, spesielt det som omfatter bilavgifter og reguleringer. Slike faktorer vil ikke bli hensyntatt i vår oppgave.

Når det gjelder den gjennomførte kundeundersøkelsen ønsker vi også å klargjøre visse forutsetninger. Vi forutsetter at undersøkelsens svaralternativ dekker de faktorer som kan påvirke en kundes oppfatning. I tilfeller hvor våre alternativer ikke er tilstrekkelige forutsetter vi at respondenten vil benytte "annet"-funksjonen, og dermed spesifisere eventuelle tilleggsopplysninger.

5.0 Presentasjon og analyse av funn

5.1 Samtaler med daglig leder

Våre regelmessige samtaler med Bjørn Brun-Hansen har avdekket forbedringsområder for deler av MBLs drift, og dermed viktige fokusområder for oppgaven. Brun-Hansen har understreket viktigheten av CSS-undersøkelsen, og hvordan denne har en direkte konsekvens for selskapets lønnsomhet. Dette skaper en direkte forbindelse mellom kundeperspektivet og det finansielle perspektivet, forutsatt den grunnleggende antakelsen om at økt kundetilfredshet vil medføre økt salg.

Brun-Hansen har også understreket at MBL de siste årene har opplevet en høy grad av utskiftning i arbeidsstokken. Derfor finner vi grunn til å se nærmere på de interne forholdene som rekruttering og opplæring, og hvordan disse danner grunnlaget for hvilke opplevelser kundene sitter igjen med. Dette vil vi komme tilbake til i forbindelse med oppbyggingen av strategikartet.

Vi har også mottatt en rekke økonomiske tall fra virksomheten. Disse tallene understreker CSS-bonusordningens viktighet i selskapets totale lønnsomhet. Vår analyse viser at bonusordningen i 2014 utgjorde 44,76% av bruttofortjenesten i kroner (Vedlegg 10). Videre gir tallene et inntrykk av en økt salgsvutvikling for Skoda de siste årene, hvilket er i tråd med merkets generelle utvikling på

landsbasis. Tallene viser at Skoda Octavia står for mesteparten av salget, og er således et viktig salgsobjekt for virksomheten (Vedlegg 2). I denne forbindelse ser vi også at de mindre bilmodellene preges av vesentlig lavere salgstall. I følge Brun-Hansen skyldes dette delvis Octavias dominerende plass i produktlinjen, som igjen medfører at andre modeller blir mindre synlige. Videre legger Brun-Hansen vekt på viktigheten av å bevare Skoda som et fornuftig og rimeligere alternativ til konsernbror Volkswagen.

Vi har også blitt introdusert for HAM AS' sertifiseringsordning for bilselgere. Dette er et nasjonalt importørstyrt program alle selgere skal gjennomføre. Programmet fokuserer på kundebehandling og salgstrening, med CSS-undersøkelsens verdier som gjennomgående tematikk. I følge Brun-Hansen har MBL jevnlig fulgt opp skoleringsprogrammet, og eneste ikke-skolerte selger vil gjennomføre sin sertifisering i løpet av inneværende år.

5.2 Funn og analyse i kundeundersøkelsen

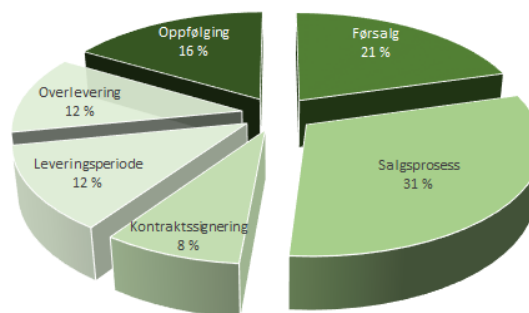
5.2.1 Funn i kundens vektlegging av prosesser

Gjennom kundeundersøkelsen har vi opparbeidet oss et inntrykk av hvordan kundene vektlegger ulike deler av kjøpsprosessen. Ved hjelp av funnene kan vi se på hvilke deler av denne prosessen som har størst påvirkning for kundetilfredsheten. Dette vil gi en indikasjon på hvilke prosesser som er mest kritiske for overlegen verdiskapning, i form av gjenkjøp og nykjøp. Altså forbindes kundeperspektivet opp mot det finansielle perspektivet ved hjelp av disse funnene.

5.2.2 Analyse av kundens vektlegging av prosesser

Gjennom første spørsmål i undersøkelsen ser vi at det er salgsprosessen som vektlegges tyngst for kundetilfredsheten (Vedlegg 13). Denne vektlegges en gjennomsnittlig betydning på ca. 31%. Før salg tilskrives en gjennomsnittlig betydning på ca. 21%, fulgt av oppfølging med ca. 16%. Den totale vektleggingen illustreres gjennom figuren på neste side.

Kundens vektlegging av kjøpsprosessen



Figur 6: Resultat av første spørsmål i kundeundersøkelsen, vedrørende kundens vektlegging av kjøpsprosessens ulike deler.

Det er viktig å merke seg at blant annet leveringsperioden, overleveringen og oppfølgingen har en total vektlegging på ca. 40 %. Dette er alle deler av kjøpsprosessen som forekommer etter kontraktssigneringen mellom selger og kjøper. Til tross for at kontraktinngåelsen representerer kjøpet og et kommende finansielt bidrag, er altså perioden etter dette svært viktig for kundens tilfredshet. Dette er i tråd med filosofien bak BMS, hvor ikke-finansielle faktorer tillegges en avgjørende rolle for driften.

5.2.3 Funn for faktorerens betydningen i enkeltprosessene

I hver av de seks prosessene har vi funnet flere faktorer som påvirker kundetilfredsheten. Prosessenes underfaktorer har videre forskjellig vektning. Funnene fra disse delene vil gi grunnlag for å danne måleparametere og KSfer i vårt målekort.

5.2.4 Analyse av faktorerens betydning i enkeltprosessene

For å kunne vise klare årsak- og virkningssammenhenger i strategikartet ønsker vi å benytte en statistisk fremgangsmåte for å sikre og eliminere faktorer vi skal benytte. Dette gjøres ved hjelp av en individuell T-test for hvert faktor, i hvert av spørsmålene. Vi benytter følgende formel for utregning av T-observator:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

Formel 1: Formel for utregning av T-verdier.

Av formelen ser vi at utvalgsgjennomsnittet (\bar{X}) for hver faktor testes opp mot den spesifiserte verdien "my" (μ). Vår undersøkelse rangerer hvert faktor på en skala fra 0-5, hvor hver verdi representerer en skriftlig gradering (0 = Helt uviktig, 1 = Uviktig, 2 = Litt uviktig, 3 = Litt viktig, 4 = Viktig, 5 = Svært viktig).



Figur 7: Kundeundersøkelsens skala for vektlegging av faktorene.

Verdier under 3 vil dermed ikke bli tillagt noen videre positiv relevans for kunden. BMS tar sikte på å identifisere de kritiske suksessfaktorene for enhver organisasjon, og faktorer som ikke blir høyt vektlagt av kunden vil derfor ikke ha noen kritisk verdi for organisasjonen. Av denne grunn ønsker vi å utforme hypoteser hvor hver faktor overgår grenseverdien mellom litt viktig og viktig, nemlig 3,5. Årsaken er at dette området, 3,5 til 5, dekker faktorer som blir ansett som viktig eller svært viktig av mange kunder, og burde derfor ikke ekskluderes. Samtidig vil en statistisk analyse kunne avgrense antallet faktorer som vi med sikkerhet kan si har en signifikant sammenheng med kundetilfredsheten. En konsentrasjon av faktorene vil også underbygge BMS som en praktisk modell, hvor et kompromiss mellom antallet parametere i målekortet og anvendbarheten bør finne sted, men basert på et saklig grunnlag. For samtlige hypoteser har vi anvendt et signifikansnivå på 95 %.

Av dette kan vi utlede følgende hypoteser for analysen:

$$H_0: \bar{X} \leq \mu$$

$$H_A: \bar{X} > \mu$$

I tilfeller hvor antallet signifikante faktorer overstiger den praktiske nytteverdien, vil vi skjerpe kravene til faktorenes viktighet. Dette vil innebære å øke forklaringsvariabelen (μ) fra 3,5 til 4. Ved å gjøre dette setter vi krav til at faktorene har en skjerpet betydning for kundens tilfredshet. Vi har foretatt en slik justering for prosessene salg og overlevering. I Vedlegg 13 er en fullstendig oversikt over faktorenes gjennomsnitt, standardavvik og T-verdier presentert.

5.2.5 Førsalgprosessen

I førsalgprosessen har vi spurt respondentene om hvilke faktorer som er mest viktige før de oppsøker MBL. Denne prosessen tar dermed for seg kommunikasjonen og relasjonen som dannes mellom den potensielle kunden og forhandleren, før den fysiske kontakten opprettes. Den faktoren som er viktigst for respondentene er biltester. Biltestene utgjør 17,3% av de tildelte verdiene, og er den eneste faktoren som er signifikant. De faktorene som er vektet høyt, men som ikke kan sies å være signifikante, er anbefaling fra familie og venner, samt informasjon fra nettside. Observasjonene peker derfor i den retning av at det først og fremst er importørstyrte faktorer, slik som biltester og nettsider, som i stor grad overbeviser kunden om å oppsøke MBL. Samtidig spiller anbefalinger, som til en viss grad kan stimuleres av forhandleren, en viktig rolle totalt sett med 26,8%.

Faktor	T-kritisk	T-verdi	Nullhypotesen
Biltester	1,671	5,8335	Forkastes

Tabell 1: Statistisk analyse av førsalgprosessen

5.2.6 Salgsprosessen

Denne prosessen er vektet tyngst av alle hovedprosessene. Gjennom spørsmål tre har respondentene besvart hva som er viktigst, fra første forhandlerbesøk frem til kontraktsigneringen. Responsen viser at de to viktigste faktorene er direkte forbundet med selgeren. At selgeren fremstår som ærlig og oppriktig får høyest verdi med 9%, samtidig som selgerens utstråling av fagkunnskap får en verdi på 8,7%. Det må også understrekes at svært mange faktorer, som både har en verdi på over 8% og er individuelt signifikante, til sammen utgjør 51% av tildelte verdier. Observasjonene viser at selgers fremtreden overfor kunden er svært viktig i denne prosessen. Faktorer som ikke underbygger fremtreden, slik som finansieringsmuligheter, prisvurdering av innbyttebil og lokaler, tillegges lavest verdi og er heller ikke signifikante.

Faktor	T-kritisk	T-verdi	Nullhypotesen
Ærlig og oppriktig	1,671	14,8528	Forkastes
Selgers fagkunnskap	1,671	5,8327	Forkastes
Selgers mulighet til å gi avslag i pris	1,671	4,3467	Forkastes
Evne til å møte behov	1,671	3,9387	Forkastes
Selgers vennelighet	1,671	2,6690	Forkastes
Tiden selger setter av til deg	1,671	2,9242	Forkastes
Måten du ble tatt imot på	1,671	2,9746	Forkastes

Tabell 2: Statistisk analyse av salgsprosessen.

5.2.7 Kontraktsigneringen

Når kunden har bestemt seg for å kjøpe en Skoda, er første steg i prosessen å signere kontrakt med selgeren. Denne prosessens faktorer vektlegges relativt jevnt, men likevel er det kun tre faktorer som er signifikante. Den viktigste faktoren er at kunden må bli overbevist om følelsen av å ha fått mye bil for pengene, hvilket vektlegges med 16,75%. Videre signifikante faktorer er selgerens utstråling av tillit og tiden som blir satt av til kontraktgjennomgangen. Disse faktorene har fått henholdsvis 15,8% og 15,99%. Funnene påpeker et viktig mønster, som igjen kan føre til videre resonnement, nemlig at kunden i stor grad verdsetter selgerens håndtering av prosessen. Et rimelig resonnement kan være at mellommenneskelige faktorer er det som tilfredsstillende kunden i denne prosessen. Dette underbygges også av at tekniske aspekter, slik som tilbud om forsikring, forklaringen av prosessen videre og gjennomgangen av kontrakten, ikke viser seg å være signifikante.

Faktor	T-kritisk	T-verdi	Nullhypotesen
Følelsen av "mye bil for pengene"	1,671	6,3616	Forkastes
Tiden selger setter av til deg	1,671	4,9358	Forkastes
Selgers utstråling av tillit	1,671	4,9806	Forkastes

Tabell 3: Statistisk analyse av kontraktsignering

5.2.8 Leveringsperioden

Etter kontrakten er underskrevet venter kunden på sitt produkt. Denne periodens varighet vil variere mellom kundene, i henhold til deres individuelle bestilling, slik at ulike behov skal dekkes. Derfor spurte vi respondentene om faktorer som både omfattet varighet og informasjonsdeling. De to faktorene som skiller seg ut er følelsen av å ha gjort en god handel, samt at produktet får positiv medieomtale. Faktorene fikk henholdsvis 20,4% og 19%, og er de eneste signifikante faktorene i denne prosessen. En viktig observasjon er at kunden i stor grad ønsker å underbygge valget som er tatt. Det må også understrekes at varigheten og informasjon om utviklingen i prosessen fremstår som mindre viktig for kunden. Faktorer som kort leveringstid, kontinuerlig oppfølging og informasjon om produktets utvikling, er verken signifikante eller har noen gjennomsnittsverdi større enn svaralternativ tre, "litt viktig".

Faktor	T-kritisk	T-verdi	Nullhypotesen
Følelsen av å ha gjort en god handel	1,671	4,0635	Forkastes
Positiv mediaomtale	1,671	2,5028	Forkastes

Tabell 4: Statistisk analyse av leveringsperioden

5.2.9 Overlevering

Når produktet er klart for levering til kunden vil det forekomme en prosess der eierskiftet finner sted. I denne sammenheng har vi spurt respondentene om hvilke faktorer som er viktigst. De to viktigste faktorene omhandler begge selve produktet. At bilen er i henhold til bestillingen og at den er presentabel ved fremstilling, tillegges verdiene 14,1% og 13%. Dette tyder på at kunden først og fremst er opptatt av å bekrefte sitt eget kjøp, noe som er i tråd med observasjonen om selvbekreftelse under leveringsperioden. Videre må det understrekes at svært mange faktorer er signifikante. Dette tyder på at kunden har relativt høye forventninger til gjennomføringen av denne prosessen, noe som igjen underbygger ideen om at kunden har behov for å bekrefte at kjøpet har vært et godt valg.

Faktor	T-kritisk	T-verdi	Nullhypotesen
Bilen er i henhold til bestilling	1,671	18,3495	Forkastes
Bilen er ren og presentabel	1,671	6,3066	Forkastes

Tabell 5: Statistisk analyse av overlevering

5.2.10 Oppfølging

Etter overlevering innledes en lang og variert prosess hvor produktet er i bruk. Derfor har vi spurt om flere forskjellige faktorer som er forbundet med garanti og krav, informasjonsdeling og tilbud om ekstratjenester. Det er kun to faktorer i denne prosessen som er signifikante. Disse er forhandlerens evne til å utbedre feil, samt håndtering av klager. Faktorene har fått en verdi på 20,9% og 20,6%, og er begge svært signifikante, noe som betyr at faktorene har blitt verdsatt som "viktig" til "svært viktig." Gjennom dette bekreftes at enkelte elementer som ikke er direkte knyttet til salg tillegges en høy grad av viktighet.

Faktor	T-kritisk	T-verdi	Nullhypotesen
Forhandlers evne til å utbedre feil	1,671	15,0192	Forkastes
Forhandlers håndtering av klager	1,671	15,0391	Forkastes

Tabell 6: Statistisk analyse av oppfølgingen

5.2.11 Kjøpemønster

I kundeundersøkelsen ble respondentene spurt hvilken bil de eide før sin nåværende Skoda (Vedlegg 12). Som vi ser av tallene er rundt en tredjedel av

respondentene lojale kunder, i form av at deres forrige bil også var en Skoda. Videre ser vi at tallene fordeler seg relativt jevnt over andre bilmerker. Ett av unntakene er imidlertid tidligere Volkswagenkunder, som utgjør et betydelig antall respondenter. Dette bekrefter Brun-Hansens oppfatning av at konsernets biler blir likere, noe som medfører en større grad av intern kannibalisering.

5.2.12 Produktets attributter

Vi har også spurt respondentene om deres preferanser for valg av Skoda, hvilket fremkommer av Vedlegg 12. Fra svarene finner vi at kundenes opplevelse av "mye bil for pengene" og "bilens egenskaper" er de viktigste faktorene. Vi innser at dette er attributter ved produktene som står utenfor MBLs direkte kontroll. Mye tyder på at bilen i seg selv er utslagsgivende for salg av Skoda, og at forhandlers attributter har lavere betydning for kundens tilfredshet.

5.2.13 Produktilfredshet

Av kundeundersøkelsens resultater kommer det frem at kundene generelt sett er fornøyd med sin Skoda (jf. spm. 10. Vedlegg 12). På en skala fra 1 - 6, hvor 1 er svært misfornøyd og 6 er svært fornøyd, rangerer kundene i gjennomsnitt sin produktilfredshet 5,46. Igjen taler dette for at produktene i seg selv tilfredsstiller kundenes forventninger.

5.2.14 Gjenkjøp

Når det gjelder kundenes tilbøyelighet til gjenkjøp har vi funnet at MBLs kundeoppfølging er svært viktig (jf. spm. 11, Vedlegg 12). Dette underbygger tidligere svar vedrørende viktigheten av forhandlers håndtering av klager og utbedringer av eventuelle feil.

