

Handelshøyskolen BI - campus Stavanger

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Navn: Helene Søvold, Wenche Helen Søndena

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



## - Viktigheten av relasjonsbygging –

BTH3203 – Salgsledelse og personlig salg

Innleveringsdato:

14.05.2018

Studiested:

BI Stavanger

*«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».*

<b>I.</b>	<b>Innholdsfortegnelse</b>	
<b>II.</b>	<b>Forord</b>	i
<b>III.</b>	<b>Executive summary</b>	ii
<b>1.0</b>	<b>Innledningskapittel</b>	1
1.1	Tema	1
1.2	Bedriftspresentasjon	1
1.2.1	Dagens situasjon	2
1.2.2	Vecora sin visjon og forretningsidé	3
1.2.3	Nøkkeltall	3
1.3	Problemstilling	4
1.4	Oppgavens formål	5
<b>2.0</b>	<b>Teoretisk rammeverk</b>	5
2.1	Relasjonsbygging	5
2.2	Hvorfor relasjonsbygging?	6
2.2.1	<i>Kundelojalitet</i>	7
2.2.2	<i>Tillit</i>	9
2.3	Hva bestemmer relasjonsbygging?	11
2.3.1	Nøkkelområder innenfor relasjonsbygging	12
2.4	Sterkere kunderelasjoner	12
2.4.1	Den profesjonelle relasjonen	13
2.4.2	Den teknologiske relasjonen	13
2.4.3	Den formelle relasjonen	13
2.4.4	Den sosiale relasjonen	14
2.4.5	Kombinasjoner	14
2.5	Relasjoner i Business to Business	14
2.6	Relasjonsverdi	15
2.7	Relasjonsstrategi	17
2.8	Relasjonsstyrke	18
2.9	GAP-modellen	19
<b>3.0</b>	<b>Metodisk tilnærming</b>	21
3.1	Analyseformål	21
3.2	Undersøkelsesspørsmål	21
3.3	Design og databehov	22
3.3.1	Valg av design	23
3.3.2	Primær- og sekundærdata	23
<b>3.4</b>	<b>Kvalitativ og kvantitativ metode</b>	25
3.4.1	Valg og datainnsamling av metode	25

3.4.2	Utfordringer med metode	25
3.5	Validitet og reliabilitet	26
3.6	Utvalg	27
3.7	Datainnsamling	27
3.8	Feilkilder ved spørreundersøkelse	28
<b>4.0</b>	<b>Resultater og funn</b>	<b>30</b>
4.1	Dybdeintervju med Torstein	30
4.2	Dybdeintervju med kunder av Vecora	33
4.3	De viktigste funnene i dybdeintervjuene	35
4.4	Drøfting av funn i dybdeintervju	36
4.5	De viktigste funnene i spørreundersøkelsen	38
4.6	Drøfting av funn i spørreundersøkelsen	40
<b>5.0</b>	<b>Avsluttende del</b>	<b>42</b>
5.1	Konklusjon	43
5.2	Anbefaling	44
5.3	Implementering av handlingstiltak	46
	<b>Vedlegg</b>	<b>48</b>
	<b>Litteraturliste</b>	<b>54</b>

## II. Forord

Denne oppgaven er skrevet våren 2018, som en avsluttende bacheloravhandling i fordypningen Salgsledelse og Personlig salg BTH 3203 på studiet Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI Stavanger. Oppgaven er bygget opp av teori, kunnskap og ferdigheter som vi har tilegnet oss de siste tre årene, samt et tett samarbeid med Vecora AS. Dette er en oppgave vi er stolte av å presentere, etter flere måneder med ulike oppturer og frustrerende nedturer.

Vi ønsker å takke vår kontaktperson i Vecora AS, *Torstein Bolme*, for et godt samarbeid de siste syv månedene. Oppgaven ville ikke vært den samme uten den hjelp og innsikten Torstein har tilført oss. Sammen med Torstein ønsker vi å takke noen av kundene deres som var villige til å stille opp til dybdeintervju. Likeså ønsker vi å takke alle respondentene som har tatt seg tiden og innsatsen til å svare på spørreundersøkelsen vi utarbeidet. Uten dem ville vi ikke hatt nok kvantitative data til å gjennomføre oppgaven, eller fått den brede innsikten i markedet.

Avslutningsvis ønsker vi å takke vår foreleser og veileder, *Frank Kristiansen*, for fremragende veiledning og konstruktiv kritikk, samt ekstraordinære forelesninger som vi kommer til å huske langt frem i tid.

Stavanger, 14.5.2018

---

Wenche Helen Søndena

---

Helene Søvold

### III. Executive summary

I bacheloroppgaven vår i Salgsledelse og Personlig salg BTH 3203 har vi valgt å undersøke temaet *relasjonsbygging* nærmere, og viktigheten av å skape en god relasjon med kunder. Bachelorbedriften vår, Vecora AS er et markedsføringsbyrå. Problemstillingen vi ønsker å besvare for vår bedrift er “*Hvordan vurderer bedrifter viktigheten av relasjonen mellom bedriften og Vecora? Samsvarer dette med Vecora sin forretningsidé?*”.

Med utgangspunkt i den valgte problemstillingen har vi benyttet relevant teori og gjennomført tre dybdeintervjuer, samt utviklet og sendt ut en spørreundersøkelse. I de gjennomførte dybdeintervjuene har vi prøvd å finne ut av hvordan Vecora og kundene til bedriften reflekterer rundt temaet relasjonsbygging, og om det finnes noen likhetstrekk. Gjennom spørreundersøkelsen har vi prøvd å avdekke hva kundene til Vecora og andre generelle bedrifter legger vekt på og ønsker i en relasjon. Vi har til slutt analysert funnene både i dybdeintervjuene og i spørreundersøkelsen for å kunne si noe om hvordan dagens situasjon er i Vecora.

Oppgaven vår starter med en grundig teoretisk forankring, hvor vi har valgt undertemaer vi hevder er viktige når man undersøker hovedtemaet vårt. Her har vi tatt med deltemaer som *lojalitet, tillit, kunderelasjoner, relasjonsverdi, relasjonsstrategi og relasjonsstyrker*. Vi har også benyttet oss av modeller vi anser som relevante. Etter teoridelen kommer metodedelen hvor vi har valgt å benytte oss av både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Dette vil gi oss mulighet til å kunne svare på vår problemstilling.

I undersøkelsene vi gjennomførte fant vi ut at det er flere signifikante sammenhenger mellom teori og bedriftens nåværende situasjon. Svarene i dybdeintervjuene samsvarer til dels med teorien. Før vi startet å skrive bacheloroppgaven hadde vi lite kunnskap om Vecora. Vi har derfor vært nødt til å

sette oss grundig inn i situasjonen bedriften står overfor og gjennomføre gode undersøkelser gjennom grundig datainnsamling. Det største forbedringspotensialet til Vecora ligger i kundeoppfølging og nytteverdien av bruken av en fast kontaktperson.

Videre vil vi anbefale Vecora å tildele kundene en fast kontaktperson, utvikle spesifikke tiltak for relasjonsbygging og lage rutiner for kundeoppfølging. En mer detaljert konklusjon og anbefalingene er skrevet avslutningsvis under den avsluttende drøftelsen i oppgaven.

## 1.0 Innledningskapittel

### 1.1 Tema

I vår bacheloroppgave har vi valgt å skrive om relasjonsbygging. Vi utviklet en interesse for temaet da vi skrev fordypningsoppgaven vår i Salgsledelse og Personlig salg, høsten 2017. Vi synes temaet er svært interessant etter all kunnskapen vi tilegnet oss etter oppgaven vi skrev i høst. Etter et meget godt resultat på fordypningsoppgaven, har dette gitt oss en økt motivasjon for å levere en bacheloroppgave vi kan være stolte av.

Når man snakker om relasjoner i handel, er det ikke bedriftene som har relasjoner, men menneskene i bedriftene som har relasjoner til hverandre. All handel er basert på tillit. Tillit får man ved å kjenne hverandre, og når man kjenner hverandre, kan man bygge relasjoner (Petersen, 2006, s. 63). Vi har valgt å bruke kunnskap fra teorien om relasjonsbygging for å utdype om dette samsvarer med Vecora AS sin forretningsidé.

Bedriften vi har valgt å skrive vår oppgave for er markedsføringsbyrået Vecora AS. Gjennom samtaler med nestleder i bedriften ønsker de å finne ut hva kundene egentlig mener om tjenestene de har mottatt og om dette samsvarer med Vecora AS sin salgsplanlegging. På bakgrunn av dette mener vi temaet relasjonsbygging er svært relevant, både for oss og bedriften.

### 1.2 Bedriftspresentasjon

Denne oppgaven er skrevet for markedsføringsbyrået Vecora AS. I august 2012 startet de med navnet Vecora Marketing AS, men gikk i desember 2012 over til Vecora AS (heretter *Vecora*). Vecora ble i 2012 stiftet av Torstein Bolme, Erling Owe og Tore Johannes Berntsen. De anser seg selv som et relativt ungt markedsføringsbyrå, både med tanke på sine snaue seks år i bransjen, men også den forholdsmessig unge alderen på de 13 ansatte. Markedsføringsbyrået er lokalisert i Langgata i Sandnes.



Vecora er et moderne markedsføringsbyrå som tilbyr løsninger innen web, annonsering, trykksaker, design, sosiale medier og medierådgiving. De ulike tjenestene og produktene leveres profesjonelt på bedriftsmarkedet. I denne sammenheng er de derfor i stor grad avhengig av gode relasjoner, tillit og kundetilfredshet.

Vecora sine tjenester dreier seg om å bistå med strategisk rådgivning innen kommunikasjon og merkevarebygging. De kan hjelpe med å øke den digitale synligheten og markedsandelen på internett, samt utvikle et bredt spekter av plattformer som kan tilpasses kunden sitt behov.