5.2.15 Anbefalinger

Vi har tidligere understreket viktigheten av anbefalinger i forbindelse med ervervelse av nye kunder. Derfor er det positivt å se at respondentene er tilbøyelige til å anbefale MBL til venner og familie (jf. spm. 14, Vedlegg 12). Vi tolker dette som et direkte uttrykk for kundenes tilfredshet med forhandler. Igjen

ser vi at salgsprosessen og MBLs kundeoppfølging er avgjørende aspekter ved kjøpsprosessen for at respondentene skal anbefale forhandleren til venner og familie (jf. spm. 13, Vedlegg 12).

5.3 Funn og analyse i intervju av selgere

Gjennom intervju av nybilselgerne har vi avdekket deres inntrykk av hva kundene anser som viktig i kjøpsprosessen. Det har vært viktig å gjennomføre denne kvalitative undersøkelsen for å kartlegge eventuelle avvik mellom kundenes og selgernes oppfatninger.

Selgerne fremhever viktigheten av produktsnakk og anbefalinger i forbindelse med førsalg. Det er selgernes oppfatning at kunder som har fått anbefalt produktet fra venner eller familie behøver mindre overbevisning om at produktet vil passe dem.

I salgsprosessen fremhever selgerne viktigheten av å utstråle folkeligheten Skoda skal ha som merke. Denne folkeligheten skaper tillit og en følelse av å være velkommen til butikken. Folkeligheten er også en videreføring av Møllergruppens grunnverdier, og er derfor viktig å ivareta. Videre snakker selgerne varmt om en åpen og grundig avdekking av behov. Dette bør gjøres gjennom åpen spørsmålsstilling for å bli bedre kjent med kunden, gjerne over en kopp kaffe. Det er i denne forbindelse viktig å utstråle en oppriktig interesse for kunden, og lytting er ifølge selgerne nøkkel i denne prosessen. Når behov er avdekket er det viktig at selger viser produktkunnskap, og spesielt hva bilens egenskaper vil si for nettopp den kunden, i lys av behovsavklaringen. I denne forbindelse er selgerne opptatt av å vise stoltheten til produktet som selges.

I salgsfasen skriver selgerne gjerne skreddersydde pristilbud med prisavslag. Dette begrunnes ut i fra at kunden skal føle seg verdsatt, samt at MBL strekker seg ekstra for å tilfredsstille kundens forventninger. Når det gjelder selve avtaleinngåelsen trekker selgerne frem viktigheten av tydelig spesifisering og gjennomgang av kontrakten.

Ved overlevering fremhever selgerne viktigheten av å sette av rikelig med tid til hver kunde. Videre er dette en ny anledning for å briljere med produktkunnskap. Oppfølgingen er viktig, spesielt dersom kunden har henvendelser relatert til feil eller mangler på produktet. I denne forbindelse ønsker selgerne alle å kunne tilby rask og profesjonell hjelp.

Sammenliknet med resultatene fra kundeundersøkelsen finner vi flere områder hvor selgenes inntrykk er i overensstemmelse med det kundene oppgir som viktige faktorer. Vi vil imidlertid understreke at selgerne ikke fremhever biltester som en viktig faktor i førsalgsprosessen. Videre ser vi selgerne trekker frem deres evne til å gi rabaterte pristilbud som viktig, noe kundene også vektlegger.

5.4 Funn og analyse i intervju av CSS-vinner, Kenneth Abrahamsen

For å kartlegge avgjørende momenter for å lykkes med CSS-undersøkelsen, har vi gjennomført en grundig samtale med daglig leder ved G-Bil AS, Kenneth Abrahamsen. G-Bil AS i Kristiansand har de siste årene vært markedsledende på CSS blant Skodaforhandlerne i Norge. Samtalen ble gjennomført via telefon, og Abrahamsen kartla en rekke faktorer han anså som sentrale for å oppnå høy kundetilfredshet. Som utgangspunkt for samtalen brukte vi vår egen inndeling av kjøpsprosessen.

I kjøpsprosessens første del, *førsalg*, fortalte Abrahamsen om viktigheten av å utnytte eksisterende kundeforhold. Derfor er G-Bil AS årlig i kontakt med alle sine kunder for å kartlegge deres opplevelse av bilen og forhandleren.

Abrahamsen understreket at disse samtalenes fokus er kunderelasjon fremfor salg, da det siste gjerne er en konsekvens av det første.

Kjøpsprosessens andre del, *salg*, handler ifølge Abrahamsen om grunnleggende god kundebehandling. Som mantra sier Abrahamsen til sine ansatte at de skal sørge for at kunden opplever det hyggelig å besøke butikken, uansett om kunden har kjøpsintensjoner eller ikke. Dette innebærer at de ansatte skal være til stede i butikken, alltid ønske kunder velkommen og raskt spørre kunden om hjelp.

Abrahamsen legger også vekt på selgers evne til å kartlegge kundens egentlige

behov, hvilket innebærer lytting og målrettet spørsmålsstilling. Videre har Abrahamsen innført en generell regel om at pristilbud baseres på prislister, og at eventuelle rabatter ikke diskuteres før kunden beveger seg over i kontraktsigneringsfasen.

Hos G-Bil AS har man også klare rutiner for oppfølging av kunden i *leveringsperioden*. Dette innebærer månedlig kontakt med kunden gjennom telefon for oppdateringer. I denne prosessen understreker Abrahamsen viktigheten av å være i forkant dersom noe uforutsett skulle skje. En åpen dialog er tillitsvekkende, enten nyhetene er gode eller dårlige.

I forbindelse med *overlevering* av bil bruker de ansatte hos G-Bil AS alltid å informere grundig om CSS-undersøkelsen. Dette gjøres for å forklare undersøkelsens skala, og forskjellen på de ulike skalapunktene. I følge Abrahamsen har er slik forklaring bidratt til å heve G-Bil AS' CSS-score.

Når det gjelder *oppfølging* i etterkant av overlevering er dette en del av kjøpsprosessen Abrahamsen understreker viktigheten av. For å bevare kunderelasjonen og avdekke eventuelle innvendinger kontaktes alltid kundene ti dager etter overlevering. Etter dette har G-Bil AS fast rutine på årlige telefonsamtaler. Gjennom kontinuerlig oppfølging av denne typen mener Abrahamsen kunden får et nært forhold til forhandleren, og at G-Bil AS dermed blir et naturlig valg ved kjøp av neste bil.

Ut over dette understreker Abrahamsen Skodas revolusjonerende utvikling de siste årene. Dette har gjort at Skodas produktspekter nå er på høyde med det beste fra andre bilmerker. Samtidig som dette er bra for salget, setter det enda større krav til forhandlers dyktighet. Som en konsekvens av produktenes gode egenskaper mener Abrahamsen det har skjedd en forandring fra en produktorientert kundemasse, til en mer forhandlerorientert kundemasse. Derfor trekker han frem *mennesket* som den viktigste faktoren i bilsalg.

Vi ser at funnene i intervjuet med Kenneth Abrahamsen preges av mange av de samme faktorene vi finner viktige i kundeundersøkelsen. Blant annet understreker Abrahamsen viktigheten av selgers imøtekommenhet, ærlighet og oppriktighet i løpet av kjøpsprosessen. Videre underbygger også intervjuet signalene vi tidligere har funnet på at produktspekteret fra Skoda i seg selv er svært bra, og at dette setter økte krav til forhandlernes dyktighet.

5.5 Drøfting av funn

5.5.1 Generelle funn

Undersøkelsen viser at MBLs kunder generelt sett er fornøyde med produktet og kjøpsprosessen. Dette er gledelige nyheter, som beviser at forhandleren lykkes ved store deler av sitt arbeid.

Gjennom kundeundersøkelsen har vi sett at biltester er viktige for kundens tilfredshet. Dette er en faktor utenfor MBLs direkte kontroll. Likevel viser tilbakemeldingen viktigheten av at MBL benytter biltesters resultat i markedsføring, med hensikt å tiltrekke potensielle kunder. Slik informasjonsspredning kan øke potensielle kunders tilfredshet i førsalgprosessen.

Videre vil vi fremheve viktigheten av vellykkede ansettelsesprosesser og kompetanseutvikling av selgerne. I salgsprosessen har vi sett at kunder verdsetter selgers fagkunnskap, vennlighet og evne til behovsavklaring. Også ved kontraktsignering finner vi bevis for at selgers egenskaper er viktige for kundens opplevelse av handelen. Dermed ser vi klare indikasjoner på at MBLs evne til å gjennomføre en vellykket medarbeiderlogistikk har en direkte påvirkning på kundetilfredsheten. Gode ansettelsesprosesser har også av Bjørn Brun-Hansen blitt karakterisert som svært viktig, hvilket tyder på at MBL er bevisst over faktorens viktighet.

Gjennom undersøkelsen vektlegger kundene at bilen ved overlevering må svare til forventningene og de spesifikasjonene som er avtalt, hvilket gjenspeiler viktigheten av en vellykket varelogistikk. Derfor er det viktig for MBL at avtaler som inngås og ønskes som ytres under salgsprosessen videreformidles og møtes

ved overlevering. Til tross for at utbedringer er mulig, under eller etter denne prosessen, vil dette påvirke kundens tilfredshet og kjøpsopplevelse. Som en del av varelogistikken understrekes også klargjøring av bilen, slik at denne fremstår presentabel. Disse punktene vil derfor sette store krav, ikke bare til selve overleveringen, men prosessen som gjøres dagene og timene før bilen skifter eier.

Faktorene vi nå har gjennomgått vil direkte påvirke kunders tilfredshet, og dermed deres tilbøyelighet til å anbefale MBL til venner og familie. Som vi ser av undersøkelsen er slike anbefalinger verdifulle for å skape interesse rundt produktet, på tross av at anbefaling i seg selv ikke er en signifikant faktor. Likevel beviser undersøkelsen at anbefalinger har en direkte positiv økonomisk påvirkning på MBLs resultater.

Gjennom samtaler med Brun-Hansen, Abrahamsen og selgerne, har vi kartlagt hvorvidt Mølleransattes bilde av kjøpsprosessen stemmer overens med kundenes oppfatninger. Samtalene indikerer at de ansatte har en god oppfatning av hva som er viktig for kunden. Likevel vil vi understreke at det nødvendigvis ikke er en klar sammenheng mellom det som sies og det som gjøres. Sett i lys av CSS-undersøkelsens lave score, kan det derfor sås tvil rundt hvorvidt alle de ansattes idealer praktiseres i hverdagen.

Når det gjelder G-Bil AS' prosedyre for pristilbud finner vi dette ulikt fra hva som praktiseres hos MBL. I følge Brun-Hansen blir rabatter gjerne tilbudt av MBLs selgere ved første pristilbud. Vi mener en slik praksis kan ha store økonomiske ringvirkninger for selskapet, og i implementeringskapitlet vil derfor foreslå tiltak relatert til dette.

I Vedlegg 14 har vi presentert en fullstendig sammenlikning av undersøkelsesobjektene vektlegging av faktorer i kjøpsprosessen.

5.5.2 Hovedfunn

5.5.2.1 Confirmation bias

Etter å ha analysert de ulike delene av kundeundersøkelsen finner vi indikasjoner på at kunden verdsetter aspekter ved prosessen som bekrefter kundens eget valg av bil. Dette ser vi blant annet når det kommer til leveringsperioden. Faktorer som da blir høyt verdsatt er "følelsen av å ha gjort en god handel" og "positiv medieomtale." Dette er et interessant funn, og kan relateres til den psykologiske teorien *confirmation bias* (Festinger 1962). Denne teorien forteller oss at individer lettere lar seg påvirke av faktorer som støtter deres eget valg eller standpunkt. Videre finner vi også tegn på confirmation bias i spørsmål fire, kontraktsignering. Den utslagsgivende faktoren for kundetilfredshet i denne delen av kjøpsprosessen er "følelsen av mye bil for pengene," som direkte kan relateres til at kundens valg er fornuftig.

5.5.2.2 Produktets kvalitet

Både kundeundersøkelsen og intervjuet med Abrahamsen bekrefter Brun-Hansens antakelse om at Skodamodellenes egenskaper de siste årene har blitt så gode at det stilles større krav til forhandler. Produktkvaliteten bekreftes blant annet gjennom spørsmål ni, hvor respondentene blir spurt hvorfor de valgte Skoda. De to mest fremtredende faktorene i denne sammenheng er "mye bil for pengene" og "bilens egenskaper" (Vedlegg 12). Funnene innebærer at forhandlers attributter har en viktig differensieringsfunksjon. Etter vår mening underbygger dette viktigheten av et godt strategiimplementeringssystem av typen BMS.

5.5.2.3 Oppfølgingens viktighet

Gjennom første spørsmål i kundeundersøkelsen kommer det frem at alt som skjer etter kontraktsigneringen teller om lag 40% for total kundetilfredshet. Dette illustrerer oppfølgingens viktighet. Videre kommer dette klart frem av samtalen med Abrahamsen, hvor han fremhever viktigheten av regelmessig kontakt med kunden i tiden etter kjøpet. I oppfølgingsprosessen ser vi videre at faktorer knyttet til forhandlers håndtering av klager og feil begge fremstår som sentrale momenter for kundens totale tilfredshet.

6.0 Implementerings- og utbedringsforslag

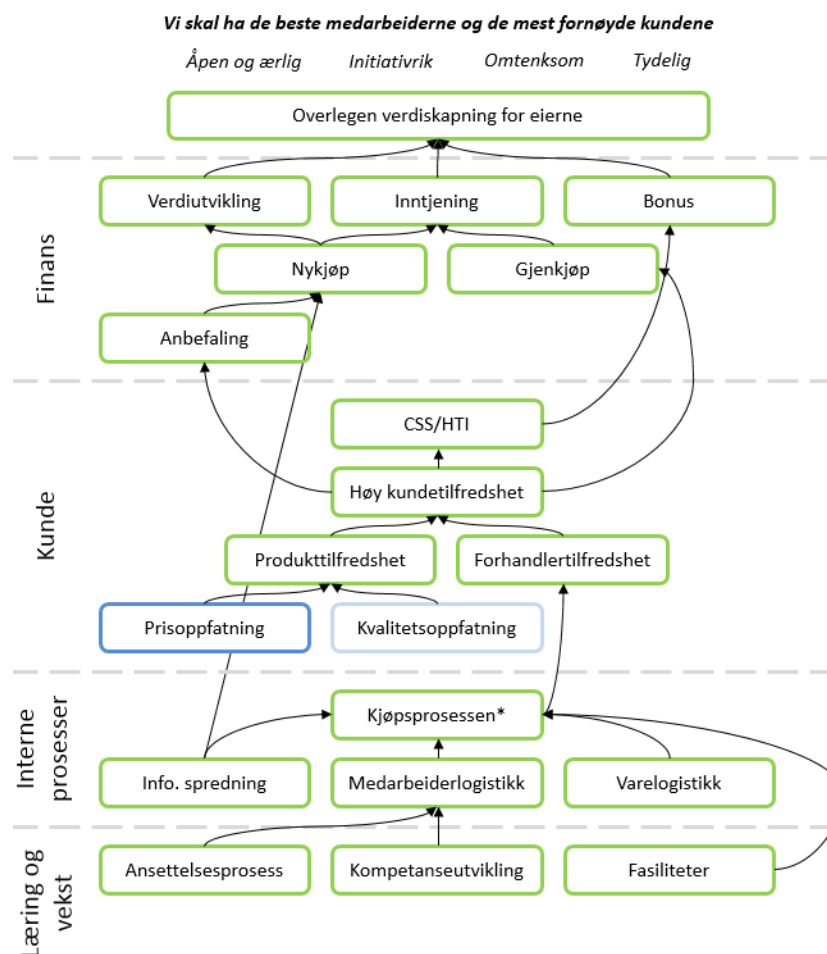
6.1 Visjonsavklaring

I oppgavens introduksjonskapittel gjennomgikk vi MBLs uttalte visjon og grunnverdier. Som tidligere forklart er disse identiske med Møller Bil Trondheim sine egne. Derfor vil vi bygge strategikartet på visjonen:

"Vi skal ha de beste medarbeiderne og de mest fornøyde kundene."

6.2 Strategikartets oppbygning

Basert på årsak- og virkningssammenhengene kartlagt i våre undersøkelser vil vi nå konstruere et fullstendig strategikart for MBL. Det endelige strategikartet ser vi presentert i Figur 8 på nedenfor. La oss understreke at faktorene presentert i modellen må være vellykket gjennomført for at det strategiske målsetningene skal nås.



Figur 8: MBLs fullstendige strategikart, basert på funn i våre undersøkelser. *Innbefatter førsalg, salg, kontraktsignering, leveringsperiode, overlevering og oppfølging.

I modellen er alle faktorer MBL har direkte kontroll over illustrert i grønt.

Faktorer utenfor deres kontroll har vi tillagt en blå farge. Vi ser blant annet at kundenes prisoppfatning er gitt av importørens prissetting, men har en klar forbindelse til kundens totale tilfredshet. Det samme gjelder kvalitetsoppfatningen som delvis er gitt av produktets forutbestemte egenskaper. Likevel har MBL makt til å påvirke kundens kvalitetsoppfatning gjennom håndtering av eventuelle klager og feil. Derfor har vi farget denne faktoren i en lysere blåfarge.