### **1.2.1 Dagens situasjon**

Dagens organisering er litt uklar da de er midt i et skifte, både strategisk og hvordan de jobber med kunder. Vecora har et konsept hvor de ønsker at kunden skal være i kontakt med flere ansatte for å kunne skape en god relasjon til bedriften. De anser det som en viktig del av relasjonsbyggingen til selve bedriften, ikke kun til hver enkelt ansatt.

Bedriften har uoffisielt to avdelinger, hvor den ene gruppen fungerer som rådgivere og den andre som produsenter. Foreløpig har de ingen ansatte som har salg og kundeoppfølging som hovedoppgave og ingen formell fordeling når det gjelder hvem som har hovedansvaret for bedriftens nøkkelt kunder. Blant Vecora sine 175-200 kunder definerer de *Det Stavangerske Dampskibsselskap, Hegre Auto, Optimera Sikring og Lås, Brun og Blid, Norganic, Hove Plantesalg og Drømmehytten* som sine nøkkelt kunder. Vecora benytter seg per i dag ikke av Key Account Management, men ønsker som sagt at kundene skal innom flere ansatte. På den annen side har de ansatte et godt samarbeid internt og med hver enkelt kunde, hvor de ansatte har et tverrfaglig samarbeid for å skape høyest mulig nytteverdi for kunden.

Med mange store og små aktører på markedet er reklamebransjen i dag preget av hard konkurranse. Vecora sin konkurransearena er i stor grad begrenset til Stavanger- og Sandnesregionen, hvor de største konkurrentene er MegaBite,

Destino og Skarp. De siste årene har reklamebransjen vært preget av stor vekst og økt etterspørsel. Bransjen blir mye styrt av forbrukertrender som spiller en viktig rolle i bransjen. Et eksempel på dette er den økte etterspørselen etter markedsføring på digitale plattformer. Dette er et resultat av den økende bruken av sosiale medier både til privat bruk og i jobbsammenheng.

### **1.2.2 Vecora sin visjon og forretningsidé**

Per i dag har Vecora hverken utviklet en konkret visjon eller misjon i organisasjonen. Bedriften har vært i stadig endring og har dermed ikke forankret og definert dette, men har en tanke om retning og type.

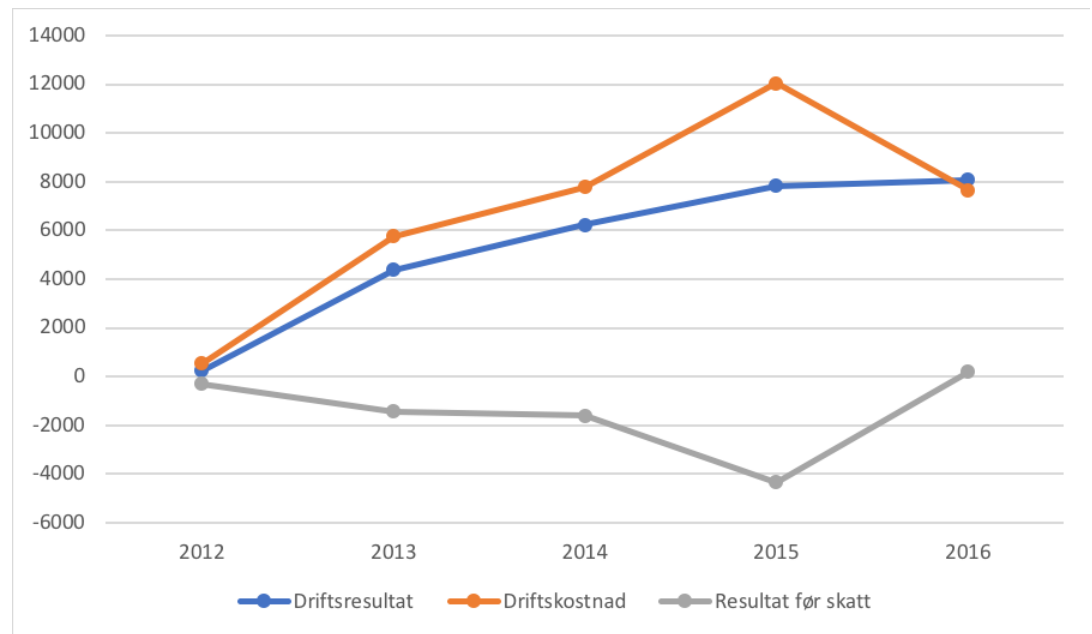
Vecora sin forretningsidé har vært dynamisk fra dag én. Fokuset nå er å komme i en rådgivende posisjon hos kundene, og dermed kunne levere bedre resultater for kunden og dem selv.

### **1.2.3 Nøkkeltall**

Bedriften hadde i 2016 driftsinntekter på 8 082 000 kroner og et driftsresultat før skatt på 183 000 kroner. Vecora har etter flere år med til dels betydelig underskudd, fått en negativ egenkapital og dermed dårlig soliditet. I 2016 har imidlertid selskapet gjennomført betydelige kostnadskutt og for første gang oppnådd et moderat overskudd på omtrent fem prosent.

Figur 1.1 Driftsinntekter/Driftskostnader/Resultat før skatt

Alle tall er i hele 1000 og hentet fra Proff Forvalt (2018).



Bedriften har fra år 2013 til 2016 vært i en sterk ekspansjonsfase, med en tilnærmet doubling av omsetningen. I samme periode har bedriften hatt betydelig underskudd hvert år, som har medført en tapt egenkapital. Det kan se ut som at bedriften har klart å snu utviklingen i 2016 ved å oppnå et overskudd.

### 1.3 Problemstilling

Problemstillingen vi har som mål å besvare i vår bacheloroppgave er:

*“Hvordan vurderer bedrifter viktigheten av relasjonen mellom bedriften og Vecora? Samsvarer dette med Vecora sin forretningsidé?”*

Vi har kommet frem til denne problemstillingen gjennom samtaler med Vecora, i tillegg til vårt eget ønske for tema og retning til oppgaven. Problemstillingen vi har valgt er svært relevant både for Vecora sin forretningsidé og for oss med fordypningen i Salgsledelse og Personlig salg. Problemstillingen vil ta utgangspunkt i Business to Business markedet, da det er her Vecora sitt kundesegment befinner seg.

## 1.4 Oppgavens formål

Denne bacheloroppgaven har som formål å ta et dypdykk i hvordan Vecora kan styrke sin posisjon i markedet ved bruk av relasjonsbygging. Vi skal undersøke og analysere hvordan Vecora sine kunder vurderer markedsføring og i hvilken grad dette samsvarer med Vecora sin reise og utvikling. Vi skal ta for oss forskjellige relasjonsteorier og sammenhenger mellom teori og praksis. For å belyse vår problemstilling og våre undersøkelsesspørsmål skal vi utføre flere dybdeintervju og en spørreundersøkelse med små og store bedrifter for å kartlegge hvordan de oppfatter markedsføring.

Funnene våre skal benyttes til å dra paralleller fra den kvantitative delen over til Vecora og Vecora sine salgsteknikker. Ytterligere skal vi komme med konkrete tiltak, som kan bidra til å sikre Vecora langsiktige og lønnsomme relasjoner. Vecora ønsker å kartlegge kundene sin opplevde total kvalitet av tjenestene og produktene, og deres kundetilfredshet med produktene og byrået.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Forankret i vår problemstilling vil det teoretiske perspektivet i oppgaven ha fokus på relasjonsbygging. Herunder kommer viktigheten av relasjonsbygging og de underliggende temaene som berører dette.

### 2.1 Relasjonsbygging

Det er en vanlig antakelse at tillit og god kjemi i forretningsforhold har stor betydning i bedriftsmarkedet. Kjøperen sin motivasjon til å inngå tettere samarbeid med selgeren ligger i behovet for å redusere forsyningsrisiko. Forsyningsrisikoen kan være relasjonsspesifikk (intern) eller risiko i markedet (ekstern). Den relasjonsspesifikke forsyningsrisikoen er forbundet med at selgere sine tilpasninger til kundene sine behov gjør at andre leverandører ikke er i samme stand til å møte kundene sine behov på samme måte. Gevinstene ved tettere relasjoner vil fra kunden sitt ståsted være tilpasning til spesifikke behov og redusert risiko knyttet til forstyrrelser i forsyningskjeden. Gevinsten fra selgeren sitt ståsted vil være redusert konkurranse. Gode partnerskap vil derfor være basert

på en “vinn-vinn”-tankegang: ved å samarbeide skapes merverdi, og denne deles rettferdig mellom kjøper og selger (Rokkan, 2014, s. 249).

På den annen side er det flere fallgruver ved partnerstrategier. Selgeren kan eksempelvis gjøre tilpasninger til kunden med de kostnader som følger uten å oppnå den forventede lojaliteten og volumgevinsten. Omvendt vil kjøperen kunne oppleve at selgeren prøver å låse kunden inne for å kvitte seg med brysom konkurranse, uten at reelle fordeler oppnås. Krav til partnerskapet vil dermed være at det resulterer i dokumenterbar merverdi for begge parter. Merverdien må være større enn medførte ulemper, samt at partene må ha høy grad av tillit til hverandre (Rokkan, 2014, s. 249-250).

Kunderelasjonen sitt omfang definerer hvor bredt og dypt kundene er knyttet til bedriften. Bredden tilsvarer antall produktkategorier som kunden kjøper fra leverandøren, og dybden tilsvarer antall aktiviteter som knytter kunden til leverandøren. I prinsippet vil en bredere og dypere relasjon innebære en mer verdifull relasjon som dermed blir sterkere og gir større kontinuitet (Selnes, 2012, s. 69). En annen strategi for å øke omfanget av kunderelasjonene er å øke antallet aktiviteter som inngår i kontakten mellom kunden og bedriften. Utvidelse av omfanget av kunderelasjonene kalles ofte “partnerskap med kundene”, og i bedriftsmarkedet er slike partnerskap blitt ganske vanlige. Dette er en måte en bedrift kan øke relasjonsverdien på, på en rekke områder og dermed også øke sannsynligheten for at kunderelasjonene vedvarer. Sterke kunderelasjoner innebærer at få kunder går tapt, og ved å beholde kunden kan bedriften øke salgsinntektene. Dessuten kan bedriften forbedre kontantstrømmen ved å øke salget til eksisterende kunder (Selnes, 2012, s. 70).