Modellens oppbygning er basert på funnene presentert i forrige kapittel, hvor sammenhenger som beviselig påvirker kundetilfredsheten er plassert inn i kategoriene på kartet. Sammenhengene er gjennom undersøkelsen blitt sett opp mot kundetilfredsheten. Der det har vært formålstjenlig med videre inndeling, har prosessene blitt inndelt i underkategorier basert på logiske resonnementer. Et eksempel på dette er inndelingen av kundetilfredshet i produkt- og forhandlertilfredshet. Denne formen for inndeling er ikke gjort på grunnlag av respondentanalysen, men er basert på forskjellene i faktorenes natur. Nedenfor vil vi gjennomgå en detaljert fremstilling av hvordan de fire perspektivene er bygget opp, og hvilke statistisk beviste faktorer som inngår i de respektive perspektivene.

6.2.1 De fire perspektivene

For å skape en bedre forståelse for hva som ligger bak de ulike boksene i strategikart vil vi nå ta for oss perspektivene og forklare sammenhengene mellom dem.

6.2.1.1 Læring og vekst

I læring- og vekstperspektivet har vi også inkludert et fasilitetsaspekt. Vi har gjort dette på bakgrunn av samtalene med Brun-Hansen og Sand, hvor det kom frem at HAM AS har klare standarder for hvordan Skodaforhandlernes lokaler skal se ut. Forbindelsen mellom fasiliteter og kjøpsprosessen er derfor kartlagt gjennom HAM AS' eget arbeid (Vedlegg 3).

I strategikartet har vi plassert ansettelsesprosessen som en faktor for påvirkning av medarbeiderlogistikken. Vi har inkludert ansettelsesprosessen i strategikartet da

det kom frem i undersøkelsen at selgers egenskaper er viktig for kundetilfredsheten. Dermed ser vi det som viktig at MBL gjennomfører vellykkede ansettelsesprosesser, hvor dyktige nyansatte får innpass i selskapet. Respondentenes verdsettelse av selgers egenskaper kommer også til uttrykk gjennom kompetanseutvikling, som henviser til viktigheten av selgers formelle sertifiseringer. Gjennom gode ansettelsesprosesser og vellykket kompetanseutvikling vil MBL sørge for tilfredsstillende medarbeiderlogistikk.

6.2.1.2 Interne prosesser

Innunder interne prosesser står medarbeiderlogistikken sentralt. Som tidligere nevnt innbefatter dette selgers kunnskaper og evne til å møte kundens behov, noe som etterlyses i respondentenes tilbakemelding om kundetilfredshet.

Informasjonsspredning er også et viktig moment blant de interne prosessene. Kundene etterlyser informasjon som vil overbevise dem om at deres potensielle eller realiserte kjøp er et godt valg. Sentralt blant denne informasjonen står biltestene, som før besøket gjør kundene interesserte. Dette er en faktor som kun delvis kan kontrolleres av MBL, da både tester og annonser på nasjonalt nivå foretas av HAM AS. Likevel vil det være hensiktsmessig av MBL å fokusere på gode testresultater blant annet på sosiale medier og lokalavisen, informasjonskanaler som de kontrollerer. Vi mener dette er hensiktsmessig på tross av at generell reklame ikke viser seg som en signifikant faktor i kundeundersøkelsen. Sett i lys av at biltester verdsettes høyt under førsalgsprosessen ser vi et skille mellom dem og generell reklame. Informasjonsspredningen vil på denne måten føre til økt tilfredshet under kjøpsprosessen og vil tiltrekke nye kunder, hvilket medfører nykjøp.

Varelogistikken påvirker kjøpsprosessen ettersom kundene vektlegger at forventningene deres møtes ved overlevering. At bilens utstyr og tilstand gjenspeiler det som er avtalt og kan forventes, vil dermed ha en direkte påvirkning på kjøpsprosessen og kundens tilfredshet.

Kjøpsprosessen representerer de seks underprosessene vi har undersøkt. Prosessen består av alle ledd, fra før kunden besøker MBL til oppfølgingen som skjer i

årene etter kjøpet. Som en del av bedriftens interne prosesser bør faktorene vår kundeundersøkelse har kartlagt bli systematisert og prioritert. Dermed dannes et godt grunnlag for tilfredshet i forhandlerleddet.

6.2.1.3 Kundeperspektivet

Kjøpsprosessens påvirkning bringer oss videre til kundeperspektivet, inklusive kundens opplevelse av forhandler. Forhandleropplevelse vil sammen med produktopplevelse danne grunnlaget for den tilfredsheten kunden sitter igjen med. Som tidligere nevnt vil produkttilfredsheten preges av kundenes kvalitets- og prisopplevelse, altså faktorer helt eller delvis utenfor MBLs direkte kontroll. Kundetilfredsheten vil direkte påvirke kundens tilbøyelighet til anbefaling, samt MBLs resultater på CSS-undersøkelsen. Denne sammenhengen har kommet tydelig frem gjennom både kundeundersøkelsen og samtalene med ansatte. Konsekvensen av kundenes tilfredshet bringer oss dermed direkte over til de finansielle implikasjonene av MBLs prestasjoner.

6.2.1.4 Det finansielle perspektivet

Som tidligere nevnt er det en direkte forbindelse mellom MBLs CSS-resultater og finansielle bonuser utbetalt fra HAM AS. Denne sammenhengen kommer også til uttrykk gjennom strategikartet.

Videre har vi av praktiske hensyn delt inntjeningsaspektet i nykjøp og gjenkjøp. Nykjøp omfatter alle kunder som kjøper Skoda for første gang. Av strategikartet ser vi hvordan anbefaling fra venner og familie, sammen med informasjonsspredning, danner grunnlaget for slikt nykjøp. Samtidig ser vi at gjenkjøp utløses av andre faktorer, sammenfattet i kategorien kundetilfredshet.

Det er også vår oppfatning at nykjøp danner grunnlaget for verdiutvikling i selskapet. Med dette mener vi eksempelvis at kundedatabasen, og dermed nedslagsfeltet øker. Sammen med bonusordninger fra HAM AS og inntjening fra nykjøp og gjenkjøp, vil verdiutviklingen danne grunnlaget for det endelige resultatet av driften. I henhold til finansielle mål har vi på et generelt grunnlag klassifisert verdiskapningen som overlegen, og vil gå nærmere inn på konkrete finansielle måltall under utarbeidelsen av målekortet.

6.3 Målekortets oppbygning

Fra teorikapitlet husker vi at identifiserbare KSfer settes i sammenheng med måleparametere gjennom målekortet. Kundeundersøkelsen har gitt oss et tydeligere bilde av de faktorene kunden anser som viktigst for sin tilfredshet. Dette gjør at vi nå kan identifisere hensiktsmessige KSfer for signifikante faktorer avdekket i kundeundersøkelsen. Vi vil nå ta for oss hvert enkelt målekortperspektiv, og avklare hvilke KSfer vi har identifisert.

6.3.1 Læring og vekst

Gjennom kundeundersøkelsen kom det frem at selgers utstråling av tillit, selgers vennlighet, samt hvorvidt selger fremstår ærlig og oppriktig, er å anse som viktige faktorer for kundens tilfredshet. Vi anser disse faktorene som bestemte kvaliteter ved selgers egen personlighet, som derfor vil være vanskelige å tilegne seg. For at disse faktorene skal være tilfredsstilt er MBL derfor avhengig av å gjennomføre en vellykket rekrutteringsprosess av ansatte. Derfor velger vi å sammenfatte elementene til en KSf; *rekruttere passende ansatte* (Vedlegg 15). Som måleparameter kan vi anvende HTI-indeksen, som inngår i CSS-undersøkelsen. MBLs interne mål for denne indeksen er 9,8 av 12 poeng. Derfor velger vi å måle KSFens vellykkethet gjennom måleparameteren; *antall ansatte med en HTI-score > 9,8*. Videre kan vi måle ansattes skikkethet gjennom antall kundeklager hver ansatt genererer. Derfor velger vi også å inkludere måleparameteren; *antall ansatte med en klagescore på null*.

Videre kommer det frem av kundeundersøkelsen at selgers fagkunnskap, tiden selger setter av til kunden, samt måten selger tar imot kunden på, alle er viktige elementer i kjøpsprosessen. Vi anser disse egenskapene som noe enhver selger kan tilegne seg, og sammenfatter derfor elementene i KSFen; *hensiktsmessige skoleringsprogrammer* (Vedlegg 16). En nærliggende måleparameter vi da være *antall ansatte med intern skoling*. Videre vil denne KSFen kunne måles gjennom et tilfredshetsbarometer ved utgangsdøren, hvilket vi vil komme nærmere inn på senere i dette kapitlet (se kapittel 6.5.1) (Vedlegg 17).

6.3.2 *Infrastruktur*

I kundeundersøkelsen ble biltester og positiv medieomtale tillagt stor vekt. I denne forbindelse vurderer vi *vellykket informasjonsspredning* som en KSF (Vedlegg 18). Vi vil imidlertid understreke at denne formen for informasjonsspredning må være rettet mot de signifikante faktorene i førsalgsprosessen og leveringsperioden, jf. kundeundersøkelsen. Dette kan vi indirekte måle gjennom *mengde presseomtale siste år*, samt *antall annonser i lokalavis*. Vi anser en mer direkte måleparameter å være *antall bestilte prøvekjøringer på nett*, da dette vil tydelig uttrykke en suksessfull informasjonsspredning i førsalgsprosessen.

Forhandlers evne til utbedring av feil, samt forhandlers klagehåndtering stikker seg frem som to andre viktige faktorer for MBLs kunder. Det vil i denne forbindelse være nærliggende å sammenfatte disse i én KSF; *gode klagehåndteringsrutiner* (Vedlegg 19). Denne KSFen kan direkte måles gjennom to av CSS-undersøkelsens spørsmål. Derfor velger vi å henvise denne kritiske suksessfaktoren til måleparameterne; *antall score > 8 på spørsmål 28* (klagebehandling), samt *antall score > 8 på spørsmål 29* (utfall av klage).

Videre kommer det frem at kundene verdsetter at bilen er ren og presentabel ved overlevering, samt at den er i henhold til bestilling. Vi velger å anse dette som *vellykket varelogistikk* (Vedlegg 20), hvilket kan direkte måles gjennom kundenes respons på spørsmål 10.B.4 i CSS-undersøkelsen (beskaffenhets ved overlevering). Derfor anses *antall score > 10 på spørsmål 10.B.4* som en god måleparameter for denne KSFen.

6.3.3 *Kundeperspektivet*

Kundene anser sin følelse av mye bil for pengene som viktig for sin tilfredshet. En nærliggende KSF vil i denne forbindelse være å *tilby prisgunstige produkter* (Vedlegg 21). Gjennom kundeundersøkelsen kartla vi hvilken type bil kundene tidligere hadde kjørt. Ved nærmere analyse har vi sett at flertallet av kunder som tidligere har kjørt *premiummerker* (Audi, BMW, Mercedes-Benz, Volkswagen og Volvo) velger Skoda grunnet merkets prisgunstige modeller. Dette resultatet

indikerer at en hensiktsmessig måleparameter for den identifiserte KSFen vil være *antall kunder kapret fra premiummerker*. For å måle dette, stilles det krav til at selgerne kartlegger og registrerer denne informasjonen i løpet av kjøpsprosessen.

For å supplere kundeperspektivets suksessfaktorer velger vi å se nærmere på kundenes totale tilfredshet og deres verdsettelse av produktet, da dette er avgjørende elementer for gjenkjøp. Derfor velger vi å anse *forhandlerfornøyde kunder* som en KSF (Vedlegg 22), hvilket direkte kan måles gjennom CSS-undersøkelsens første spørsmål (total opplevelse). Vi vil også bruke *høyt verdsatte produkter* som en KSF, hvilket indirekte kan måles gjennom gjenkjøpsgrad (Vedlegg 23). Det forutsettes da at høyt verdsatte produkter er en forutsetning for merkeloyalitet, hvilket vi mener er en rimelig antakelse.

6.3.4 Det finansielle perspektivet

KSFer innenfor det finansielle perspektivet vil av naturlige årsaker ikke fremkomme av kundeundersøkelsen. Derfor har vi basert våre valg av KSFer på samtale med Brun-Hansen og Abrahamsen, samt innhentet organisasjonsinformasjon.

Som vi har lært er bonusprogrammet fra HAM AS en viktig komponent i MBLs totale finansielle ytelse (Vedlegg 10). Derfor mener vi det er naturlig å utforme en KSF kalt *velutnyttet bonusprogram* (Vedlegg 24). Vi kan måle graden av oppnåelse for dette gjennom CSS-undersøkelsen, hvor MBL har en målsetning om 10 av 12 poeng i totalscore. Derfor identifiserer vi *antall CSS-resultater > 10 poeng i totalscore* som en måleparameter for denne KSFen.

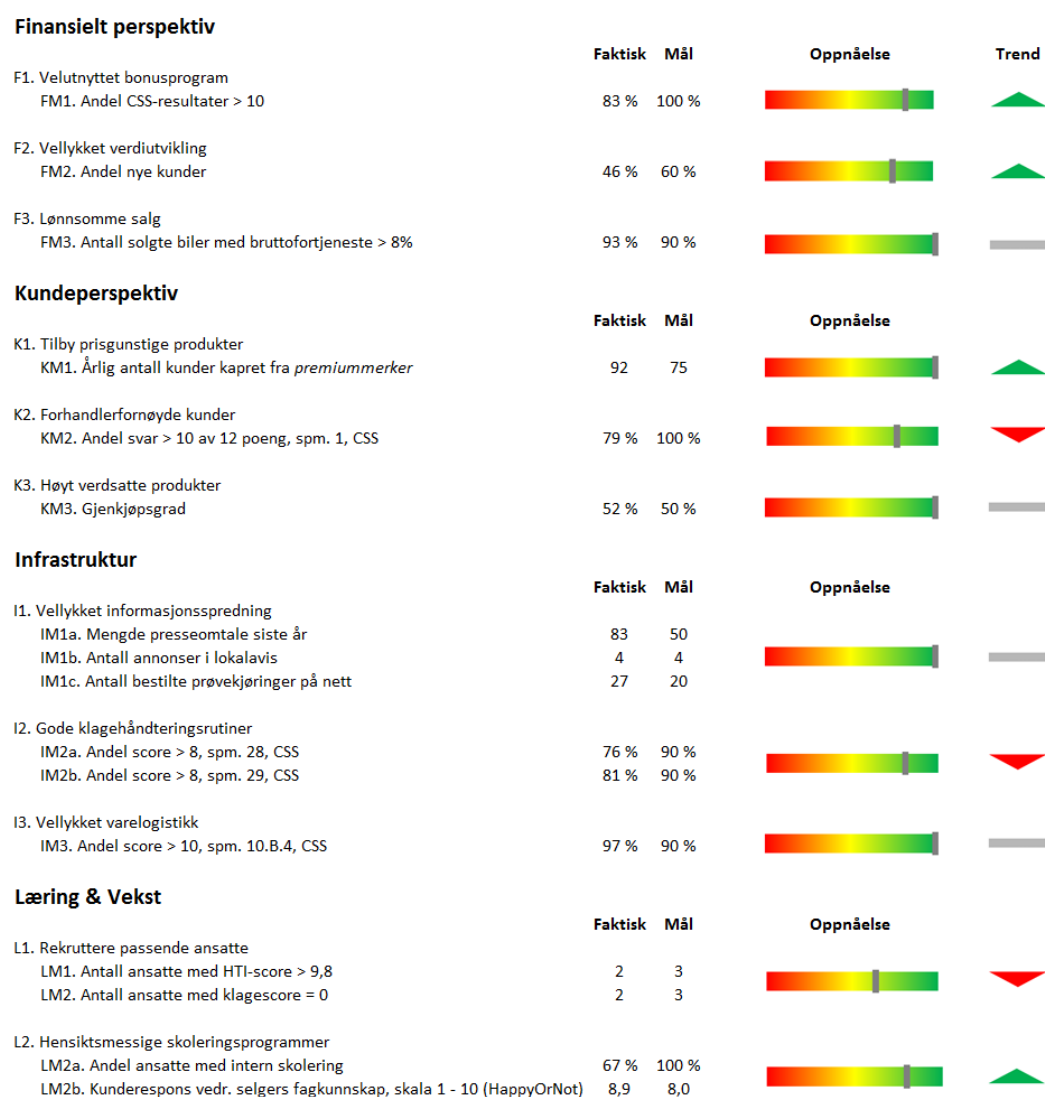
Videre har vi gjort det klart at nye kunder bidrar til økt verdiskapning i selskapet. Dette gjøres ved at kundebasen, og dermed MBLs nedslagsfelt, utvides. Samtidig vil nye kunder være gode ambassadører for Skoda, da flere potensielle kjøpere kan få øynene opp for merket. Disse faktorene gjør at vi identifiserer *vellykket verdiutvikling* som en annen KSF innenfor det finansielle perspektivet (Vedlegg 25). Basert på det vi allerede har lært, kan dette måles gjennom *andel nye kunder*.

Ettersom det bør knyttes en verdi til denne måleparameteren, vil vi anbefale MBL å identifisere et hensiktsmessig måltall ut i fra erfaringer og datagrunnlag.

En siste avgjørende faktor for selskapets finansielle situasjon er den direkte inntjeningen fra bilsalg (Vedlegg 26). Denne inntjeningen kommer både fra nye og gamle kunder. For å avgjøre en måleparameter for inntjeningen har vi tatt utgangspunkt i selskapets budsjett for 2015. Der kommer det frem en gjennomsnittlig budsjettert bruttofortjeneste på 8,2% (Vedlegg 27). Derfor setter vi måleparameteren til *andel solgte biler med bruttofortjeneste > 8%*. Måltallet for bruttofortjeneste vil utvikle seg med tiden, og må derfor justeres i henhold til situasjonen selskapet befinner seg i ved implementering.