Når vi snakker om relasjoner i handel, er det ikke snakk om at det er bedriftene som har relasjoner, men det er menneskene i bedriftene som har relasjoner til hverandre (Petersen, 2006, s. 63). Dette vil bli interessant å se om fungerer i Vecora, og vi skal se nærmere på dette senere i oppgaven.

## **2.2 Hvorfor relasjonsbygging?**

Alle som selger varer og tjenester ønsker gjerne gode relasjoner til kundene sine, og at de lojalt gjør sine innkjøp hos deg. En god kunderelasjon beskriver et godt

forhold mellom to mennesker. Man må være oppmerksom på at selv om man har en god relasjon til en kunde, så er ikke det det samme som at kunden kjøper av deg. Relasjon og kjøpslojalitet er ikke det samme. Det er innlysende at en god relasjon er et meget godt grunnlag for å få en lojal kunde (Petersen, 2016, s. 150-151). Tett oppfølging av kunder for å oppnå relasjonsutvikling og gjensidig tillit er avgjørende for bedrifter. Målet med gjensidig tillit er at det skal føre til lojale og langsiktige kundeforhold (Kunøe, 2015).

Utvikling og styring av langsiktige relasjoner med forretningspartnere er et av de viktigste problemene for organisasjoner, kunder og leverandører.

Relasjonskvalitet er sett på som en viktig forutsetning for suksess for et langsiktig forhold (Ryu, Park & Min, 2007, gjengitt i Madupalli, Pannirselvam & Williams, 2014, s. 150), og utvikling av høy relasjonskvalitet er viktig for både kunde- og leverandørorganisasjoner (Madupalli, Pannirselvam & Williams, 2014, s. 150).

Relasjonskvalitet består av evaluering av de ulike interaksjonene i et inter-organisatorisk forhold til standarder basert på ønsket eller forventet interaksjonsutfall. Denne evalueringen gjenspeiler den generelle, langsiktige styrken av forholdet (Lages, Lages, & Lages, 2005, gjengitt i Madupalli et al., 2014, s. 152).

Komponentene i relasjonskvalitet er hovedsakelig tillit og engasjement, som stimulerer en relasjonell binding mellom partene, og forenkler dermed produktivt samarbeid (Gounaris, 2005, gjengitt i Madupalli et al., 2014, s. 152). Høyere relasjonskvalitet er strategisk viktig og ønskelig i forretningsforhold (Johnson, Sohi & Grewal, 2004, gjengitt i Madupalli et al., 2014, s. 152) og er ofte betraktet som et mål for relasjonsstyrke mellom to selskaper (Kumar et al. 1995, gjengitt i Madupalli et al., 2014, s. 152).

### **2.2.1 Kundelojalitet**

Begrepet *lojalitet* stammer opprinnelig fra det å følge en leder gjennom tykt og tynt. Begrepet har i løpet av de siste 30 årene blitt tatt over av markedsførere og selgere, og brukt til å beskrive kunder som stadig kjøper det samme produktet, eller ikke går til konkurrentene for å benytte seg av en bestemt tjeneste.

Kundelojalitet kan defineres som «en kunde sin vedvarende preferanse for et bestemt produkt eller tjeneste» (Kunøe, 1993, s. 424). Kundelojalitet som et begrep beskriver et fenomen som oppstår når man er tilfreds med et produkt eller en tjeneste (Kunøe, 2010, s. 424-426).

Eirik Petersen (2016) definerer tre nivåer av kundelojalitet. Det første nivået er misfornøyde kunder som ikke vil anbefale deg videre, og helst vil fraråde andre å bruke deg som leverandør. Disse kundene vil sannsynligvis oppsøke konkurrerende bedrifter på eget initiativ. Det andre nivået er generelt sett fornøyde kunder, men de anbefaler deg ikke som leverandør til andre. Disse kundene vil dine konkurrenter lett klare å overta. Det siste nivået er kunder som gjerne anbefaler deg som leverandør til andre. Her er det sannsynligvis sterke relasjoner mellom selger og innkjøper, samt at kunden føler merverdi av å handle der. Her vil det være vanskelig for en konkurrent å overta kunden. For å få en lojal kunde kreves det høy grad av tilfredsstillelse. Man må bevise at man kan levere over tid. Man ser også at en stabilt god kunderelasjon kan bidra til økt kundelojalitet (Petersen, 2016, s. 155).

Kundelojalitet starter ikke når vi har fått en ny kunde; det starter idet en potensiell kjøper kommer i kontakt med deg og din virksomhet. Fra dette øyeblikket handler det om å bygge tillit og lojalitet (Hofbauer, 2016, s. 36).

Utvikling av kundelojalitet er knyttet til at det både tas konsekvenser hos leverandøren i form av utvikling av tilpassede produkter og tjenester, og av endring i leverandøren sin kommunikasjon. Å forstå hvordan lojalitet dannes hos kunden starter med fokus på hvordan leverandøren oppfatter kunden. Dersom selger ikke får tak i det kunden formidler gjennom kommunikasjon om kjøp/ikke kjøp, er det selgeren som har et problem, ikke kunden. Kunden gjør som kunden vil, og kunden sin mening dannes av en rekke faktorer. Disse faktorene kan deles i to hovedgrupper: *de individorienterte faktorene* og *de sosiale faktorene* (Kunøe, 2010, s. 424-426).

De individorienterte faktorene består av: *kunden sin kjøpsatferd, det kunden ser og merker, motivet til å gjøre forretning med den spesielle leverandøren, den erfaring og læring kunden har hatt med sin leverandør, de verdier og holdninger*

*kunden har overfor den bestemte leverandør og den type leverandør, og kunden sin personlighet og livsstil (Kunøe, 2010, s. 425).*

*De sosiale faktorene består av: den referansegruppen kunden tilhører, de opinionsledere kunden hører på og følger, familien, hvor i sin egen livssyklus kunden befinner seg, hvilken sosial klasse kunden tilhører og hvilken kultur og hvilken subkultur kunden er medlem av (Kunøe, 2010, s. 426).*

Samtidig må man ikke glemme situasjonen som skaper øyeblikkelige muligheter eller utviklingsproblemer eller reduksjon av lojalitet og hvor lite forutsigbar en gitt situasjon som plutselig medfører fall i kunden sin lojalitet kan være. Likevel, med oversikt over de individorienterte og sosiale faktorene er muligheten til å mestre situasjonen langt større enn uten slik kunnskap. Alle disse faktorene inngår som forklaring på hvordan kunden oppfatter prisnivå, distribusjon, service og produkter, markedskommunikasjon og hva relasjonen er og hva den kan utvikles til. For leverandøren er denne raden av elementer, som inngår i dannelsen av forståelse for kunden sin lojalitet, essensiell (Kunøe, 2010, s. 426).

### **2.2.2 Tillit**

Tillit er bærebjelken i alle gode relasjoner. Den gir grunnlag for forutsigbarhet og for en grunnleggende tro på at motparten har gode hensikter med sine handlinger. Tillit er en følelse som utvikles over tid og gjennom ulike erfaringer i relasjon med andre. Tillit er alltid i bevegelse, derfor trenger den stadig bekreftelse og næring. Dette betyr at tillit trenger kontinuerlig pleie (Horverak, 2005).

Tillit er en nødvendighet for å evne å danne forretningsmessige relasjoner. Det dreier seg om at kunden kan forutse at det selger sier og lover virkelig stemmer. Tillit kan bidra til å redusere subjektiv risiko, men ettersom tillit er en sinnstilstand og ikke en handling, har den ingen innvirkning på objektiv risiko i en relasjon. Tillit vil likevel, på bakgrunn av positiv holdning overfor partene i en relasjon, medføre en oppfatning av lavere risiko i relasjoner (Das & Teng, 2001).

Graden av tillit mellom to organisasjoner er grunnlaget for en fortsatt virksomhetsrelasjon (Wilson, 1994, gjengitt i Madupalli et al., 2014, s. 152). Å kunne stole på en relasjon skaper en forventning om at uttalelser gjort og



handlinger som er underlagt, er oppriktige. Samt at partene vil engasjere seg i gjensidige fordelshandlinger selv når det er muligheter for opportunisme (Doney & Cannon, 1997, gjengitt i Madupalli et al., 2014, s. 152). Forpliktelse er de to organisasjonene sin vilje til å tilbringe tid og ressurser for å fremme en pågående relasjon (Mohr & Spekman, 1994, gjengitt i Madupalli et al., 2014, s. 152). I å være forpliktet vil ikke organisasjonene bare overholde vilkårene i kontrakten, men er også villige til å se og støtte aktiviteter som krever gjensidig deltakelse.

Selgere har en sentral rolle i fremming av suksessfulle relasjoner. Relasjoner mellom organisasjoner som resulterer i strategiske partnerskap går som regel gjennom fire steg: bevissthet, utforskning, ekspansjon og forpliktelse. Vi skal ta for oss stegene utforskning, ekspansjon og forpliktelse da disse skiller transaksjonelle markedsutvekslinger fra strategiske partnerskap (Johnston & Marshall, 2016, s. 89-92).

Det andre steget, *utforskning*, dreier seg om å definere den potensielle verdien av relasjonen. Etter hvert som tiden går vil relasjonen defineres gjennom utviklingen av hver part sin forventning til relasjonen, og resultatet av individuelle transaksjoner eller interaksjoner. Dannelse av tillit er avgjørende for utviklingen av langsiktige relasjoner og representerer fortrolighet til at selgeren sitt ord eller løfte vil holdes, samt at selgeren har en langsiktig interesse for kundeforholdet. Et sterkt utforskningssteg er viktig for at relasjonen skal blomstre over tid. Når kjøperen skal prøve et produkt for første gang, er han spent på å motta fordelene ved tjenesten eller produktet som selgeren har lovet. En dårlig innledende opplevelse er vanskelig å overvinne. Å starte relasjonen bra krever at selger gir riktige forventninger, overvåker ordreleveransen og forsikrer seg riktig bruk av produktet og assisterer kjøper etter overtakelse.