6.4 Målekortet

Basert på KSFene og de tilhørende måleparameterne vi nå har identifisert, vil vi utforme vårt forslag til målekort for MBL. Det er vår oppfatning at de elleve identifiserte KSFene, alle er sentrale drivere for MBLs prestasjoner innenfor de respektive målekortperspektivene. Vi vil imidlertid understreke at målekortet på neste side er et eksempel på hvordan utformingen kan gjøres. Som vi har beskrevet vil dataene og grenseverdiene i målekortet utvikle seg med tiden, og må derfor følges opp og justeres av MBLs ledelse. Derfor er fremstillingen på neste side en tiltenkt situasjon, og viser dermed ikke den faktiske situasjonen.



Figur 9: MBLs målekort, basert på våre analyser. Målekortet er en fremstilling av hvordan en gitt situasjon kan illustreres.

6.5 Forslag til endringer

6.5.1 Tilfredshetsbarometer

For å enklere kunne anvende måleparameterne vi nå har identifisert, anbefaler vi MBL å gå til anskaffelse av et tilfredshetsbarometer (Vedlegg 17). Intensjonen bak en slik innretning er å gi kundene en enkel mulighet for tilbakemelding, hvilket muliggjør MBL til å fatte raske tiltak ved behov for utbedring. De fleste kunder vil være kjent med denne type tilbakemeldingssystemer, da de er mye brukt på flyplassers sikkerhetskontroller og i butikknæringen ellers. Medfølgende anordningen kommer også enkle simuleringssystemer for analyse av

resultatene. Vi ser også muligheten for at MBL regelmessig kan skifte ut spørsmålet som stilles gjennom maskinen, slik at selskapet kan avdekke flere aspekter og deres grad av måloppnåelse. Ved hjelp av denne innretningen vil MBL også kunne identifisere servicerelevante problemer som oppstår underveis i prosessen. Dagens ordning, hvor tilfeldig valgte kunder blir undersøkt etter salget, er reaktiv fremfor proaktiv. Et tilfredshetsbarometer vil derfor ikke bare være et instrument for overvåkning av kundetilfredshet, men også et system for trendmålinger, slik at utbedringer som ligger innenfor MBLs kontrollområde kan forbedres kontinuerlig.

Innretningen kan blant annet brukes for å avdekke selgers fagkunnskaper, hvilket påvirker kompetanseutviklingen i strategikaret. Videre kan maskinen anvendes for å avdekke flere aspekter ved MBLs medarbeiderlogistikk, og dermed danne en direkte lead-indikator for den løpende kundetilfredsheten.

6.5.2 CSS-kåring

Videre mener vi økt fokus på kundetilfredshet vil være viktig for å utbedre resultatene fra CSS-undersøkelsen. Derfor mener vi det vil være hensiktsmessig med en regelmessig kåring (eks. månedvis) av en "CSS-ansatt" blant selgerne. På den måten vi selgeren med høyest CSS-resultater fra forrige periode få en ekstra oppmerksomhet, og dette kan på sikt øke bevisstheten rundt viktigheten av en gode CSS-resultater. Dette tiltaket vi ha som hensikt å forbedre medarbeiderlogistikken, hvilket vi gjennom strategikaret har lært medfører bedre kjøpsprosesser.

6.5.3 Visjonsavklaring

Vi har sett at MBL i dag benytter Møller Bil Trondheims strategi og visjon. For å dra nytte av den ønskede effekten fra BMS mener vi det vil være formålstjenlig for MBL å utarbeide en visjonsavklaring, tilpasset deres egen organisasjonshverdag. Dette er i tråd med BMS-systemets suksessfaktorer, kartlagt i oppgavens andre kapittel. Ved å inkludere ansatte under denne utarbeidelsesprosessen vil de opparbeide en grundigere forståelse og forpliktelse

for den fastsatte visjonen. Dette er derfor en prosess MBL bør evne å skape engasjement rundt. Ved å inkludere ansatte i denne prosessen har forskning vist at medarbeidernes forpliktelse øker, og dermed også graden av måloppnåelse (Stiansen & Munkejord 2011). Igjen ser vi at dette tiltaket direkte vil forbedre MBLs medarbeiderlogistikk.

6.5.4 CSS-basert provisjon

MBLs selgere mottar i dag provisjonslønn i henhold til salgstill. Gjennom analysen har vi blitt oppmerksomme på at denne provisjonsordningen ikke følger samme CSS-system som forhandlerbonus. Dette innebærer at selgerne får utbetalt sin provisjonslønn ved kontraktsignering, og kundens opplevelse har dermed ingen direkte økonomiske implikasjoner for selger. Som vi ser av analysen verdsettes om lag 40 % av kundetilfredsheten gjennom prosesser etter kontraktsigneringen. Basert på dette mener vi det vil være hensiktsmessig å knytte provisjonsutbetalinger direkte opp mot kundetilfredshet. Vi vil imidlertid understreke at lønnsordningen sentralstyres av HAM AS, og ligger derfor utenfor MBLs direkte kontroll. Dette forslaget bør derfor spilles inn til ledelsen i HAM AS.

Vi mener en slik endring vil bidra til at selgers økonomiske interesse av høyere CSS-resultater medfører en naturlig serviceforbedring. Ettersom dette har potensialet til å øke svingningene (les: standardavviket) i selgers inntekt, vil tiltaket medføre økt risiko for selger, hvilket direkte kan påvirke selgers innsats.

6.5.5 Beregning av pristilbud

Erfaringene fra Abrahamsen tilsier at pristilbud ikke burde gis før kontraktsforhandlingene er påbegynt. Dette er ikke i henhold til MBLs praksis på området. I kundeundersøkelsen ser vi at selgers mulighet til å gi rabatt fremkommer som en signifikant faktor, og det er derfor viktig å understreke at MBLs evne til å gi rabatt vil ha en direkte konsekvens for kundetilfredshet. Likevel mener vi MBL bør anvende et forsiktighetsprinsipp på dette området, da selskapet med dagens praksis, å gi maksimal rabatt ved første prisforespørsel,

risikerer å tilby prisavslag som aldri hadde blitt forventet av kunden. Det er grunn til å tro at det finnes et optimumspunkt for hvor mye rabatt det er lønnsomt å gi, kontra hvor stor mertilfredshet rabatten gir. Dette innebærer at MBL risikerer å tilby store økonomiske bidrag i direkte kunderabatt årlig, som ikke nødvendigvis tilfører selskapet nytte. Med dette i fokus vil vi anbefale MBL å avvente rabattgivning til en reell kontraktsforhandling er innledet. På denne måten kan MBL tilfredsstillende kundene som spesifikt etterspør rabatt, hvilket vil medføre økt kundetilfredshet og samtidig et bedret økonomisk resultat. Ved bruk av strategikartet ser vi at dette gir et direkte bidrag til det finansielle perspektivet, gjennom kundeperspektivet.

6.6 Veien videre

Vi har nå presentert et forslag for implementering av BMS i salgsavdelingen for Skoda nybil. For at MBL skal dra full nytte av systemet vil vi anbefale virksomheten å videreutvikle BMS på samtlige nivåer av organisasjonen. Videre bør det innføres rutiner for kontinuerlig oppfølging, og et ettertrykkelig fokus på CSS-resultater bør initieres.

7.0 Kritikk av oppgaven

7.1 Kundeundersøkelsen

Spørsmålene i undersøkelsen ble delvis basert på CSS-undersøkelsen, gitt av Harald A. Møller AS. Vi mener denne oppbygningen vil være mest formålstjenlig, da dette danner en naturlig forbindelse mellom de to undersøkelsene. I tillegg muliggjør dette identifiseringen av måleparameterne i lys av CSS-undersøkelsens resultater. Likevel har vi sett at resultatene av kundeundersøkelsen til tider har vært vanskelig å skille fra hverandre. Det er derfor vår oppfatning at svaralternativene kunne vært formulert på en måte som hadde gjort det tydeligere å skille dem.

På grunn av dette har vi sett oss nødt til å sette ulike krav til faktorenes viktighet, hvilket vi beskrev under kapittel 5.2.4. Dette er i utgangspunktet i strid med vår

opprinnelige plan. På tross av dette mener vi å ha klart å finne praktiske statistiske sammenhenger gjennom vår analyse, hvilket danner bevis for faktorene og således KSFer og måleparameterne i målekortet.

Videre har vi etterkant av kundeundersøkelsen blitt gjort oppmerksom på at respondentene burde blitt informert om den tallmessige vektingen av svaralternativene, da dette er i tråd med god undersøkelsesskikk.

7.2 Udekket gruppe

Gjennom våre undersøkelser har vi kartlagt opplevelsene til kunder, ansatte og ledelse. Vi har altså ikke tatt for oss gruppen med potensielle kunder som enda ikke har kjøpt Skoda. Det ville vært interessant for MBL å kartlegge denne gruppens opplevelser, og hvorfor de eventuelt velge å ikke kjøpe Skoda. Vi vil derfor anbefale at denne sammenhengen vurderes for videre analyse.

7.3 Målekortet i etterpåklokskapens lys

Gjennom denne oppgaven har vi vektlagt BMS' praktiske anvendelse. Derfor har vi vurdert problemstillingen mellom detaljstyring og funksjonalitet. Dette kommer til uttrykk i våre valg av parametere i målekortet. Mange lærebøker benytter parametere på et svært detaljert nivå, hvor automatisering og kontroll står i fokus. Sett i lys av at MBL er en mindre virksomhet som kan høste store fordeler av BMS-implementeringen, men ikke nødvendigvis har behov for en høy grad av automatisering, har vi vektlagt lettfattelige måleparametere. På denne måten kan ledelsen i MBL få god oversikt og samtidig høste BMS' fulle potensiale.

8.0 Oppsummering

Denne oppgaven har tatt for seg bruken av balansert målstyring og hvordan dette systemet kan benyttes hos Møller Bil Leangen. Innledningsvis fremstilte vi følgende problemstilling:

Hvordan benytte balansert målstyring for å forbedre kundelønnsomheten hos Møller Bil Leangen?

Vår oppgave viser at det foreligger klare sammenhenger mellom kundetilfredsheten og faktorer som gjenkjøp og anbefalinger, altså faktorer av finansiell betydning. Samtidig viser våre undersøkelser at det eksisterer faktorer i kjøpsprosessen som er svært viktige for kunden, og som er signifikante. På grunnlag av disse funnene har vi kunnet identifisere konkrete tiltak for å bedre virksomhetens kundetilfredshet gjennom implementering av balansert målstyring.

Forslagene til forbedring og implementering er gjengitt i kapittel 6. Av konkrete tiltak ønsker vi å trekke frem tre hovedtiltak; visjonsavklaring, sammenstilling av CSS og provisjon, og anskaffelsen av et tilfredshetsbarometer. Årsaken til at disse tiltakene står veldig sentralt, er deres evne til å møte noen av kjerneelementene i balansert målstyring. En ny felles visjon vil kunne skape bedret oppslutning om virksomhetens kjerneverdier, og denne vil derfor være grunnpilaren for videre implementering av balansert målstyring. Videre vil en bedret oppslutning om systemet kunne fremmes ved hjelp av å sammenstille provisjonsutbetaling med kundetilfredshet og CSS resultater. Dermed vil kundeservice og kundens tilfredshet få en mer sentral rolle hos alle ansatte i salgsavdelingen, noe som understrekes av Kaplan og Norton. Kontinuerlig måling og forbedring er også et viktig element i balansert målstyring, og dagens tilbakemeldingssystem skaper hverken et helhetlig eller kontinuerlig styringsgrunnlag. Dermed vil innføringen av et tilfredshetsbarometer kunne fange opp utviklingen i kundetilfredshet langt tidligere enn dagens system.

Implementering av balansert målstyring vil kreve god innsikt i den aktuelle virksomheten og bransjen for øvrig. I kapittel 6 har vi presentert forslag til hvordan man skal kunne måle oppnåelse, samt implementere et slikt system hos Møller Bil Leangen. Valg av målverdier, samt hvordan disse skal justeres over tid, anbefaler vi Møller Bil Leangen og Harald A. Møller AS å utarbeide i fellesskap. Dermed vil Møller Bil Leangens ledelse få større eierskap til et slikt system og muligheten til å fremme strategiske forbedringer gjennom aktiv målsetting.

Gjennom utarbeidelsen av strategikartet har vi stadfestet de direkte og indirekte sammenhengene mellom kundetilfredshet, virksomhetens lønnsomhet og visjon. Sett i sammenheng med kundeundersøkelsens resultater, som viser hva kundene verdsetter i kjøpsprosessen, vitner dette om at balansert målstyring vil kunne bidra til fremtidig verdiskapning. Derfor anbefaler vi å implementere balansert målstyring som et strategisk ledelsesverktøy for virksomheten.

Kildeliste

- Akkermans, H. A. og K. E. van Oorschot. 2005. "Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics." *The Journal of the Operational Research Society* 56 (8): 931-941.
- Antonsen, Yngve. 2014. "The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway." *Scandinavian Journal of Management* 30 (1): 40-50.
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard. 2012. *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Kvalitative metoder en grundbog. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eriksrud, Magnus Sørum og Mikael B. McKeown. 2010. "Budsjettrevolusjonen lar vente på seg: norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring." *Samfunn og Næringsforskning AS*
- Festinger, Leon. 1962. *A theory of cognitive dissonance*. Reissue. utg. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Gjønnes, Svein H. og Tor Tangenes. 2012. *Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og datanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt.
- Johnson, H. Thomas og Robert S. Kaplan. 1987. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

-
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance." *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kjøde, Lars Atle. 2003. "Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomiskstyring [i.e. økonomisk styring]: en studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge." Bergen: *L.A. Kjøde (NHH)*.
- Madsen, Dag Øivind. 2012. "The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011." *Praktisk økonomi & finans* 29 (04): 55-66.
- Madsen, Dag Øivind og Tonny Stenheim. 2014. "Balansert Målstyring." *Magma*.
- MarketLine. 2015. "MarketLine Industry Profile: New Cars in Norway." *MarketLine*
- Møllergruppen. 2015a. "Møllerarkivet." Hentet 19.3.2015.
URL: <http://www.mollerarkivet.no>
- Møllergruppen. 2015b. "Bilvirksomhet i Norge." Hentet 20.3.2015.
URL: <http://www.moller.no/no/Bil/Bilimport/>.
- Nolan Norton Institute. 1991. "Measuring Performance in the Organization of the Future: A Research Study." *Nolan Norton Institute*
-

Norges Bilbransjeforbund. 2015. "Om NBF." Hentet 12.3.2015

URL: <http://www.nbf.no/dette-er-nbf/category177.html>

Nørreklit, Hanne, Marten Jacobsen og Falconer Mitchell. 2008. "Pitfalls in using the balanced scorecard." *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)* 19 (6): 65-68.

Pandey, I. M. 2005. "Balanced Scorecard: Myth and Reality". *Vikalpa* Volume 30 (1) January-March 2005

Rigby, Darrell og Barbara Bilodeau. 2007. "Management Tools & Trends 2007". *Bain & Company*.

Rigby, Darrell og Barbara Bilodeau. 2009. "Management Tools & Trends 2009." *Bain & Company*.

Rigby, Darrell og Barbara Bilodeau. 2011. "Management Tools & Trends 2011." *Bain & Company*.

Rigby, Darrell og Barbara Bilodeau. 2013. "Management Tools & Trends 2013." *Bain & Company*.

Skoda Auto. 2015. "Company History", Hentet 4.2.2015.

URL: <http://www.skoda-auto.com/en/company/history/company-history>

Statistisk Sentralbyrå. 2015. "Registrerte kjøretøy, 2014." Hentet 29.3.2015.

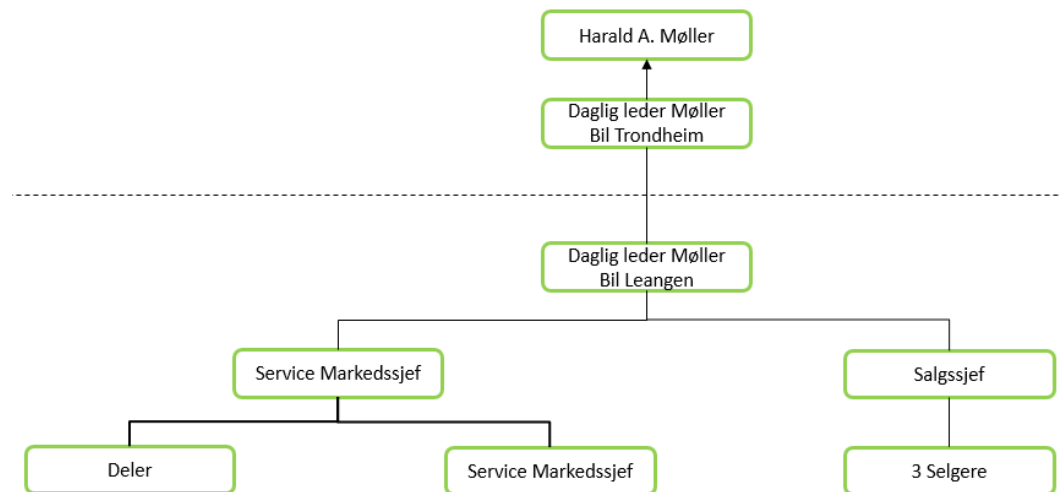
URL: <http://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/bilreg/aar/2015-03-25?fane=tabell&sort=nummer&tabell=220837>

Stiansen, A. og K. Munkejord. 2011. "Endringskommunikasjon 2011: Beste praksis og norske organisasjoner," *Frontal Solutions*.

Voelpel, Sven C., Marius Leibold og Robert A. Eckhoff. 2006. "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy." *Journal of Intellectual Capital* 7 (1): 43-60.

Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonsstruktur



Vedlegg 2: Budsjett for bilsalg

Budsjetterte salgstill, Møller Bil Leangen 2015.

Modell	Volum Norge	4,50 %	Budsjett	Mark.andel	Pr. mnd
Superb stv.	900	41	50	0,9 %	4
Superb	130	6	7	0,1 %	1
Fabia	600	27	25	0,4 %	2
Fabia stv.	250	11	10	0,2 %	1
Octavia	200	9	11	0,2 %	1
Octavia stv.	4000	180	212	3,6 %	18
Yeti	750	34	34	0,6 %	3
Rapid	70	3	4	0,1 %	0
Rapid Spaceback	800	36	44	0,8 %	4
Citigo	200	9	11	0,2 %	1
Totalt Skoda:	7900	356	408	7,0 %	34

Vedlegg 3: Hilsen fra Skoda-direktøren

Takket være et allerede svært godt håndverk hos Skoda forhandlerne i Norge sammen med Skoda Autos investeringer i nye flotte produkter, vil vi i 2015 kunne ta en nytt stort skritt mot 7% MA i Norge, som er vår målsetning i 2017. Skoda står allerede høyt på vurderingslisten hos nybilkjøperne, noe som har ført merket vårt frem til det .7 mest kjøpte bilmerke i Norge. Alle våre anlegg vil også i løpet av 2015 få et nytt designtrykk, som bekrefter troen og styrken til merkevaren Skoda.

Det forventes fortsatt økt salg av elektriske biler i Norge i 2015, hvor markedet for "normale" biler antas å ligge på rundt 125.000 biler. Dette er et høyt totalmarked. Vår målsetning Skoda i dette markedet er 7900 biler. Dette mener vi er fullt oppnåelig gjennom vårt fantastiske modelprogram med:

- Helt ny og moderne Fabia og Superb!
- Utnyttet potensial for Rapid SP og Yeti
- Norges mest solgte familiebil Octavia

Et økt nybilsalg som bidrar til en større bilpark for servicemarkedet, gir også grunnlag til å etablere et godt og ikke minst helt nødvendig lønnsomhetsnivå for den enkelte forhandler.

2015 gir oss store muligheter, og vi må sammen legge til rette for å sikre for at potensialet utnyttes maksimalt. Det er ingenting som kommer av seg selv, og det er kun med vinnerinstinkt, ambisiøse målsetninger og konkrete tiltaksplaner som faktisk

Områder vi alle må ha konkrete planer for i 2015 er:

- Å være best på kundetilfredshet hvor human touch er en del av hverdagen
- Å skape god lønnsomhet for forhandlere
- Å styrke merkevaren Skoda
- Å bedre utnyttelsen av potensialet til Yeti og Rapid
- Å sikre en god lansering for Nye Fabia og Superb
- Å sikre kontinuerlig bearbeiding av det lokale firmabilmarkedet
- Å gjøre brukte biler til et viktig forretningsområde (bruktbilprosessen)
- Å målrettet bearbeide servicemarkedet (Vår bilpark er snart interessant for andre)
- Å sørge for at verkstedtestene bestås – Dette er en sjekk av håndverket vårt og hva vi leverer til kundene
- Å øke salget a utstilt i butikken)
- Å øke Skoda C Vedlikeholdsavtale
- Å sørge for riktig kapasitet i alle avdelinger
- Å sørge for at lønnsomhet.

Lykke til i 2015 – Fremtiden er her og den gir store muligheter

Kai Robert Solheim

Direktør Skoda

Škoda - Simply Clever!

Vedlegg 4: Bilbransjen 2014

Registrerte kjøretøy per 31. desember 2014			
	Prosentvis endring		
	2014	2013 - 2014	2002 - 2012
Personbiler	2555443	2,2	34,5
Varebiler	441967	1,7	71,2
Kombinerte biler	30247	-11,6	-68,3
Lastebiler	78668	-1	1,6
Busser	17111	-2,7	-49,8
Traktorer	263866	1,8	16,8
Motorredskap	7802	-1	-14,1
Moped	177502	0,8	36
Lett motorsykkel	22115	3,6	110,4
Tung motorsykkel	145534	3,6	73
Beltedatorsykkel	77528	1,5	48,6
Hengere	1273243	3,3	67,3

Kilde: Statistisk sentralbyrå

<http://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/bilreg/aar/2015-03-25?fane=tabell&sort=nummer&tabell=220837>

Vedlegg 5: CSS svarskjema

Enkeltstående intervjuer

Organisasjons enhet

MØLLER BIL LEANGEN

Publisert:

(NO95843C)

16.01.2015

Kunde data:		
Navn	Handelse	09.12.2014
Telefon	Modell	
Intervju	15.01.2015	Chassisnummer
		Kundeveileder

Resultat fra intervjuene			
1	Total tilfredshet	1: Tenk på dine opplevelser da du kjøpte den nye bilen, hvor fornøyd var du totalt sett med forhandleren?	12 Svært fornøyd
Z1	Ros til salgsprosessen	Z1: Hva var du like spesielt godt ved kjøpet av din nye bil? måten den tok/et det billigere problemet på	
2	Anbefaling	2: Vil du anbefale denne forhandleren til venner og kollegaer?	8 Sannsynligvis
3	Gjenkjøp	3: Vil du også kjøpe din neste bil hos denne forhandleren?	4 Kanskje
Første personlige kontakt			
6A.0	Måten du ble mottatt på hos forhandleren	6A.0: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Måten du ble mottatt på hos forhandleren"?	12 Svært fornøyd
6A.1	Selgerens vennlighet	6A.1: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Selgerens vennlighet"?	12 Svært fornøyd
14A.2	Totalinntrykk av lokalene	14A.2: Hvor fornøyd er du med følgende: Totalinntrykk av lokalene (f.eks. trivelig miljø, renhold, utstillingstokale o.l.)?	12 Svært fornøyd
Behovsanalyse			
6A.4	Selgerens evne til å møte dine ønsker og behov	6A.4: Hvor fornøyd er du med din forhandler når det kommer til følgende: Selgerens evne til å ta hensyn til dine ønsker og behov?	8 Meget fornøyd
6A.2	Selgerens fagkunnskap	6A.2: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Selgerens fagkunnskap"?	12 Svært fornøyd
6A.3	Den tiden selgeren satte av til deg	6A.3: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Den tiden selgeren satte av til deg"?	8 Meget fornøyd
Presentasjon av bilen			
6A.5	Forklaringen av bilens egenskaper i løpet av kjøpsprosessen	6A.5: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Forklaringen av bilens egenskaper i løpet av kjøpsprosessen"?	4 Passe fornøyd
Prøvekjøring			
7A	Tilbudt prøvekjøring	7A: Ble du i løpet av kjøpsprosessen tilbudt en prøvekjøring hos (...)?	Ja / Det var ikke nødvendig
7B	Prøvekjøring utført før bestilling	7B: Prøvekjøpte du bilen hos din forhandler før du bestilte den?	Nei
Nytt pristilbud			
Finansieringstilbud			
6A.51	Informasjon om finansierings/leasing muligheter	6A.51: Hvor fornøyd er du med din forhandler når det kommer til: Informasjon om de forskjellige finansierings/leasing mulighetene?	Ubesvart
Avslutning av salget			
6A.6	Forklaring av kontrakten	6A.6: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Selgers forklaring av kjøpskontrakt eller leasingkontrakt" (VW) / "Forklaring av din kontrakt" (Audi)?	4 Passe fornøyd
6D	Forklaring av mobilitetsgaranti	6D: Ble mobilitetsgarantien forklart for deg?	Ja / Var ikke nødvendig / Den kjenner jeg fra tidligere
Utlevering av bilen			
9A	Leveringstid for bilen	9A: Totalt sett hvor fornøyd er du med leveringstiden for din nye ...?	8 Meget fornøyd
9A.1	Overholdt den utleveringsdatoen som ble lovet	9A.1: Ble din nye (...) levert til det tidspunkt som opprinnelig med lovet av forhandleren?	Ja, på den datoen som ble lovet eller tidligere/Nei, men forhandleren informerte meg på forhånd

10B.0	Overleveringen av din nye bil totalt sett	10B.0: Hvor fornøyd er du totalt sett med overleveringen av bilen?	<input checked="" type="radio"/>	8	Meget fornøyd
10B.1	Den avtalte tiden for overlevering av bilen	10B.1: Hvor fornøyd er du med den avtalte tiden for overlevering av bilen?	<input checked="" type="radio"/>	8	Meget fornøyd
10B.2	Overlevering av bilen som en spesiell opplevelse	10B.2: Hvor tilfreds er du med overleveringen av bilen som en spesiell opplevelse?	<input type="radio"/>		Ubesvart
10B.4	Bilens beskaffenhet ved overlevering	10B.4: Hvor fornøyd er du med bilens beskaffenhet ved overlevering?	<input checked="" type="radio"/>	12	Svært fornøyd
13B	Introduksjon av en kontaktperson for service	13B: Ble du presentert for den service- og ettermarkedsansatte som vil være ansvarlig for deg?	<input checked="" type="radio"/>		Ja / Jeg kjente allerede denne kontaktpersonen
Kontakt etter overlevering				120	
13A	Kontakt etter overlevering	13A: Har noen fra forhandleren tatt kontakt med deg etter at du hentet bilen for å spørre om du var fornøyd?	<input checked="" type="radio"/>		Ja
30.0	Oppfølging etter signering av kontrakt	30.0: Ble du kontaktet av forhandleren i perioden fra du underskrev kontrakten til utleveringen av den nye bilen?	<input checked="" type="radio"/>		Ja
30	Tilfredshet med oppfølging etter signering av kontrakt	30: Hvor fornøyd er du med oppfølgingen fra forhandleren i perioden fra du underskrev kontrakten fram til utlevering av din nye bilen?	<input checked="" type="radio"/>	8	Meget fornøyd
Indeks kundelojalitet (basert på spørsmål 1-3)				80	
1	Total tilfredshet	1: Tenk på dine opplevelser da du kjøpte den nye bilen, hvor fornøyd var du totalt sett med forhandleren?	<input checked="" type="radio"/>	12	Svært fornøyd
Z1	Ros til salgsprosessen	Z1: Hva var du like spesielt godt ved kjøpet av din nye bil? måten den taklet det tidligere problemet på			
2	Anbefaling	2: Vil du anbefale denne forhandleren til venner og kollegaer?	<input checked="" type="radio"/>	8	Sannsynligvis
3	Gjenkjøp	3: Vil du også kjøpe din neste bil hos denne forhandleren?	<input type="radio"/>	4	Kanskje
Human Touch Index				91	
1	Total tilfredshet	1: Tenk på dine opplevelser da du kjøpte den nye bilen, hvor fornøyd var du totalt sett med forhandleren?	<input checked="" type="radio"/>	12	Svært fornøyd
Z1	Ros til salgsprosessen	Z1: Hva var du like spesielt godt ved kjøpet av din nye bil? måten den taklet det tidligere problemet på			
2	Anbefaling	2: Vil du anbefale denne forhandleren til venner og kollegaer?	<input checked="" type="radio"/>	8	Sannsynligvis
3	Gjenkjøp	3: Vil du også kjøpe din neste bil hos denne forhandleren?	<input type="radio"/>	4	Kanskje
6A.1	Selgerens vennlighet	6A.1: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Selgerens vennlighet"?	<input checked="" type="radio"/>	12	Svært fornøyd
6A.2	Selgerens fagkunnskap	6A.2: Hvor fornøyd er du med følgende punkter når det gjelder din forhandler: "Selgerens fagkunnskap"?	<input checked="" type="radio"/>	12	Svært fornøyd
6A.4	Selgerens evne til å møte dine ønsker og behov	6A.4: Hvor fornøyd er du med din forhandler når det kommer til følgende: Selgerens evne til å ta hensyn til dine ønsker og behov?	<input checked="" type="radio"/>	8	Meget fornøyd
Kundestatisikk					
25	Opplevd grunn til misnøye siste 2 år	25: Har du i løpet av de siste 2 år opplevd situasjoner hvor du har hatt grunn til å være misfornøyd med ...?	<input checked="" type="radio"/>		Ja
26	Årsak til misnøye	26: Hva var du misfornøyd med?			Produktkvalitet
27	Klaget du	27: Klaget du? Hvis ja – skriftlig eller muntlig?			Ja, skriftlig
28	Tilfredshet med klagebehandlingen	28: Hvor fornøyd eller misfornøyd var du med klagebehandlingsprosessen hos ...?	<input checked="" type="radio"/>	6	Meget fornøyd
29	Tilfredshet med resultatet av klagen	29: Hvor fornøyd eller misfornøyd var du med utfallet/resultatet av klagebehandlingen hos ...?	<input checked="" type="radio"/>	6	Meget fornøyd
Behandlingsstatus					
Status	Ikke lest				
Kommentar	-				

Vedlegg 6: Human Touch Index

SIMPLY CLEVER

SKODA

**Human Touch**

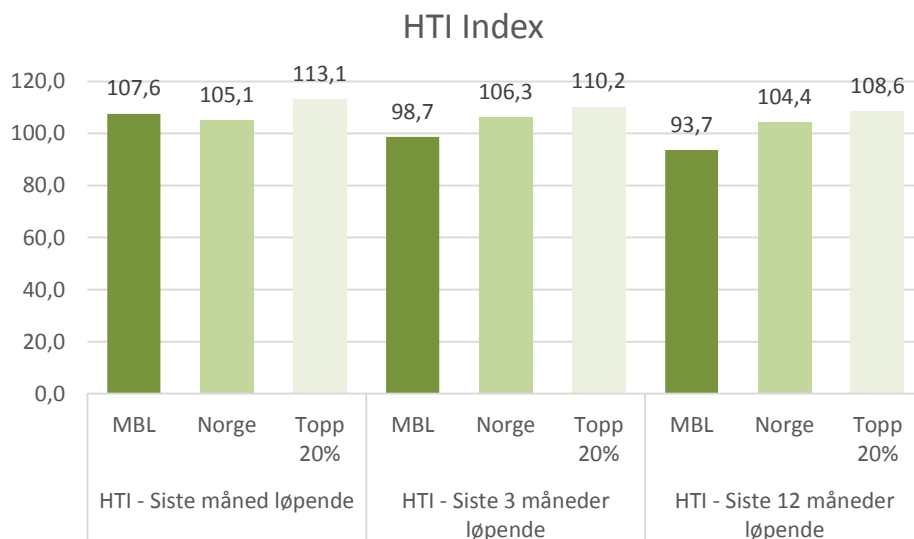
For å tydeliggjøre viktige "Human Touch avtaler" med våre kunder har Skoda definert 9 viktige kontaktpunkter = 9 sannhetens øyeblikk:

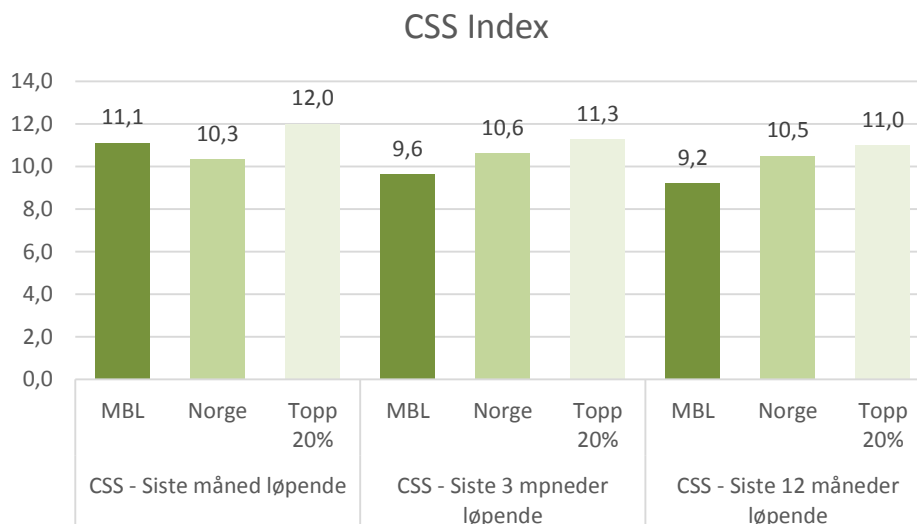
1. Vi gir våre kunder en **vennlig** velkomst
2. Vi anbefaler en bilholdsløsning tilpasset kundens **unike** behov
3. Vi tilbyr en "**excellent**" prøvekjøring og forklarer bilens **fordeler**
4. Vi "**ber om kontrakten**" og tilbyr et profesjonelt og kundetilpasset tilbud
5. Vi utnytter kundens ventetid i huset på en **produktiv** måte
- informerer, kvalitet sikrer og ønsker kunden velkommen til Skoda familien
6. Vi gjør overlevering av bil til en **spesiell** opplevelse og introduserer alltid teamet på service markedet
7. Vi ber om feedback på produkt- og service opplevelsen og **agerer raskt**
8. Vi gir et detaljert og korrekt **prisoverslag** før verkstedbesøk
9. Vi garanterer en **original** Skoda service/repasasjon og **forklarer** arbeidet og kostnadene i detalj

Vår Human Touch holdning skal utgjøre forskjellen da vi bryr oss!

Vedlegg 7: HTI vektning

HTI Sales						
Single questions						
HTI Sales	Q1: Total tilfredshet (20%)	Q2: Anbefaling (20%)	Q3: Gjenkjøp (20%)	Q6A.1: Selgerens vennlighet (13,33%)	Q6A.2: Selgerens fagkunnskap (13,33%)	Q6A.4: Selgerens evne til å ta hensyn til dine ønsker og behov (13,33%)

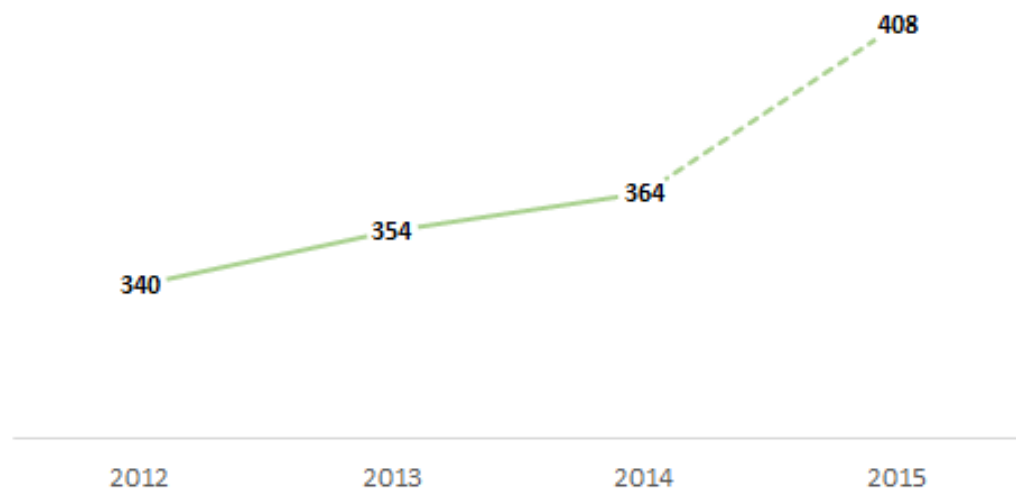
Vedlegg 8: HTI historikk

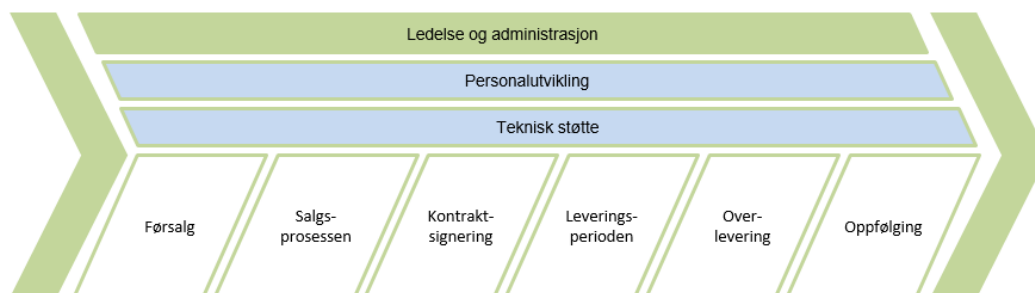
Vedlegg 9: CSS Historikk**Vedlegg 10: Regnskap 2014, bonusordning og salgsutvikling****Resultatregnskap 2014:**

Nøkkel tall	Struktur	Bruktbiler Deler Admin Nye Skoda Mekanisk Pro verk Samlet resultat						
		Akk i år	Akk i år	Akk i år	Akk i år	Akk i år	Akk i år	Akk i år
Salg eksternt	* 1 000 NOK	-0	-6 519	0	-74 470	-9 433		-90 422
Salg internt	* 1 000 NOK		-1 960	14	-3 506	-439		-5 891
SUM SALG	* 1 000 NOK		-0	-8 479	14	-77 976	-9 872	-96 313
Prisavslag	* 1 000 NOK			843	7 485	631		8 958
OMSETNING	* 1 000 NOK		-0	-7 636	14	-70 491	-9 241	-87 354
Kostpris solgte varer	* 1 000 NOK		3	5 411	0	65 239	405	71 058
Bonus	* 1 000 NOK			-210		-3 342	-46	-3 598
Direkte personalkostnader	* 1 000 NOK					114	3 803	3 926
Klargjøring	* 1 000 NOK					1 127		1 127
BRUTTOFORTJENESTE KR	* 1 000 NOK		3	-2 435	14	-7 353	-5 079	-14 842
Bruttofortjeneste %			-312 900,0	31,9	100,7	10,4	55,0	17,0
Andre driftsinntekter	* 1 000 NOK			-110	-102	-1 697	-124	-2 033
Gevinst ved salg av driftsmidler	* 1 000 NOK					0		0
SUM DRIFTSINTEKTER	* 1 000 NOK		3	-2 545	-88	-9 050	-5 203	-16 875
Personalkostnader	* 1 000 NOK			564	1 861	2 653	2 012	7 145
Kostnader driftsmidler	* 1 000 NOK			18	3 102	1 192	350	4 663
Salgs kostnader	* 1 000 NOK		1	16	276	1 451	692	2 436
Administrasjons kost	* 1 000 NOK			75	525	179	384	1 162
Tap ved salg av driftsmidler								
Avskrivninger driftsmidler	* 1 000 NOK			50	96	9	168	324
SUM DRIFTSKOSTNADER	* 1 000 NOK		1	724	5 861	5 485	3 605	15 730
DRIFTSRESULTAT	* 1 000 NOK		4	-1 822	5 773	-3 565	-1 597	63
Dekningsbidrag %			-489 025,0	23,9	42 299,1	5,1	17,3	0,0
Finansinntekter	* 1 000 NOK					-13		-13
Lånerenter	* 1 000 NOK			22		259		280
Finanskostnader	* 1 000 NOK				0			0
NETTO FINANSRESULTAT	* 1 000 NOK			22	0	245		267
Ekstraordinære poster								
RESULTAT FØR SKATTER	* 1 000 NOK		4	-1 800	5 773	-3 319	-1 597	63
Resultat før skatt %			-489 025,0	23,6	42 299,7	4,7	17,3	0,0
Skatter								
Bokslutdisponeringer (SE)								
RESULTAT	* 1 000 NOK		4	-1 800	5 773	-3 319	-1 597	63
Ikke definerede konti								

Bonusordning fra Harald A. Møller AS:

Bonusordningens betydning for lønnsomhet				
	2011	2012	2013	2014
Fra drift:				
Salgsinntekt	72213	73148	65337	77976
Prisavslag	-6669	-8380	-6760	-7485
Varekostnad	-60153	-60467	-54241	-65239
Klargjøringskostnader	-1363	-1279	-951	-1127
Fra bonusordning:				
Bonus	3307	3235	2409	3342
Bruttofortjeneste*	7335	6257	5794	7467
Bonus i prosent av bruttofort.	45,09 %	51,70 %	41,58 %	44,76 %
*Forutsetninger				
Bruttofortjenesten er beregnet før direkte henførbare lønnskostnader er fratrukket. Årsaken er at MBL ikke skiller mellom typer personalkostnad.				

Salgsutvikling og –prognose:**SALGSMENGDE I ENHETER (NYBIL)**

Vedlegg 11: Verdikjede for kjøpsprosessen**Vedlegg 12: Kundeundersøkelse**

Ved innhenting av informasjon om kunders vektlegging av prosessene har vi benyttet tjenesten *SurveyMonkey*. Nedenfor er spørsmålene oppgitt med tilhørende fordeling av svar. Hjelpeteksten er utelatt av praktiske hensyn.

Spørsmål 1: Hvor viktig er hver del av kjøpsprosessen for din kundetilfredshet?

Prosentandel	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%
Førsalg (Reklame, biltester, etc.)	4.76% 3	15.87% 10	20.63% 13	1.59% 1	15.87% 10	6.35% 4	4.76% 3	3.17% 2	4.76% 3	0.00% 0	7.94% 5	1.59% 1	1.59% 1	0.00% 0	3.17% 2	1.59% 1
Salgsprosess (Kontakt med selger)	1.47% 1	2.94% 2	4.41% 3	5.88% 4	16.10% 11	5.88% 4	13.24% 9	5.88% 4	13.24% 9	1.47% 1	10.29% 7	2.94% 2	2.94% 2	0.00% 0	1.47% 1	0.00% 0
Kontraktssignering	13.56% 8	32.20% 19	23.73% 14	8.47% 5	8.47% 5	0.00% 0	3.39% 2	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	3.39% 2	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0
Leveringsperiode	8.06% 5	24.19% 15	27.42% 17	4.84% 3	11.29% 7	1.61% 1	11.29% 7	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	1.61% 1	3.23% 2	0.00% 0	0.00% 0	1.61% 1
Overlevering (Motta bilen)	9.52% 6	19.05% 12	26.98% 17	9.52% 6	11.11% 7	7.94% 5	3.17% 2	1.59% 1	3.17% 2	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	3.17% 2
Oppfølging (Eter mottatt bil)	9.09% 6	15.15% 10	25.76% 17	12.12% 8	6.06% 4	3.03% 2	6.06% 4	1.52% 1	6.06% 4	3.03% 2	3.03% 2	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0

Kommentar: For respondenter med fordeling på over 100% har vi vektet svarene i henhold til deres totale poenggivning, på denne måten er alle svar sammenlignbare

Spørsmål 2 - Førsalg: Hvor viktige er følgende faktorer for din kundetilfredshet?

	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig	Total	Weighted Average
Web-annonser	33.33% 22	27.27% 18	12.12% 8	19.70% 13	4.55% 3	3.03% 2	66	1.44
TV-reklame	28.79% 19	28.79% 19	15.15% 10	18.18% 12	6.06% 4	3.03% 2	66	1.53
Møller Bil Leangen på Facebook	48.48% 32	27.27% 18	12.12% 8	7.58% 5	1.52% 1	3.03% 2	66	0.95
Skodas sponsorengasjement	31.82% 21	18.18% 12	21.21% 14	16.67% 11	7.58% 5	4.55% 3	66	1.64
Biltester	0.00% 0	3.03% 2	1.52% 1	10.61% 7	43.94% 29	40.91% 27	66	4.18
Informasjon på Skodas nettside	3.03% 2	9.09% 6	12.12% 8	24.24% 16	37.88% 25	13.64% 9	66	3.26
Reklame i magasiner	18.18% 12	25.76% 17	19.70% 13	30.30% 20	4.55% 3	1.52% 1	66	1.82
Reklamematriell (flagg, skilt, osv.)	28.79% 19	30.30% 20	12.12% 8	21.21% 14	4.55% 3	3.03% 2	66	1.52
Reklame i lokalavisen	25.76% 17	28.79% 19	13.64% 9	22.73% 15	4.55% 3	4.55% 3	66	1.65
Anbefaling fra venner	4.55% 3	6.06% 4	6.06% 4	31.82% 21	40.91% 27	10.61% 7	66	3.30
Anbefaling fra familie	6.06% 4	7.58% 5	9.09% 6	22.73% 15	42.42% 28	12.12% 8	66	3.24

Spørsmål 3 - Salgsprosessen: Hvor viktige er følgende faktorer for din kundetilfredshet?

	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig	Total	Weighted Average
Måten du ble tatt imot på	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	10.61% 7	54.55% 36	34.85% 23	66	4.59
Totalinntrykk av lokaler	0.00% 0	6.06% 4	6.06% 4	34.85% 23	43.94% 29	9.09% 6	66	3.53
Selgers vennlighet	0.00% 0	0.00% 0	3.03% 2	9.09% 6	45.45% 30	42.42% 28	66	4.70
Selger fremstår som ærlig og oppriktig	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	4.55% 3	30.30% 20	65.15% 43	66	5.26
Selgers fagkunnskap	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	4.55% 3	46.97% 31	48.48% 32	66	4.92
Selgers evne til å møte dine behov	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	7.58% 5	53.03% 35	39.39% 26	66	4.71
Tiden selger setter av til deg	0.00% 0	0.00% 0	1.52% 1	9.09% 6	48.48% 32	40.91% 27	66	4.70
Forklaring av bilens egenskaper	0.00% 0	0.00% 0	6.06% 4	19.70% 13	46.97% 31	27.27% 18	66	4.23
Informasjon om finansieringsmuligheter	15.15% 10	24.24% 16	18.18% 12	21.21% 14	13.64% 9	7.58% 5	66	2.24
Tilbud om prøvekjøring	1.52% 1	1.52% 1	1.52% 1	18.18% 12	42.42% 28	34.85% 23	66	4.38
Tilbud om prisvurdering av innbyttebil	10.61% 7	6.06% 4	6.06% 4	19.70% 13	36.36% 24	21.21% 14	66	3.50
Kampanjepriser på utstyr	1.52% 1	0.00% 0	7.58% 5	24.24% 16	42.42% 28	24.24% 16	66	4.03
Selgers mulighet til å gi avslag i pris	0.00% 0	0.00% 0	1.52% 1	9.09% 6	34.85% 23	54.55% 36	66	4.97

Spørsmål 4 - Kontraktsignering: Hvor viktige er følgende faktorer for din kundetilfredshet?

	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig	Total	Weighted Average
Gjennomgang og forklaring av kontrakt	1.54% 1	4.62% 3	9.23% 6	23.08% 15	38.46% 25	23.08% 15	65	3.62
Følelsen av at du tar et selvstendig valg	3.08% 2	1.54% 1	6.15% 4	21.54% 14	47.69% 31	20.00% 13	65	3.69
Tiden selger satt av til deg	0.00% 0	1.54% 1	3.08% 2	16.92% 11	44.62% 29	33.85% 22	65	4.06
Selgers utstråling av tillit	0.00% 0	0.00% 0	6.15% 4	12.31% 8	56.92% 37	24.62% 16	65	4.00
Tilbud om forsikring	10.77% 7	16.92% 11	24.62% 16	32.31% 21	9.23% 6	6.15% 4	65	2.31
Forklaring av videre prosess	3.08% 2	7.69% 5	3.08% 2	23.08% 15	47.69% 31	15.38% 10	65	3.51
Følelsen av å få "nye bil for pengene"	1.54% 1	0.00% 0	1.54% 1	12.31% 8	38.46% 25	46.15% 30	65	4.25

Spørsmål 5 - Leveringsperioden: Hvor viktige er følgende faktorer for din kundetilfredshet?

	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig	Total	Weighted Average
Rask leveringstid	0.00% 0	4.69% 3	12.50% 8	37.50% 24	35.94% 23	9.38% 6	64	3.33
Kontinuerlig oppfølging fra selger	3.13% 2	3.13% 2	7.81% 5	32.81% 21	35.94% 23	17.19% 11	64	3.47
Oppdatert informasjon om bilens produksjonsutvikling	1.56% 1	4.69% 3	9.38% 6	32.81% 21	39.06% 25	12.50% 8	64	3.41
Invitasjon til Skodaarrangement	17.19% 11	23.44% 15	18.75% 12	31.25% 20	4.69% 3	4.69% 3	64	1.97
Følelsen av å ha gjort en god handel	0.00% 0	1.56% 1	6.25% 4	14.06% 9	39.06% 25	39.06% 25	64	4.08
Positiv mediaomtale av Skoda	0.00% 0	1.56% 1	4.69% 3	28.13% 18	43.75% 28	21.88% 14	64	3.80

Spørsmål 6 - Overlevering: Hvor viktige er følgende faktorer for din kundetilfredshet?

	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig	Total	Weighted Average
Bilen er ren og presentabel	0.00% 0	0.00% 0	1.56% 1	3.13% 2	37.50% 24	57.81% 37	64	5.52
Bilen er i henhold til bestilling	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	1.56% 1	9.38% 6	89.06% 57	64	5.88
Overlevering skjer i en avslappet atmosfære	1.56% 1	0.00% 0	9.38% 6	21.88% 14	40.63% 26	26.56% 17	64	4.80
Tiden selger setter av til deg	0.00% 0	1.56% 1	6.25% 4	15.63% 10	39.06% 25	37.50% 24	64	5.05
Grundig gjennomgang av bilens egenskaper	0.00% 0	3.13% 2	3.13% 2	15.63% 10	53.13% 34	25.00% 16	64	4.94
Gjennomgang av service- og garantiprogram	0.00% 0	0.00% 0	1.56% 1	20.31% 13	51.56% 33	26.56% 17	64	5.03
Gjennomgang av vedlikehold	0.00% 0	0.00% 0	3.13% 2	17.19% 11	62.50% 40	17.19% 11	64	4.94
Presentasjon av serviceavdeling	1.56% 1	3.13% 2	12.50% 8	37.50% 24	39.06% 25	6.25% 4	64	4.28
Gave som takk for handelen	15.63% 10	18.75% 12	15.63% 10	31.25% 20	14.06% 9	4.69% 3	64	3.23

Spørsmål 7 - Oppfølging: Hvor viktige er følgende faktorer for din kundetilfredshet?

	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig	Total	Weighted Average
Tilbud om dekklagring	20.31% 13	28.13% 18	15.63% 10	25.00% 16	9.38% 6	1.56% 1	64	1.80
Selgers oppfølging	3.13% 2	6.25% 4	6.25% 4	31.25% 20	37.50% 24	15.63% 10	64	3.41
Selger kontakter deg for gjenkjøp	6.25% 4	20.31% 13	15.63% 10	32.81% 21	18.75% 12	6.25% 4	64	2.56
Forhandlers evne til å utbedre feil	0.00% 0	0.00% 0	1.56% 1	4.69% 3	15.63% 10	78.13% 50	64	4.70
Tilbud om passende tilbehør/utstyr	0.00% 0	3.13% 2	7.81% 5	23.44% 15	48.44% 31	17.19% 11	64	3.69
Invitasjon til Skodaarrangement	18.75% 12	23.44% 15	20.31% 13	28.13% 18	6.25% 4	3.13% 2	64	1.89
Forhandlers håndtering av klager	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	6.25% 4	23.44% 15	70.31% 45	64	4.64

Spørsmål 8 – Hva kjørte du før din nåværende bil?