*Ekspansjonssteget* markeres ved muligheten til å selge nye produkter eller å øke virksomhetsandelen i organisasjonen. Tillit er i utvikling, og tillater selgeren å fokusere på å identifisere ytterligere behov og å anbefale løsninger.

Grunnlaget for utvidelse av en relasjon er et solid fundament av kundelojalitet. Lojale kunder kjøper ikke bare om igjen, de er også veldig motvillige til å bytte leverandør på grunn av deres tillit og tilfredshet med selgeren og firmaet. På

denne måten er virkelig lojale kunder forpliktet til relasjonen. Når kjøper-selger relasjonen har nådd det siste steget, *forpliktelsessteget*, oppstår det et underforstått løfte om å fortsette relasjonen.

### 2.3 Hva bestemmer relasjonsbygging?

Petersen (2006) hevder at relasjoner er mellommenneskelig atferd, og således kan vi si at å ha en god relasjon til noen, er som å ha en venn. Dette er verken datateknisk eller mekanisk, men rett og slett et mellommenneskelig forhold. Du må gjerne benytte datateknikk eller mekanikk til å administrere dine relasjoner, for med store organisasjoner følger gjerne et stort nettverk du må kunne administrere. Med dette menes en oversikt over

- hvem som er hvem hos kunden,
- hvilke relasjoner du/dere har til hver enkelt,
- hvilken funksjon og rolle de har,
- hva slags innvirkning de har på beslutninger,
- om det er de riktige personene å ha relasjoner til,
- hvor godt du/dere kjenner disse og interesseområder og
- tiltak for å forbedre relasjonen.

Det som bestemmer kunden sin relasjon til leverandøren og deres utvikling av kunde- og kjøpslojalitet, er hvorvidt leverandøren er i stand til å tilfredsstille kunden sitt krav og forventninger. Videre også om man som leverandør blir belønnet med deres lojalitet, som over tid kan resultere i et livslangt kundeforhold.

Petersen (2006) har utformet noen enkle kjøreregler for hvordan man skal ivareta og utvikle kundeforhold med Berg sine fire nøkkelområder for hva som bestemmer relasjonsbygging. Petersen legger vekt på at

- man må vise oppriktig interesse for den andre parten,
- man må behandle den andre parten rettferdig og likeverdig, og med respekt,
- man må være åpen og ærlig,
- man må vise tillit og at man er til å stole på.

### 2.3.1 Nøkkelområder innenfor relasjonsbygging

Det som er bevist gjentatte ganger, er at når man ikke lever opp til kundene sine forventninger på nøkkelområdene *nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning*, resulterer det i unødige og hurtigere kundefrafall (Berg, 2014, s. 263-264).

*Nøyaktighet* krever at man som selger holder ord og ikke lover for mye, slik at urealistiske forventninger skapes hos kunden. Dermed utvikles et tillitsforhold mellom kunde og selger som gjør at kunden stoler på selger sine uttalelser.

*Tilgjengelighet* er en kombinasjon av fysisk og elektronisk kommunikasjon ved at man for eksempel er tilgjengelig per e-post og mobiltelefon.

*Tilpasning* er et nøkkelområde for stadig flere leverandører. Det er nå utbredt at leverandører tilbyr samlede felles løsninger og at man har en bredde av forskjellige produkter og tjenester.

*Rådgivning* fra selger blir en del av relasjonen som kan omtales som en verdiøkende tjeneste. Har man utviklet sine kunderelasjoner over tid, opplever man at kundene benytter seg av selger sin kompetanse og ber selger om råd.

Å bygge og utvikle kunderelasjoner basert på disse fire nøkkelområdene har fått et stadig sterkere fokus når det gjelder selger sine arbeidsoppgaver og ansvar. Verdien av kun én prosent høyere eller lavere kundelojalitet av en kundebase er tankevekkende å beregne selv i mindre og mellomstore bedrifter.

### 2.4 Sterkere kunderelasjoner

Det har blitt utviklet fire grunnleggende former for kunderelasjoner, som alle har som mål å binde kunden sterkere til leverandøren. Disse relasjonene er

- 1) Den profesjonelle relasjonen
- 2) Den teknologiske relasjonen
- 3) Den formelle relasjonen
- 4) Den sosiale relasjonen

Disse relasjonsformene benyttes enkeltvis eller i kombinasjoner med hverandre, og de har større eller mindre betydning avhengig av hvilke varer og tjenester som selges. Kunden sitt årlige totale kjøp og type kunde har også betydning når det gjelder den praktiske anvendelsen av disse relasjonsformene (Berg, 2014, s. 262).

#### **2.4.1 Den profesjonelle relasjonen**

Den profesjonelle relasjonen går i sin enkelthet ut på å tilfredsstillere eller overtreffe kundene sine forventninger og er med på å skape og utvikle både kunde- og kjøpslojalitet. Den profesjonelle relasjonen er grunnleggende i all relasjonsbygging. Den profesjonelle relasjonen tuftes generelt på at de varer og tjenester som leveres til kundene er i henhold til leverandøren sine løfter. Videre skal de tilfredsstillere eller overstige kundene sine krav og forventninger til de fire nøkkelområdene overfor kundene, for å etablere og utvikle langsiktige kundeforhold. Dermed sikrer man at kundene er fornøyde, og forsterker sannsynligheten for at de vil foreta gjenkjøp eller øke sitt samlede kjøp hos leverandøren (Berg, 2014, s. 262).

#### **2.4.2 Den teknologiske relasjonen**

Den teknologiske relasjonen er av nyere dato, og henger i første rekke sammen med IKT-utviklingen. Målsettingen med teknologiske relasjoner er å bedre servicen og å forbedre tilgjengeligheten mellom kunde og leverandør. Samtidig gir en slik relasjon leverandøren konkurransemessige fordeler. Denne formen for relasjonsbygging har også et annet formål; å binde kundene nærmere til sin leverandør, for derved å sørge for sterkere kunde- og kjøpslojalitet. Den teknologiske relasjonen er tuftet på internettbaserte løsninger, dette vil innvirke på alle former for fremtidig relasjonsutvikling (Berg, 2014, s. 265).

#### **2.4.3 Den formelle relasjonen**

Den formelle relasjonen bygger på det formelle innenfor bedriften. Kunde og leverandør grunner her sitt kundeforhold på en formalisert avtale som bekrefter juridiske, tekniske og andre forpliktelser som eksisterer mellom partene.

I andre tilfeller er leveransen av varer og tjenester såpass kompliserte og av så stor økonomisk betydning at det er i begge parter sin interesse at samarbeidet bygger

på en formell avtale. Et klart formål med formelle avtaler er å bygge langsiktige relasjoner til kundene (Berg, 2014, s. 268).

#### **2.4.4 Den sosiale relasjonen**

Et kjennetegn ved all relasjonsbygging er den personlige og sosiale relasjonen som utvikles mellom leverandør og kunde innenfor Business to Consumer. Det tilsvarende oppstår også i relasjoner mellom selger og kontaktpersoner, i særlig grad i Business to Business. I mange tilfeller har disse sosiale relasjonene utviklet seg ut over det man forbinder med et kunde- og leverandørforhold. Å ta kunder med på sosiale arrangementer, som restaurantbesøk, har vært benyttet så lenge det har eksistert leverandører og kunder. At mange uformelle og formelle forretningsavtaler inngås under sosiale sammenkomster, er velkjent og mer vanlig i noen bransjer enn i andre. For enkelte typer selgere og yrker er derfor den sosiale og personlige relasjonsbyggingen vesentlig. Som alle andre former for relasjonsbygging, har også denne utviklet seg, og det finnes i dag i en rekke former, som blant annet *wine and dine*, *golf* og *opplevelser* (Berg, 2014, s. 270-271).

#### **2.4.5 Kombinasjoner**

De fire relasjonsbyggingsmetodene kan benyttes i kombinasjon med hverandre. Den profesjonelle og den sosiale relasjonsbyggingen har egenskaper som kompletterer hverandre. Den profesjonelle relasjonen rettes mot rasjonelle behov, mens den sosiale relasjonen naturlig nok er mer emosjonell. Generelt kan man si at en god relasjon hviler på rasjonelle og emosjonelle oppfatninger hos kunden. Selger må beherske begge disse formene for relasjonsbygging og kombinere dem. Dette betyr at ens beste praksis er å velge ut de relasjonsformene som er mest hensiktsmessige for selgeren og kunden. Den teknologiske og den formelle relasjonen er i sin form bygget på rasjonelle behov, men de er i visse situasjoner selvsagt også emosjonelle (Berg, 2014, s. 272).

### **2.5 Relasjoner i Business to Business**

Når man snakker om relasjoner i handel, er det ikke bedriftene som har relasjoner, men det er menneskene i bedriftene som har relasjoner til hverandre. All handel er

basert på tillit. Tillit får man ved å kjenne hverandre, og når man kjenner hverandre, kan man bygge relasjoner (Petersen, 2006, s. 63). Vecora bruker en unik forretningsmodell for å skape og videreutvikle relasjoner med kundene sine. Hver kunde forholder seg ikke bare til én selger, men skal innom flest mulig av alle parter i bedriften. Dette gjennomfører de bevisst da ønsket er å skape sterke relasjoner mellom Vecora og kundene. Etersom Vecora benytter denne typen forretningsmodell er det svært viktig at kunden utsettes for ensartet påvirkning. Derfor er det kritisk at enhver bevisst eller ubevisst kommunikasjon drar i samme retning. Det vil si at alle parter som er involvert med kunden kommuniserer det samme budskapet. Videre må all påvirkning samordnes for å oppnå optimal effekt, både kostnadmessig og påvirkningsmessig (Petersen, 2006, s. 212).

Hva som gjør at noen lykkes mer enn andre, skyldes blant annet valg av forretningsmodell. En virksomhet sin forretningsmodell viser hva bedriften leverer til hvem og hvordan, og den beskriver hvordan virksomheten sørger for å skape merverdier for seg selv og kundene (Hofbauer, 2016, s. 46).

Relasjoner innebærer et bytteforhold mellom aktive og gjensidig avhengige relasjonsparter. Kunden er én part og merket/bedriften den andre. Fra kunden sitt ståsted vil det kunne være slik at byttekostnader etableres når en relasjon får utviklet seg, og dermed oppstår det en viss grad av avhengighet til bedriften fra kunden sin side. Videre vil relasjoner være formålsdrevet. Dette innebærer at relasjoner ikke er tilfeldige, men at kunden har dem av funksjonelle, hedonistiske og symbolske grunner. Relasjonen er formålsdrevet i den grad at den tilfredsstillende kunden sitt behov - da er behovstilfredsstillende kunden sitt formål med relasjonen. Samtidig vil relasjoner være dynamiske, hvor relasjonen går gjennom flere faser. Innholdet i relasjonen vil endres over tid som et resultat av at partene og konteksten rundt relasjonen endrer seg (Samuelsen, Silseth, Lorentzen & Olsen, 2007).

## **2.6 Relasjonsverdi**

Relasjonsverdi er definert som summen av fordelene kunden oppfatter at vedkommende får fra relasjonen med en leverandør. Jo høyere verdi kunden oppfatter å få fra relasjonen, desto sterkere vil relasjonen være, og desto mer

sannsynlig er det at vedkommende vil fortsette å pleie eller investere i relasjonen for å opprettholde eller styrke verdien ytterligere. Fra kunden sitt perspektiv er en relasjon nyttig ettersom den gir tilgang til noe som oppfattes som verdifullt. Relasjonsverdi er sammensatt av den praktiske nytteverdien som relasjonen faktisk har gleden av å gi ved sosial kontakt, og hvor omfattende relasjonen er. Bedriften må utvikle et konsept for hvordan produktene og tjenestene kan skape verdifulle kunderelasjoner (Selnes, 2012, s. 60).

Salg dreier seg om å skape og oppnå felles muligheter og resultater. Varig verdi vil kun oppnås dersom både kjøper og selger opplever at deres verdiønsker er optimalisert. Prinsippet er at når det er to vinnere, blir resultatet best. Selgere må derfor alltid finne ut hva som er viktig og hva som er mest verdifullt for kjøper. Med dette som utgangspunkt kan verdiskapningen starte. Her er det viktig at de ressursinvesteringer som blir gjort av kjøper og selger er i samsvar. Det må være det man kan kalle en felles verdison. Å finne frem til en optimal verdison vil kreve at selgere forstår hva som er verdifullt for kjøper (Hofbauer, 2016, s. 46-47). Dette er noen av hovedfokusområdene Vecora har bedt oss om å se på i analysene.

Hvorvidt en relasjon skaper verdi er først og fremst et spørsmål om hvordan relasjonen bidrar til å løse de problemene kundene har. Kunder kjøper produkter og tjenester for å løse et problem, og den praktiske nytteverdien angir i hvilken grad kundene sine problemer løses. Jo bedre leverandøren sine produkter innfrir kunden sitt behov, desto mer verdifulle er produktene. Jo mer leverandøren sine produkter oppfattes å være bedre enn konkurrentene sine produkter, desto mer er relasjonene til leverandører verdt. I tillegg til nytteverdien fra produktene får kundene også nytteverdi fra fordeler av selve relasjonen med leverandører. Det vil si at relasjoner skaper verdi i seg selv utover den verdien som produktene skaper (Selnes, 2012, s. 66).

Relasjonen sin nytteverdi i form av kjennskap, leverandørreklame og serviceinnstilling er tuftet på læreprosesser og utvikles over tid. Det betyr at jo flere ganger kundene har vært i kontakt med leverandørene, desto mer vil de ha lært, og desto mer verdi ligger i selve relasjonen. Vi sier derfor at relasjonsverdien skapes gjennom interaksjon mellom kunde og leverandør. På denne måten blir

selve relasjonen en verdifull ressurs. Samtidig er det slik at verdien av denne ressursen er knyttet til en spesifikk leverandør, og kan derfor ikke flyttes til en annen leverandør. Kundene vil på denne måten utvikle en preferanse for en leverandør, ikke på grunn av produktene, men på grunn av nytteverdien som ligger i selve relasjonen. Nytteverdi som bygger på læreprosesser, fungerer derfor ofte som en hindring mot å forlate kunderelasjonene. Å stimulere læreprosesser hos kundene kan dermed skape verdier for både kunder og leverandører. For at nytteverdien skal påvirke kunderelasjonen sin styrke, må kundene ha tillit til at leverandørene ikke utnytter dem (Selnes, 2012, s. 67).

## **2.7 Relasjonsstrategi**

For å kunne forandre en bedrift fra å være transaksjonsorientert til å bli relasjonsorientert, må det foreligge en relasjonsstrategi. Denne må være forankret hos ledelsen da det er krevende å både lytte til kundene og å bygge verdi for dem på deres premisser. Relasjonsstrategien må integreres i egen organisasjon. Det betyr at alle som har med kunder å gjøre, direkte eller indirekte, må vite hvem som er bedriften sine kunder og opprettholde relasjonen. Hver enkelt må kunne ta nødvendig ansvar overfor kundene. Dette er som følge av at summen av alle aktiviteter og påvirkning overfor kundene er det samme som bedriften sitt gode navn og rykte, nemlig merkebyggingen (Petersen, 2006, s. 211-212).

Man kunne tidligere oppleve at det var kun én medarbeider som hadde all kontakt og relasjon med kjøperen. I og for seg var det greit nok, men det kunne fort bli problematisk. Dersom selgeren sluttet, forsvant gjerne kunderelasjonene med ham, og dersom kjøperen sluttet, måtte selgeren begynne på nytt med å skaffe seg nye relasjoner. Å la flere personer hos leverandøren jobbe med flere personer hos kunden, og omvendt, er blitt en måte å sikre kontinuitet, samarbeid og fremdrift på. Dersom selgeren skulle slutte, var det flere medarbeidere som hadde gode relasjoner til kunden, og som satt inne med førstehåndskunnskap om vedkommende. Dette dreier seg om å redusere risiko for begge parter (Petersen, 2006, s. 19).



## 2.8 Relasjonsstyrke

Bedrifter ønsker å ha sterke kunderelasjoner i den hensikt at slike relasjoner forbedrer lojalitet, salgsvekst og lønnsomhet. En sterk relasjon betyr at det er stor sannsynlighet for at kunden fortsetter å være kunde slik at kundeforholdet er varig over tid. En relasjon kan være sterk fordi kunden er meget fornøyd og fordi kunden oppfatter at leverandøren er bedre enn sine konkurrenter. Relasjonen kan også være sterk fordi det er svært fordelaktig rent økonomisk å fortsette kundeforholdet. Skifte av leverandør innebærer at kunden enten opplever tap, for eksempel i form av tapte bonuspoeng, eller en ekstra kostnad ved å skifte. Relasjonen kan også være sterk fordi det foreligger en eller annen form for teknologisk avhengighet som gjør at kunden har lite annet valg enn å fortsette. En kunderelasjon kan være sterk i én eller flere av de tre dimensjonene, og de tre dimensjonene er i prinsippet uavhengige. En kunderelasjon kan for eksempel være sterk i den psykologiske dimensjonen, men svak i de andre dimensjonene (Selnes, 2012, s. 61).

Kunderelasjonen sin styrke påvirker kunden sin fremtidige kjøpsbeslutning. Ved å styrke den psykologiske, økonomiske eller teknologiske dimensjonen i en kunderelasjon kan en bedrift øke sannsynligheten for at kundene velger dens produkter i fremtiden. Bedriftene gjør dette ved å definere og levere en mer attraktiv relasjonsverdi. Det vil si at kundene får høyere nytteverdi gjennom en bedre problemløsning, høyere sosial verdi og et utvidet omfang av kunderelasjonene (Selnes, 2012, s. 61).

Atferdseffekten av sterke kunderelasjoner varierer blant segmentene og på tvers av markedet. I enkelte segmenter og i noen markeder kan selve kunderelasjonene med moderat styrke ha en positiv effekt på kundeatferden, ved gjenkjøp, respons på markedsføringsprogrammer og annen atferd som er relevant for en bedrift (Selnes, 2012, s. 61).

I tillegg til å påvirke fremtidige salgsinntekter direkte kan sterke kunderelasjoner føre med seg andre positive resultater, som for eksempel økt innovasjon, redusert følsomhet overfor priskonkurranse eller andre gunstige markedsendringer. Dessuten kan det øke motivasjonen hos bedriften sine medarbeidere.

Medarbeidere motiveres av å jobbe direkte med kundene og finner slike kunderelasjoner mer stimulerende enn indirekte relasjoner (Selnes, 2012, s. 61).