Skoda Kundeundersøkelse		
Hva kjørte du før din nåværende bil?		
Answer Options	Antall	Prosent
Dette er min første bil	1	1,6%
Audi	2	3,2%
BMW	2	3,2%
Ford	7	11,1%
Honda	1	1,6%
Jeep	1	1,6%
Mazda	1	1,6%
Mercedes-Benz	1	1,6%
Mitsubishi	1	1,6%
Nissan	1	1,6%
Opel	2	3,2%
Peugeot	5	7,9%
Skoda	20	31,7%
Toyota	3	4,8%
Volkswagen	10	15,9%
Volvo	5	7,9%
Antall besvarelser totalt		63

Spørsmål 9 – Hvorfor valgte du Skoda? Velg ett eller flere alternativ.

Skoda Kundeundersøkelse		
Hvorfor valgte du å kjøpe Skoda? Velg ett eller flere alternativ.		
Answer Options	Prosent	Antall
Mye bil for pengene	93,7%	59
Bilens egenskaper	61,9%	39
Image	1,6%	1
Forhandlers troverdighet	17,5%	11
Selgers dyktighet	6,3%	4
Merkeloyalitet	6,3%	4
Anbetaling fra venner/familie	27,0%	17
Annet (vennligst spesifiser)	15,9%	10
Antall totale besvarelser		63

Spørsmål 10 – Hvor fornøyd har du vært med din Skoda?

Hvor fornøyd har du vært med din Skoda?							
Answer Options	Svært misfornøyd	Misfornøyd	Litt misfornøyd	Litt fornøyd	Fornøyd	Svært fornøyd	Antall besvarelser
	0	0	0	2	30	31	63
Antall besvarelser							63

Spørsmål 11 - Vi vet nå hva som er viktig for din kundetilfredshet. Hvilke deler av kjøpsprosessen er mest sentrale for at du skal kjøpe bil hos MBL neste gang? Velg inntil to alternativ.

Skoda Kundeundersøkelse		
Vi vet nå hva som er viktig for din kundetilfredshet. Hvilke deler av kjøpsprosessen er mest sentrale for at du skal kjøpe bil hos Møller Bil Leangen neste gang? Velg inntil to alternativ.		
Answer Options	Prosent	Antall
Førsalg	31,7%	20
Salgsprosessen	54,0%	34
Kontraktssignering	6,3%	4
Leveringsperioden	12,7%	8
Overlevering	11,1%	7
Oppfølging	47,6%	30
Antall besvarelser		63

Spørsmål 12 – Hvor sannsynlig er det at du vil kjøpe din neste bil hos MBL?

Skoda Kundeundersøkelse											
Hvor sannsynlig er det at du vil kjøpe din neste bil hos Møller Bil Leangen?											
Answer Options	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Gi et prosentmessig	0	0	0	4	0	13	6	10	13	5	2
Antall besvarelser											53

Spørsmål 13 - Vi vet nå hva som er viktig for din kundetilfredshet og gjenkjøpsgrad. Hvilke deler av kjøpsprosessen mest sentrale for at du skal anbefale MBL til venner og familie? Velg inntil to alternativ.

Skoda Kundeundersøkelse		
Vi vet nå hva som er viktig for din kundetilfredshet og gjenkjøpsgrad. Hvilke deler av kjøpsprosessen mest sentrale for at du skal anbefale Møller Bil Leangen til venner og familie? Velg inntil to alternativ.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Førsalg	32,2%	19
Salgsprosessen	61,0%	36
Kontraktssignering	3,4%	2
Leveringsperioden	6,8%	4
Overlevering	16,9%	10
Oppfølging	49,2%	29
Antall besvarelser		59

Spørsmål 14 – Hvor sannsynlig er det at du anbefaler MBL til venner og familie?

Skoda Kundeundersøkelse											
Hvor sannsynlig er det at du anbefaler Møller Bil Leangen til venner og familie?											
Answer Options	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Gi et prosentmessig	0	1	2	1	0	8	4	10	12	9	10
<i>Antall besvarelser</i> 57											

Vedlegg 13: Statistisk analyse av kundeundersøkelse

Samtlige kalkulerte T-verdier er sammenliknet med en kritisk verdi på 1,671.

Signifikante faktorer er markert i grønn.

A: Kundenes vektlegging av kjøpsprosessen

Prosess	Viktighet
Førsalg	20,54 %
Salgsprosess	30,80 %
Kontraktssignering	8,20 %
Leveringsperiode	12,33 %
Overlevering	11,62 %
Oppfølging	16,52 %
	100,00 %

B: Førsalg: Hvilke faktorer er viktig for din kundetilfredshet?

Faktorer	Viktighet	Std. Avvik	Standardfeil	Gjennomsnitt	T-verdi
Biltester	17,30 %	0,9179	0,1156	4,1746	5,8335
Anbefaling fra familie	13,51 %	1,2844	0,1618	3,2540	-1,5204
Nettside	13,37 %	1,2307	0,1551	3,2381	-1,6891
Anbefaling fra venner	13,31 %	1,2105	0,1525	3,2063	-1,9254
Reklamemagasin	7,52 %	1,2625	0,1591	1,8413	-10,4285
Reklame i lokalavis	6,65 %	1,4176	0,1786	1,6349	-10,4428
Sponsorengasjement	6,45 %	1,4110	0,1778	1,5714	-10,8487
Reklamematriell	6,19 %	1,3785	0,1737	1,5238	-11,3788
TV-reklame	6,12 %	1,3318	0,1678	1,5079	-11,8721
Web-annonse	5,85 %	1,3409	0,1689	1,4127	-12,3557
Facebook	3,73 %	1,1508	0,1450	0,9048	-17,9003
	100,00 %				

C: Salg: Hvilke faktorer er viktig for din kundetilfredshet?

Faktor	Viktighet	Std. Avvik	Standardfeil	Gjennomsnitt	T-verdi
Ærlig og oppriktig	9,02 %	0,5810	0,0732	4,5873	14,8528
Selgers fagkunnskap	8,71 %	0,5832	0,0735	4,4286	5,8327
Selgers mulighet til å gi avslag i pris	8,64 %	0,7246	0,0913	4,3968	4,3467
Evne til å møte behov	8,45 %	0,6078	0,0766	4,3016	3,9387
Selgers vennelighet	8,36 %	0,7553	0,0952	4,2540	2,6690
Tiden selger setter av til deg	8,36 %	0,6893	0,0868	4,2540	2,9243
Måten du ble tatt imot på	8,33 %	0,6353	0,0800	4,2381	2,9746
Tilbud om prøvekjøring	7,88 %	0,9999	0,1260	4,0159	0,1260
Forklaring av bilens egenskaper	7,76 %	0,8438	0,1063	3,9524	-0,4479
Kampanjepriser på utstyr	7,41 %	0,9991	0,1259	3,7778	-1,7654
Lokaler	6,68 %	0,9534	0,1201	3,4127	-4,8892
Prisvurdering av innbyttebil	6,46 %	1,5080	0,1900	3,3016	-3,6760
Finansieringmuligheter	3,96 %	1,4302	0,1802	2,0476	-10,8355
	100,00 %				

D: Kontraktsignering: Hvilke faktorer er viktig for din kundetilfredshet?

Faktor	Viktighet	Std. Avvik	Standardfeil	Gjennomsnitt	T-verdi
Følelsen av "mye bil for pengene"	16,75 %	0,9209	0,1160	4,2381	6,3616
Tiden selger setter av til deg	15,99 %	0,8806	0,1109	4,0476	4,9358
Selgers utstråling av tillit	15,80 %	0,7968	0,1004	4,0000	4,9806
Følelsen av at du tar et selvstendig valg	14,52 %	1,1102	0,1399	3,6825	1,3050
Gjennomgang og forklaring av kontrakt	14,20 %	1,1757	0,1481	3,6032	0,6966
Forklaring av videre prosess	13,82 %	1,2198	0,1537	3,5079	0,0516
Tilbud om forsikring	8,92 %	1,3239	0,1668	2,2698	-7,3755
	100,00 %				

E: Leveringsperioden: Hvilke faktorer er viktig for din kundetilfredshet?

Faktor	Viktighet	Std. Avvik	Standardfeil	Gjennomsnitt	T-verdi
Følelsen av å ha gjort en god handel	20,37 %	0,9574	0,1206	4,0635	4,6716
Positiv mediaomtale	18,93 %	0,8809	0,1110	3,7778	2,5028
Kontinuelig oppfølging fra selger	17,34 %	1,1523	0,1452	3,4603	-0,2733
Oppdatert informasjon om produksjonsutvikling	17,02 %	1,0770	0,1357	3,3968	-0,7604
Rask leveringstid	16,63 %	0,9731	0,1226	3,3175	-1,4890
invitasjon til Skoda arrangement	9,71 %	1,3437	0,1693	1,9365	-9,2357
	100,00 %				

F: Overlevering: Hvilke faktorer er viktig for din kundetilfredshet?

Faktor	Viktighet	Std. Avvik	Standardfeil	Gjennomsnitt	T-verdi
Bilen er i henhold til bestilling	14,11 %	0,3776	0,0476	4,8730	18,3495
Bilen er ren og presentabel	13,08 %	0,6393	0,0805	4,5079	6,3066
Tiden selger setter av til deg	11,68 %	0,9590	0,1208	4,0317	0,2628
Gjennomgang av service og garantiprogram	11,68 %	0,7339	0,0925	4,0317	0,3433
Grundig gjennomgang av bilens egenskaper	11,40 %	0,9063	0,1142	3,9365	-0,5561
Gjennomgang av vedlikehold	11,36 %	0,6970	0,0878	3,9206	-0,9038
Overlevering skjer i en avslappet atmosfære	10,98 %	1,0413	0,1312	3,7937	-1,5728
Presentasjon av serviceavdeling	9,44 %	0,9793	0,1234	3,2698	-5,9183
Gave som takk for handelen	6,26 %	1,4126	0,1780	2,1905	-10,1675
	100,00 %				

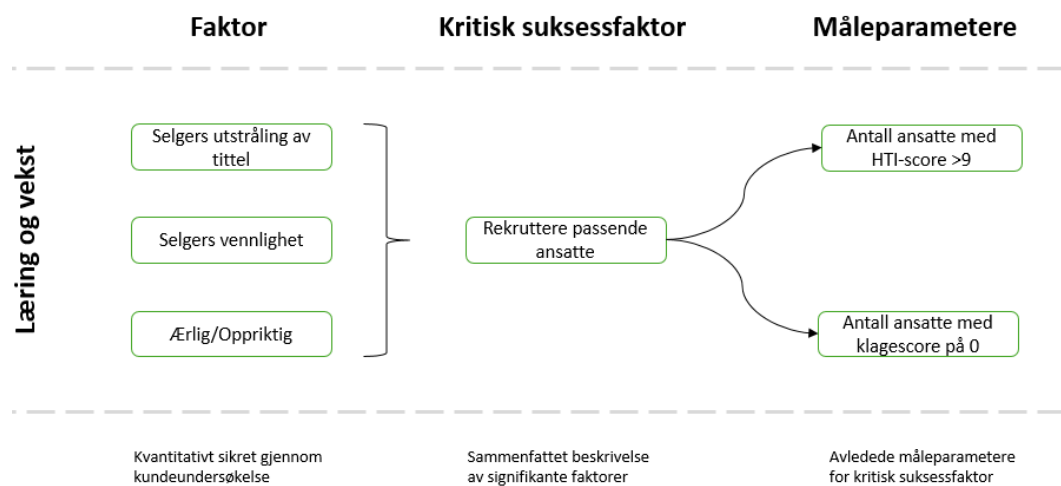
G: Oppfølging: Hvilke faktorer er viktig for din kundetilfredshet?

Faktor	Viktighet	Std. Avvik	Standardfeil	Gjennomsnitt	T-verdi
Forhandlers evne til å utbedre feil	20,90 %	0,6333	0,0798	4,6984	15,0192
Forhandlers håndtering av klager	20,62 %	0,5990	0,0755	4,6349	15,0391
Tilbud om passende tilbehør/utstyr	16,32 %	0,9566	0,1205	3,6825	1,5146
Selgers oppfølging	15,03 %	1,2024	0,1515	3,3968	-0,6811
Selger kontakter deg for gjenkjøp	11,17 %	1,3313	0,1677	2,5397	-5,7256
Invitasjon til Skoda arrangement	8,16 %	1,3197	0,1663	1,8571	-9,8812
Tilbud om dekkklargring	7,80 %	1,3299	0,1676	1,7619	-10,3733
	100,00 %				

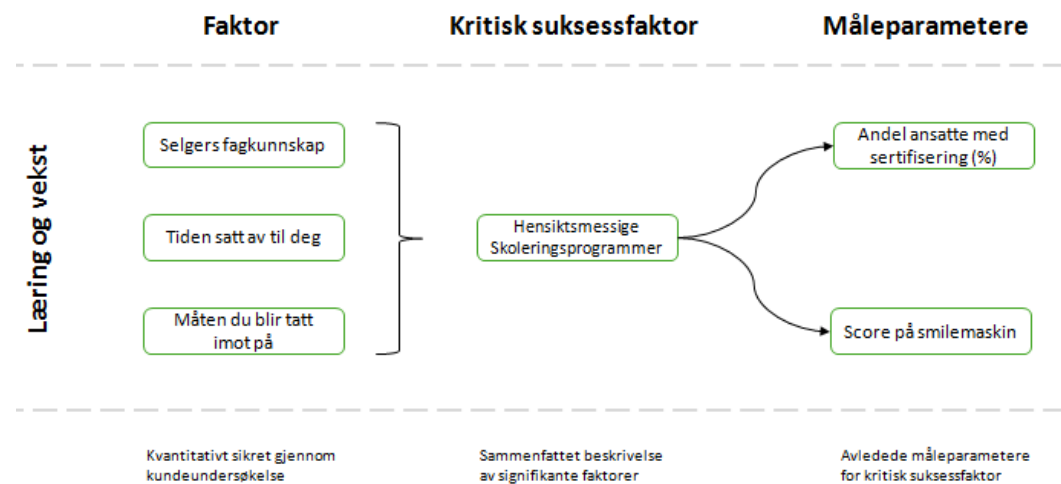
Vedlegg 14: Sammenlikning av undersøkelsesobjekter

Sammenlikning av undersøkelsesobjekter				
	Kunder	Daglig leder	Ansatte	CSS leder
Førsalg				
Biltester	Ja	Nei	Nei	Nei
Anbefalinger	Delvis	Ja	Ja	Ja
Nettside	Delvis	Nei	Nei	Nei
Oppsøkende	Nei	Nei	Nei	Ja
Salgsprosess				
Ærlig/oppriktig	Ja	Ja	Ja	Ja
Fagkunnskap	Ja	Delvis	Ja	Delvis
Prisavslag	Ja	Ja	Ja	Nei
Møte behov	Ja	Ja	Ja	Ja
Vennelighet	Ja	Ja	Ja	Ja
Avsatt tid	Ja	Delvis	Ja	Ja
Mottakelse	Ja	Ja	Ja	Ja
Kontraktsignering				
Mye bil for pengene	Ja	Delvis	Delvis	Delvis
Avsatt tid	Ja	Ja	Ja	Ja
Inntrykk av tillit	Ja	Ja	Ja	Ja
Kontraktgjennomgang	Nei	Ja	Ja	Nei
Prisavslag	Nei	Nei	Nei	Ja
Leveringsperioden				
Følelsen av god handel	Ja	Ja	Ja	Ja
Positiv mediaomtale	Ja	Nei	Nei	Nei
Oppsøking/kontakt	Nei	Ja	Nei	Ja
Overlevering				
Henhold til bestilling	Ja	Ja	Ja	Ja
Ren og presentabel	Ja	Ja	Ja	Ja
Grundig presentasjon	Nei	Ja	Ja	Ja
Presentasjon av service.	Nei	Ja	Ja	Delvis
Oppfølging				
Utbedring av feil	Ja	Ja	Ja	Ja
Klagehåndtering	Ja	Ja	Ja	Ja
Oppsøking/kontakt	Nei	Nei	Nei	Ja

Vedlegg 15: KSF - Rekruttere passende ansatte



Vedlegg 16: KSF - Skoleringsprogrammer



Vedlegg 17: TilfredshetsbarometerTilfredshetsbarometer (Informasjon hentet fra nettstedet www.happy-or-not.com.)**Forslag til spørsmål:**

 ŠKODA <i>Hvordan opplever du selgernes fagkunnskap?</i> <small>Skoda-teamet takker for din tilbakemelding!</small>

 ŠKODA <i>Hvordan opplever du selgernes vennlighet?</i> <small>Skoda-teamet takker for din tilbakemelding!</small>
--