## 2.9 GAP-modellen

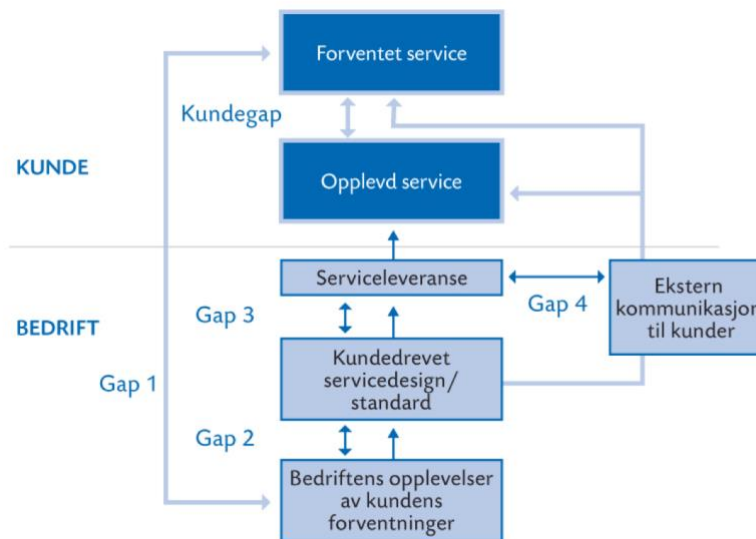
“The gap theory of service quality” ble utarbeidet av det amerikanske forskerteamet Zeithaml, Parasuraman og Berry. Arbeidet med modellen pågikk på 1980-tallet, og modellen er i dag et anerkjent verktøy for ledelse og markedsføring av tjenstedominerte bedrifter. GAP-modellen gir oss et utvidet syn på tjenstekvalitet og kundetilfredshet. Modellen viser hvilke interne faktorer i bedriften som kan påvirke kunden sin opplevelse av servicekvalitet og tilfredshet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2016, s. 31).

Modellen (Andreassen & Lervik-Olsen, 2016, s. 31) består av fire gap, i tillegg til kundegapet. Kundegapet er forholdet mellom forventninger og opplevelser og er det viktigste gapet i modellen. Idéen er at tjenestebedrifter må strebe etter å lukke dette gapet for å få tilfredse kunder, slik at langsiktige kunderelasjoner kan bygges. For å kunne lukke kundegapet foreslår modellen følgende fire områder som en bedrift må mestre. Disse områdene omtales som leverandørgap og oppstår av å:

1. Ikke vite hva kundene forventer,
2. ikke velge det riktige designet eller standarden på tjenesten,
3. ikke levere riktig standard eller
4. ikke holde det bedriften lover.

Vi skal bruke modellen til å avdekke hvor i Vecora det finnes eventuelle gap. Videre vil vi definere reelle tiltak for å kunne lukke de eventuelle gapene, slik at den totale kvaliteten på serviceleveransen øker. GAP-modellen er vist under. Informasjonen om disse fire gapene er hentet fra foreleser Kjetil Aukland sin forelesning i faget “Service og innovasjon”, 4. september 2017.

Figur 2: The gap theory of service quality



### Gap 1 - Kunnskapsgapet

Kunnskapsgapet dreier seg om at bedriften ikke vet hva kundene forventer. Grunner til dette kan være manglende markedsorientering og markedsdata, manglende kommunikasjon oppover i bedriften, utilstrekkelig relasjonsfokus og utilstrekkelig reklamasjonshåndtering.

### Gap 2 - Servicedesigngapet

Servicedesigngapet omhandler bruk av feil servicedesign og standarder. Årsaker til dette kan være svakt servicedesign, fravær av kundedrevne standarder og utilstrekkelige fysiske bevis.

### Gap 3 - Serviceleveransgapet

Serviceleveransgapet gjelder å ikke levere i henhold til standardene. Bakgrunnen for dette kan være feilslått personalpolitikk, når kunden ikke fyller sin rolle, problemer med mellomledd i serviceleveransen og manglende evne til å matche tilbud og etterspørsel.

### Gap 4 - Kommunikasjonsgapet

Kommunikasjonsgapet dreier seg om å ikke holde det som loves. Muligheter for dette kan være manglende integrert tjenestemarkedsføringskommunikasjon, ineffektiv ledelse av kundene sine forventninger, lover mer enn det som kan holdes og inadekvat horisontal kommunikasjon.

### 3.0 Metodisk tilnærming

I Gripsrud, Olsson og Silkoset sin *Metode og Dataanalyse* defineres metode som en “planmessig fremgangsmåte”. Hvilken metode som er best i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan “verden” ser ut, og av hvilke ressurser vi har til disposisjon (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010, s. 13). I denne delen skal vi presentere vår metodiske tilnærming på oppgaven og argumentere for vårt valg av metode basert på problemstillingen.

#### 3.1 Analyseformål

Formålet med denne undersøkelsen er å identifisere hvordan bedrifter vurderer viktigheten av relasjonen mellom bedriften og Vecora. Samt å videre kunne kartlegge hvilke nøkkelegenskaper bedrifter vektlegger i relasjonen de har til markedsføringsbyrået Vecora. Det vil variere fra kunde til kunde hvilke egenskaper de setter høyere enn andre.

#### 3.2 Undersøkelsesspørsmål

Vi har utarbeidet fem undersøkelsesspørsmål som vi ønsker å besvare, for å kunne oppnå formålet med analysen.

##### *Marked og kunder*

**US 1)** Hva legger bedrifter i viktigheten av relasjon med de som står for markedsføringen?

**US 2)** Er opplevd servicekvalitet viktigere enn relasjoner?

**US 3)** Er Vecora sin organisering av kundehåndtering tilfredsstillende for kundene?

##### *Økonomi*

**US 4)** Hvor mye økonomiske midler benytter bedrifter på markedsføring?

**US 5)** Har Vecora hatt en økning i sin markedsandel?

### 3.3 Design og databehov

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Designet omfatter alle stadiene i forskningsprosessen etter at formål og undersøkelsesspørsmål er bestemt. Valg av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Vi skiller mellom tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnæringsmåten vi legger til grunn: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Disse hovedtypene av design kan deles inn i kvalitativ og kvantitativ metode (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 46-47).

#### *Eksplorativt design*

Et eksplorativt design brukes når man vet lite om et saksområde fra før og ønsker å utforske temaet nærmere, for å få en økt forståelse og kunnskap om et saksområde i en undersøkelse. På forhånd har man ofte ikke noen klar oppfatning av mulige sammenhenger som eksisterer og begrenset innsikt i teoretiske modeller og begreper. Man bruker som regel to hovedteknikker for datainnsamling i et eksplorativt design: fokusgrupper og dybdeintervju. Eksplorativt design blir som regel regnet som det typiske kvalitative designet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 47-50).

#### *Deskriptivt design*

Et deskriptivt design brukes når man har en grunnleggende forståelse av problemområdet man skal utforske. Formålet med designet er å beskrive situasjonen på et bestemt område, slik at vi kan trekke relativt sikre konklusjoner. Det kan være nivået på en enkel variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge. Den vanligste teknikken man benytter for datainnsamling i et deskriptivt design er strukturerte spørreskjemaer. Her benytter man ofte et representativt utvalg respondenter. Et deskriptivt design fører i retning av et kvantitativt design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 50-54).

#### *Kausalt design*

Et kausalt design brukes når man ønsker å undersøke mulige årsaksforklaringer, for å forstå og forklare forholdet mellom ulike variabler. Dette betyr at man

benytter en form for eksperiment. Hovedsaken i et eksperiment er å manipulere de uavhengige variablene for å se hvorvidt de har noen effekt på den avhengige variabelen. Et kausalt design anses å være kvantitativt (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 54-58).

### **3.3.1 Valg av design**

For å finne ut hvilket design vi skal benytte oss av for å kunne besvare våre undersøkelsesspørsmål, er det tre faktorer vi må ta hensyn til. Vi må ta hensyn til vår erfaring fra saksområdet, kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og vårt ambisjonsnivå (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 59).

Eksplorativt design ble valgt fordi vi har liten erfaring om valgt saksområde, og begrenset med informasjon om det valgte markedet. Ved å velge et eksplorativt undersøkelsesdesign ønsker vi å få en økt forståelse og mer kunnskap om saksområdet. Her vil vi benytte oss av tre individuelle dybdeintervju, både internt i bedriften, med en ansatt og eksternt, med to av bedriften sine kunder. Deskriptivt design ble valgt for å belyse hva kundene ønsker ved bruk av et markedsføringsbyrå og om Vecora sine kunder er fornøyde med tjenesten de har mottatt av bedriften. Her vil vi ta i bruk spørreskjemaundersøkelser for datainnsamling, utviklet for Vecora sine kunder og andre generelle bedrifter.

### **3.3.2 Primær- og sekundærdata**

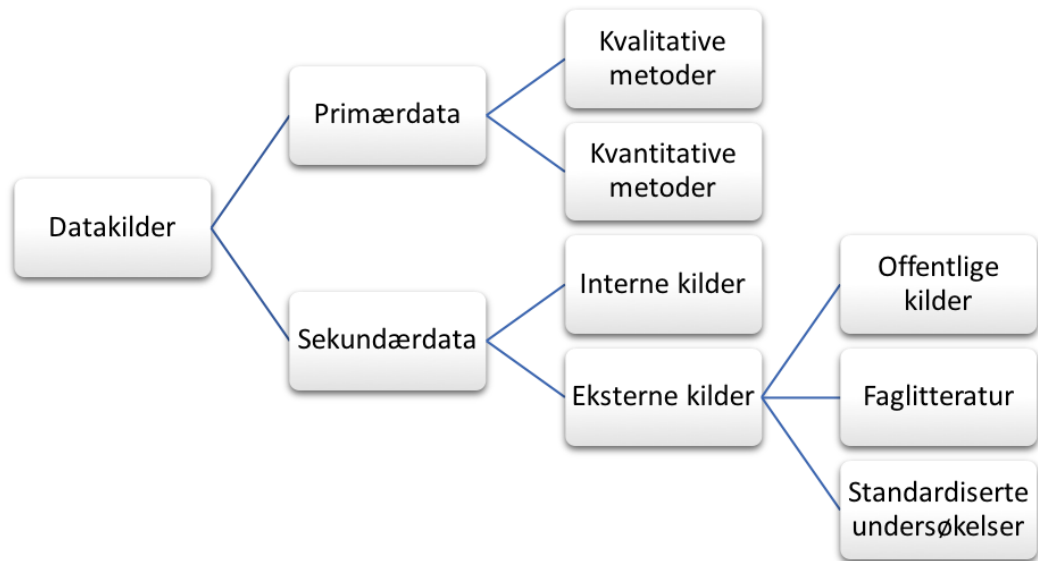
I forskningsprosessen vil det være svært viktig å kunne skille mellom de forskjellige typene datakilder, og på samme tid være kritisk til reliabiliteten til kilden. En naturlig start på et eksplorativt design er å undersøke om det er foretatt litteraturstudier om temaet, og om det foreligger sekundærdata samlet inn av andre. Ofte vil det også være aktuelt med visse former for egen datainnsamling (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011, s. 39).

Primærdata kan samles inn på forskjellige måter. Det er vanlig i analyser å skille mellom to hovedtyper primærdata, *kommunikasjon* og *observasjon*. Ved kommunikasjon skaffes dataene til veie ved at de som foretar undersøkelsen, på

en eller annen måte kommuniserer med utvalgte respondenter og får tilgang til opplysninger. Kommunikasjonen kan foregå ansikt til ansikt, skriftlig eller ved hjelp av telefon, PC eller andre verktøy. Måten kommunikasjonen - og dermed datainnsamlingen - foregår på, kalles gjerne *administrasjonsmetoden*. I tillegg til å dele inn kommunikasjonen etter administrasjonsmetoden fordeles det også mellom det som er kalt henholdsvis kvantitative og kvalitative undersøkelser. Forskjellen mellom disse dreier seg i stor grad om hvor strukturert datainnsamlingen er. Spørreskjemaundersøkelser er svært strukturert i den forstand at samtlige deltakere i prinsippet får de samme spørsmålene samtidig som svarmulighetene vanligvis er begrenset. Dybdeintervjuer er som regel minst strukturert (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011, s. 71). Vår innhenting av primærdata er basert på bruken av dybdeintervju og spørreundersøkelser. Disse dataene vil bidra til å trekke konklusjoner for å besvare våre undersøkelsesspørsmål og vår problemstilling.

For å berike og forberede spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene har vi benyttet oss av sekundærdata. Sekundærdata er data samlet inn av andre og med andre formål. De innsamlede sekundærdataene har som formål å gi bedre innsikt i problemstillingen. På bakgrunn av at sekundærdata opprinnelig er samlet inn som primærdata, er de utsatt for samme svakheter som primærdata er. Det er derfor viktig å kjenne til feilene som kan være oppstått og vite hva de kan forårsake av usikkerhet i undersøkelsen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011, s. 57-58). De sekundærdataene vi har benyttet oss av stammer fra eksterne kilder, hovedsakelig fra faglitteratur, og interne kilder. Den interne kilden er en av Vecora sine rådgivere, som har beriket oss med intern informasjon om bedriften og bransjen, samt personlige meninger.

Figur 3. Oversikt over datakilder.



### 3.4 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ metode har den egenskapen at man går i dybden for å forstå, mens man i kvantitative metoder søker å forklare. Noen ganger kan man få inntrykk av at de to metodene er uforenlige. I realiteten er de to metodene komplementære, og dreier seg om ytterpunktene på en skala. Kvantitative data blir som regel benyttet i statistiske metoder til å generalisere. Mens kvalitative data blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 103).

#### 3.4.1 Valg og datainnsamling av metode

I vår oppgave benytter vi oss av både kvalitativ metode og kvantitativ metode, på bakgrunn av at vi har valgt å bruke et eksplorativt design og et deskriptivt design. Dataene som ble innhentet gjennom individuelle dybdeintervju er kvalitative data, mens dataene fra spørreundersøkelsen er kvantitative data.

#### 3.4.2 utfordringer med metode

Fremgangsmåten for en kvantitativ undersøkelse er viktig av den grunn at man skal kjøre statistiske analyser og trekke slutninger basert på funnene (Gripsrud,



Olsson & Silkoset, 2016, s. 165). utfordringene med vår kvantitative metode var å undersøke godt nok hvem vi ønsket å sende spørreundersøkelsen til, og hvem som var villige til å ta seg tid til å svare utfyllende.

For en kvalitativ undersøkelse, derimot, er målet å utvikle forståelse for fenomenet, og det er viktig å identifisere respondenter som sitter med god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 165). Vår utfordring med den kvalitative metoden var å avgjøre hvem vi ønsket å intervju med tanke på hvem som hadde mest kunnskap om relasjoner i Vecora.

Først og fremst gir kvalitativ metode et grundigere og mer presist svar på spørsmål om «hvordan» og «hvorfor» enn enkeltstudier gjør og vil derfor ha større utsagnskraft enn hver enkelt studie. De kan, og har ofte som mål å generere mer omfattende og generaliserende teori. Hvis kvalitativ forskning som belyser samme spørsmål ikke sammenstilles risikerer man å gå glipp av nyttig informasjon, eller til og med forvrengte evidensgrunnlaget (Berg & Munthe-Kaas, 2013).

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

Enten man skal planlegge nye analyser eller vurdere analyser som allerede er utført, er det viktig å vurdere hvor “god” en undersøkelse er. I denne forbindelsen dukker spørsmålet om undersøkelsen sin reliabilitet og validitet opp. Disse begrepene brukes ofte når man skal ta stilling til hvor godt man måler ett eller flere fenomen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 61).

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Det er fullt mulig at vi måler med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet og får svært konsistente resultater fra gang til gang, men at vi måler noe annet enn det som var hensikten. Vi har da det man kaller en systematisk feil (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 61-62).

Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Dette betyr at de tilfeldige feilene som alltid oppstår, må

være minst mulige for at undersøkelsen skal være reliabel (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 61-62).

### 3.6 Utvalg

Uansett om man skal foreta en kvalitativ eller en kvantitativ undersøkelse, trenger man å avgjøre hvem som skal intervjues eller hva som skal måles (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 165).

Selv om det er mest vanlig å diskutere utvalgstyper og utvalgsstørrelse i forbindelse med survey-undersøkelser, er det klart at vi som regel også foretar et utvalg i forbindelse med kvalitative markedsundersøkelser. Når vi har rekruttert deltakere til våre dybdeintervju har vi tatt utgangspunkt i noen av de enhetene som vi mener tilhører den gruppen vi er opptatt av. Vi har derfor ikke gjort utvalget basert på *statistisk tilfeldighet*, men ut fra en form for *hensiktsmessighet* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011, s. 130).

Et viktig spørsmål man må ta stilling til når man skal trekke et utvalg fra en populasjon, er hvor stort utvalget skal være (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 177). Vi sendte spørreundersøkelsen til et utnevnt representativt utvalg på 70 ulike bedrifter, både kunder av Vecora og andre generelle bedrifter. Måten vi har valgt å kommunisere med respondentene på kan derfor ha betydning for om vi velger å foreta et utvalg, eller om vi velger å forsøke å hente inn informasjon fra samtlige enheter. Et forsøk på å samle inn informasjon fra samtlige enheter som er relevante vil imidlertid ikke alltid føre til at vi lykkes. Spesielt når det gjelder intervju som gjøres ved hjelp av spørreskjema, vil vi ofte oppleve at vi ikke får svar fra alle enhetene. Dette frafallet fører til at vi i realiteten sitter igjen med et utvalg selv om hensikten var å foreta en totalundersøkelse (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011, s. 129-130).

### 3.7 Datainnsamling

De kvalitative dataene ble innhentet gjennom individuelle dybdeintervju. Vi valgte å gjennomføre tre dybdeintervju på bakgrunn av de personlige erfaringer og meninger individene har, som er av interesse for oss i arbeidet med

bacheloroppgaven. I et individuelt dybdeintervju gis respondentene god tid til å komme med utfyllende kommentarer og vil høyst sannsynlig hevde sine spesielle idéer raskere enn i bruk av andre kvalitative metoder for datainnsamling. Fordi de gjennomføres i en en-til-en situasjon, med intervjuguide som utgangspunkt, er tids- og kostnadsaspektet svært sentralt. Det er imidlertid viktig å huske på at resultatene ikke kan generaliseres til populasjonen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 116). Se *vedlegg 1* og *2* for intervjuguide.

De kvantitative dataene ble hentet inn gjennom en spørreundersøkelse. Vi valgte å bruke en webbasert løsning der spørreundersøkelsen ble sendt på mail til bedriftene. Vi sendte ut et spørreskjema til 70 ulike bedrifter, både til kunder av Vecora og til andre generelle bedrifter. Grunnen til at vi valgte å benytte oss av en webbasert spørreundersøkelse, var at vi måtte nå ut til flere respondenter på kort tid, da vi trengte flere svar for å kunne gjøre undersøkelsen vår representativ. Fordeler ved bruken av en webbasert løsning er at det er billig, respondenten kan selv velge tid og sted og flere portaler er tilgjengelige. Det er stor mulighet for å tilpasse intervjuet underveis, man er ikke avhengig av å være fysisk sammen med intervjuobjektet og det er mulig å bruke bilde, lyd og film. Eventuelle ulemper ved webbaserte løsninger er at responstiden kan øke som følge av virusfare, responsraten kan gå ned som følge av virusfare, det er lett å hoppe av undersøkelsen og å få skjevhet i utvalget. Det vi opplevde som ulempe ved bruk av en webbasert spørreundersøkelse var at respondentene ikke gjennomførte hele spørreundersøkelsen og at det var vanskelig å få nok svar (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 157-158). Se delkapittel 4.5 for de viktigste momentene fra spørreundersøkelsen.

### **3.8 Feilkilder ved spørreundersøkelse**

Den ene hovedtypen av feil er knyttet til *manglende observasjoner*, mens den andre hovedtypen av feil er forskjellige former for *målefeil*. Det er flere forskjellige former for manglende observasjoner og målefeil.

*Dekningsfeil* er den første typen av manglende observasjoner, og er feil som skyldes at den populasjonen vi ønsker å uttale oss om, ikke er dekket godt nok i vår utvalgsramme. Utvalgsrammen er vårt register over medlemmene i

populasjonen. Dekningsfeil kan oppstå enten vi trekker et utvalg eller foretar en totalundersøkelse (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 182).