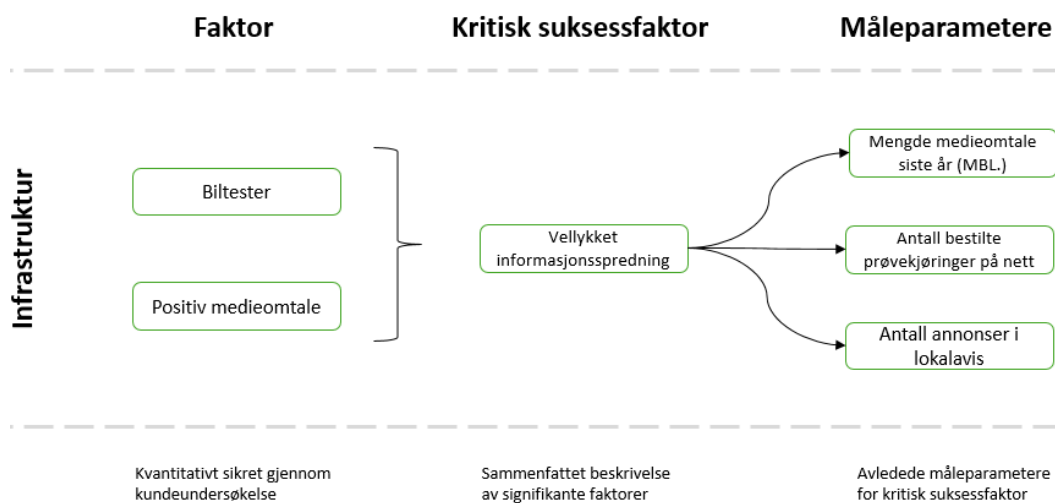
 ŠKODA <i>Hvordan opplever du selgernes utstråling av tillit?</i> <small>Skoda-teamet takker for din tilbakemelding!</small>
--

 ŠKODA <i>Hvordan opplever du selgernes evne til å møte dine behov?</i> <small>Skoda-teamet takker for din tilbakemelding!</small>
--

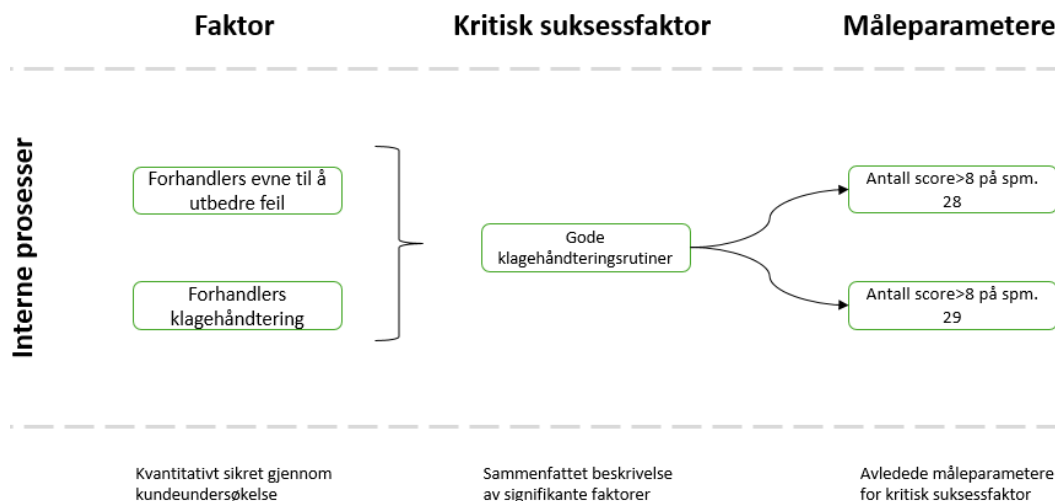
Forklaring av vedlegg

Gjennom dette verktøyet mener vi Møller Bil Leangen enklere kan identifisere avvik fra kundenes forventninger. Vårt forslag innebærer at Møller Bil Leangen ved jevne mellomrom skifter ut spørsmål til kunden. Gjennom dette kan vil maskinen kunne anvendes for å kartlegge måloppnåelse for flere av parameterne i målekortet. Enkel dataanalyse vil kunne avdekke eventuelle områder for utbedring.

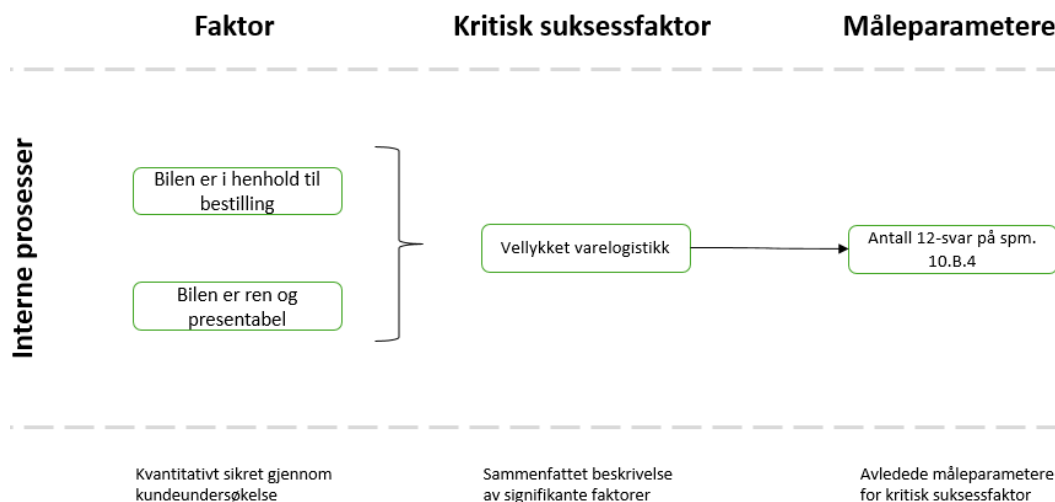
Vedlegg 18: KSF – Informasjonsspredning



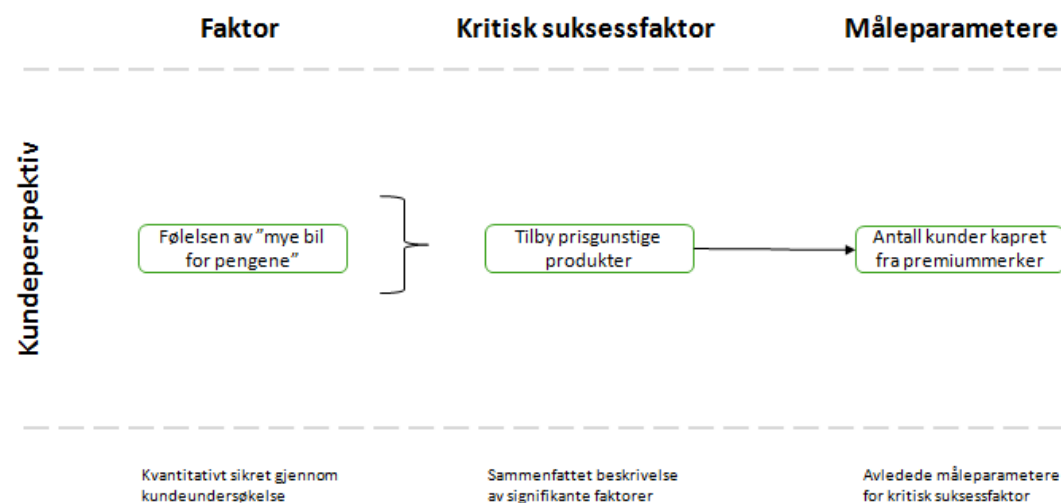
Vedlegg 19: KSF – Klagehåndtering



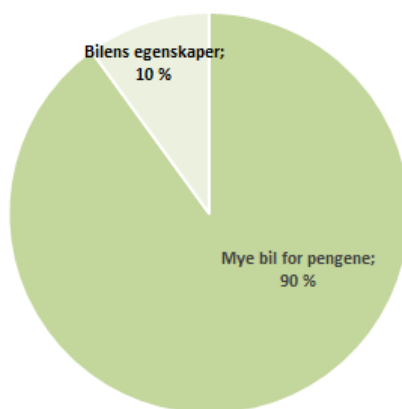
Vedlegg 20: KSF – Varelogistikk



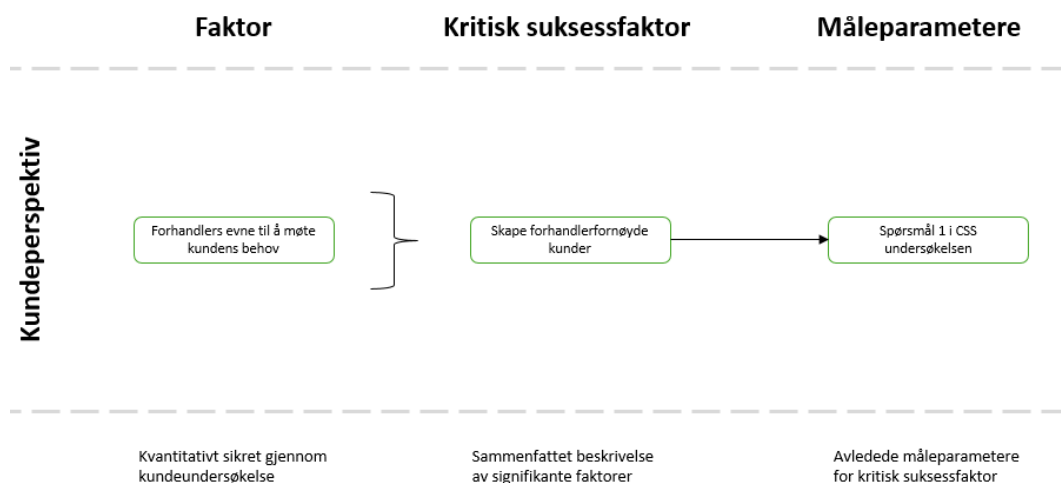
Vedlegg 21: Prisgunstige produkter



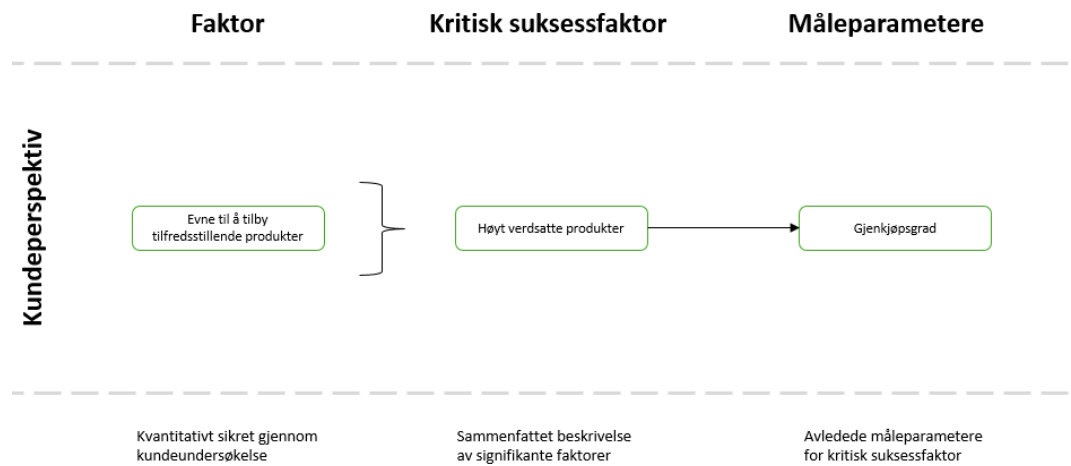
Figuren nedenfor viser tidligere kunder av premiummerkers begrunnelse for valg av Skoda:



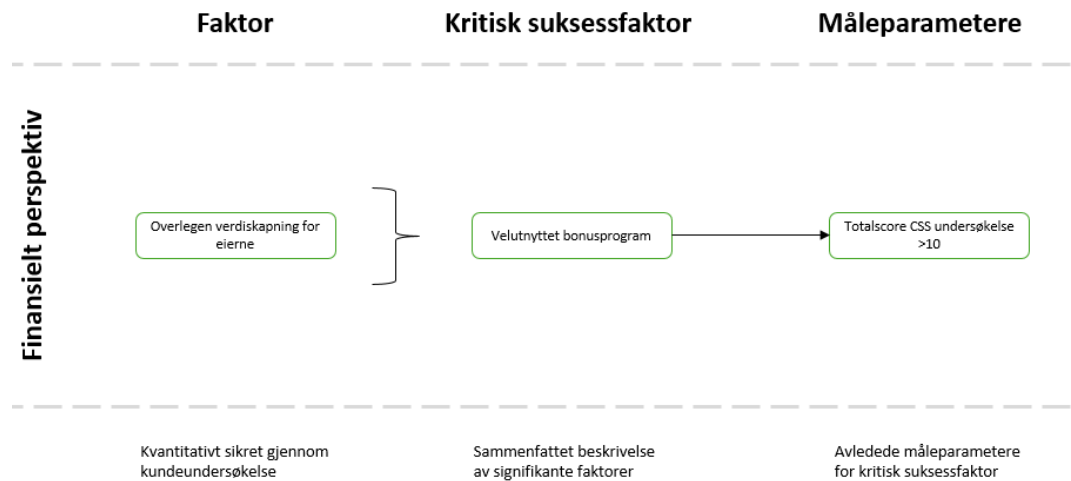
Vedlegg 22: Forhandlerfornøyde kunder



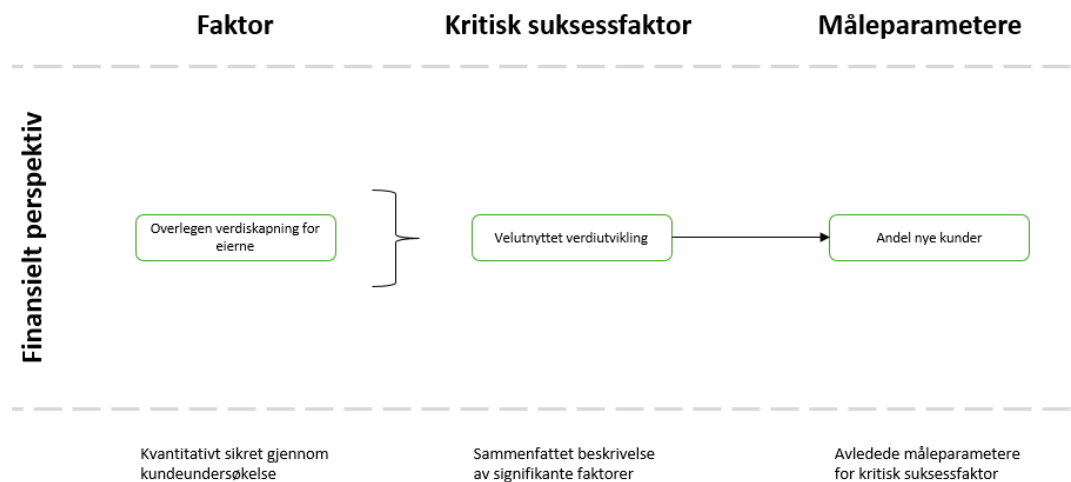
Vedlegg 23: Verdsatte produkter

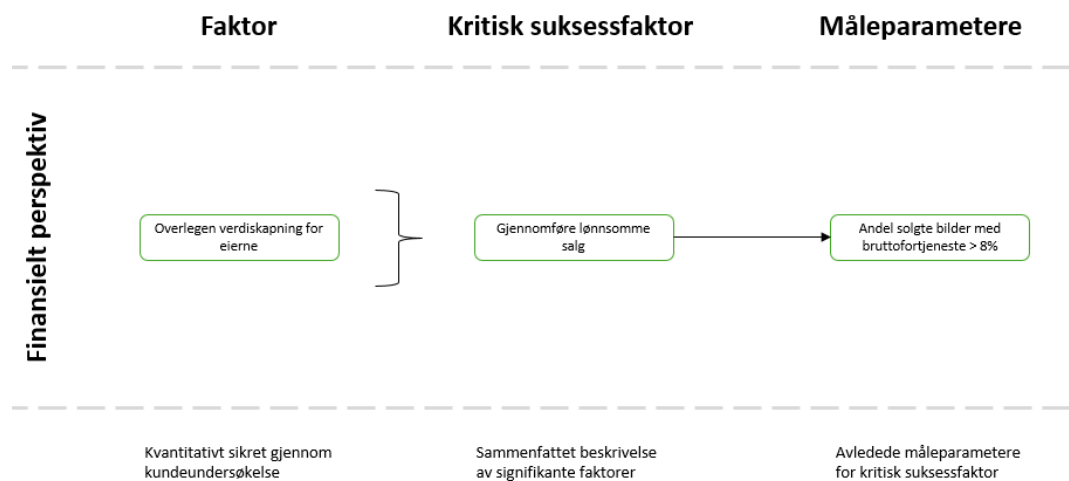


Vedlegg 24: Bonusprogrammer



Vedlegg 25: Verdiutvikling



Vedlegg 26: Lønnsomhet**Vedlegg 27: Enhetskalkyle**

Enhetskalkyle							
Modell	Omsetning	Tot. Varekost.	Kostpris utstyr	Snittbonus	Frakt og klargjøring	Bto. Fort.	BF %
Superb stv.	11 053 260	9 543 600	528 000	144 264	245 256	880 668	7,97 %
Superb	1 501 549	1 296 000	72 000	19 591	33 444	119 696	7,97 %
Fabia	3 344 421	2 730 000	252 000	41 267	117 054	286 634	8,57 %
Fabial stv.	955 549	780 000	72 000	11 791	33 444	81 896	8,57 %
Octavia	1 909 486	1 620 000	108 000	24 488	50 166	155 808	8,16 %
Octabia stv.	45 670 458	38 916 000	2 484 000	588 265	1 153 818	3 704 905	8,11 %
Yeti	6 619 981	5 600 000	384 000	84 651	178 368	542 264	8,19 %
Rapid	679 358	560 000	48 000	8 465	22 296	57 527	8,47 %
Rabid SB	7 133 260	5 880 000	504 000	88 884	234 108	604 036	8,47 %
Citigo	1 169 326	900 000	120 000	13 605	32 500	130 431	11,15 %
SUM	80 036 648	67 825 600	4 572 000	1 025 271	2 100 454	6 563 865	8,20 %