*Ikke-responsfeil* er feil som oppstår når en del av dem vi ønsker at skal besvare spørreskjemaet, ikke gjør det. Det er med andre ord et frafall, slik at det oppnådde utvalget ikke er like stort som det planlagte utvalget. Ikke-responsfeil vil som regel oppstå enten vi trekker et utvalg eller foretar en totalundersøkelse, og kan ha store konsekvenser siden det ofte er en bestemt type som ikke svarer.

Svarprosenten blir ofte brukt som en indikator på hvor alvorlig ikke-responsfeilen er i en undersøkelse. Det er viktig å nevne hvor stort frafallet er i en undersøkelse for å kunne vurdere den (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 182-183).

*Utvalgsfeil* er feil som oppstår dersom vi trekker et utvalg, og uttaler oss om forholdene i populasjonen på grunnlag av resultatene fra dette utvalget. Dersom vi har foretatt en form for sannsynlighetsutvalg, kan vi uttale oss om størrelsen på utvalgsfeilen. Beregningene av utvalgsfeilen er basert på statistisk teori (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 183).

Den andre hovedtypen av feil er *målefeil*, det vil si feil som oppstår i forbindelse med at en gitt respondent faktisk svarer på spørsmålene i spørreskjemaet.

Formålet med spørreskjemaer er å kartlegge “sanne” egenskaper ved respondenten, enten det dreier seg om bakgrunnsvariabler som alder, kjønn, inntekt og lignende, eller holdninger, meninger, atferd og oppfatninger.

Utgangspunktet er at spørsmål og svar i et spørreskjema er en form for kommunikasjon mellom intervjueren og den som blir intervjuet. Som i all annen kommunikasjon er det rom for mange former for misforståelser og feil. Vi kan skille mellom feil som primært er knyttet til spørreskjemaet, og feil som primært er knyttet til interaksjonen mellom intervjueren og respondenten. Feil som er knyttet til utformingen av spørreskjemaet, er det mulig å begrense ved å konstruere et best mulig skjema, og preteste det. Feil som primært er knyttet til interaksjonen mellom intervjueren og respondenten, kan man forsøke å begrense ved å velge ut intervjuere som passer til målgruppen, og ved å gi intervjueren best mulig opplæring. Det kan være feil som for eksempel at respondenten ikke forstår spørsmålet, ikke ønsker å svare oppriktig eller er usikker på hva man mener.

Videre vil feil som er knyttet til intervjueren være at han mistolker verbal respons

eller registrerer responsen feil. Intervjusituasjonen kan også ha flere aspekter som kan frembringe feil, som for eksempel uheldige tidspunkt, omgivelser eller at samspillet mellom intervjuer og respondent påvirker svargivningen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011, s. 146-147).

## 4.0 Resultater og funn

Funnene vi har tatt utgangspunkt i er påstander fra de individuelle dybdeintervjuene vi har gjennomført. Utvalget vårt i dybdeintervjuene er ikke representativt og funnene våre kan dermed ikke generaliseres til hele populasjonen. Vi har inndelt resultatene fra intervjuene etter emner vi mener er relevante og fremstiller funnene på en oversiktlig og god måte.

Under har vi fremstilt flere tabeller med både Vecora sin egen vurdering og kundene sine vurderinger av viktigheten på ulike faktorer vedrørende relasjonen mellom kunden og Vecora. Funnene er rangert på en skala fra én til fem, hvor én er lavest og fem er høyest score. Torstein fra Vecora ble bedt om å vurdere Vecora sin egen prestasjon på de forskjellige områdene, samt hvor viktig han tror disse faktorene er for kundene. Videre ble kundene bedt om å vurdere viktigheten av de samme faktorer som Vecora vurderte, i tillegg til å vurdere Vecora sin prestasjon.

### 4.1 Dybdeintervju med Torstein

Faktor	Viktighetsvurdering	Prestasjonsvurdering
Å ha en fast kontaktperson hos markedsføringsbyrået?	4	3
Å få kontinuerlig oppfølging fra markedsføringsbyrået?	4	3
At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid?	4	3
At kontaktpersonen har	3	4

oversikt over hvilke produkter de kan ha behov for?		
At markedsføringsbyrået har oversikt over hvor ofte de vil bli kontaktet?	<b>3</b>	<b>3</b>
At markedsføringsbyrået vet hvordan de vil bli kontaktet? Tlf., mail for eksempel.	<b>4</b>	<b>4</b>
At markedsføringsbyrået inviterer kunden på arrangementer utenfor jobbreelasjoner?	<b>3</b>	<b>1</b>

### **Vecora sine styrker**

Vecora vektlegger at de blir ansett som noen andre enn det typiske markedsføringsbyrået. De anser seg selv som et digitalt byrå eller et moderne markedsføringsbyrå. De har spesialister på hvert område som går sammen for å kunne løse et problem på best mulig måte. Dette vil videre sikre høy kreativitet i Vecora og det er stort fokus på å skape en vinn-vinn situasjon for både Vecora og kundene. De tenderer å ikke tenke kun på seg selv og bedriften, men også at kundene skal bli fornøyd og få det beste produktet eller tjenesten utført. Bedriften har en visjon om at kundene skal ha kontakt med flere ansatte i bedriften for å kunne styrke relasjonsforholdet mellom dem og kundene. De påstår at en relasjon ikke oppstår mellom bedriften og kunden, men mellom hver enkelt ansatt og kunden, og vil dermed skape så sterke bånd som mulig.

### **Kommunikasjon**

Vecora hevder selv at de har hatt og har per dags dato en nøytral kommunikasjon utad. De har ikke gjort noen frempek i kommunikasjon, og har ligget lavt i terrenget. Når det kommer til kommunikasjon med kundene sine er dette noe Vecora setter høyt og er flinke på. Bedriften benytter seg av et CRM-system der de registrer utvekslet informasjon mellom seg selv og kundene, hva som blir

diskutert, neste aktivitet, telefonsamtaler og når de var i kontakt og når de handlet sist. På denne måten har de en logg på hvordan situasjonen er. Det skal opparbeides en instruks for organisering av rutiner og system på hvordan kommunikasjonen skal foregå, hva som skal bli gjort til enhver tid og hvem som skal utføre oppgavene.

### **Kundeoppfølging**

Når det kommer til kundeoppfølging har Vecora en vei å gå. Dette er noe de helt klart kan bli bedre på og er klar over. Vecora har tidligere hatt frafall i kundeporteføljen da de i oppstartsfasen tenderte å ta vann over hodet, hvor de skaffet seg kunder de ikke burde, kunder som ellers ikke ville valgt dem som byrå. Kundene følte tap og lidelse under mangel på oppfølging fra bedriften, samt at de har hatt en betydelig stor utskiftning av personale.

Vecora differensierer kundene etter lønnsomhet. De skiller de mest lønnsomme kundene fra de ulønnsomme kundene, slik at de kan prioritere kundene etter deres lønnsomhet. De hyggeligste kundene får mer oppmerksomhet og bedre betingelser og generelt bedre service.

### **Produktkvalitet**

Kvaliteten på produktene har en tett sammenheng med produktene sitt prisnivå. Vecora legger til grunn at de leverer utrolig mye for pengene. Kvaliteten på produktene og tjenestene er generelt bra, men kan absolutt bli bedre sammenlignet med prisnivået.

### **Pris**

Vecora mener selv at de verken er billige eller dyre, men leverer produkter og tjenester med høy kvalitet. De påstår at de tidligere har vært for billige, noe som har skapt problemer i senere tid når de har hatt prisøkninger. Kundene har da stilt spørsmål til den plutselige prisforandringen og har byttet byrå. Videre har dette påvirket Vecora sin kundeportefølje og inntekt i negativ retning.

## 4.2 Dybdeintervju med kunder av Vecora

Tallene i tabellen er gjennomsnittet fra flere kunder.

Faktor	Viktighetsvurdering	Prestasjonsvurdering
Å ha en fast kontaktperson hos markedsføringsbyrået?	4,5	5
Å få kontinuerlig oppfølging fra markedsføringsbyrået?	4	4
At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid?	5	5
At kontaktpersonen har oversikt over hvilke produkter de kan ha behov for?	4	3
At markedsføringsbyrået har oversikt over hvor ofte de vil bli kontaktet?	4,5	4,5
At markedsføringsbyrået vet hvordan de vil bli kontaktet? Tlf., mail for eksempel.	5	5
At markedsføringsbyrået inviterer kunden på arrangementer utenfor jobbreelasjoner?	3	1,5

### Vecora sine styrker

Kundene oppgir at den største styrken Vecora har er den nærheten de har med kundene sine, da byrået ikke er så stort. Herav får kundene en følelse av å være en del av systemet deres, og at de spiller på samme lag. Kundene bemerker at det til syvende og sist handler om relasjonsbyggingen mellom leverandør og kunde. Videre hevdes det at på dette område har Vecora vært svært dyktige. Kundene



mener at Vecora er kreative og har en evne til å sette seg inn i de forskjellige driftsformene kundene benytter. Den ene kunden poengterer at de valgte å benytte Vecora på grunn av størrelsen på bedriften og evnen de har til å tenke utenfor boksen. Den andre kunden bemerker at grunnen for at de valgte å benytte Vecora var den allerede etablerte relasjonen de hadde til daglig leder.

### **Kommunikasjon**

Vecora scorer høyt på skalaen når kunden skal vurdere kommunikasjonen og relasjonen mellom dem. Kundene setter pris på den uformelle kommunikasjonen mellom seg og kontaktpersonene i Vecora, samt at de er tilgjengelige når kunden ønsker det. Kundene vektlegger tilgjengelighet, pris og tillit som det viktigste i relasjonen med leverandøren. Det dreier seg om gjensidig kontakt hvor de etablerer en felles plattform, som vil skape en vinn-vinn situasjon for begge parter.

Kundene har et godt inntrykk av at kontaktpersonene deres har god innsikt i dem som kunde og at kontaktpersonene er godt forberedt når de er i kontakt med dem. Kundene har videre et inntrykk av at kontaktpersonene har nok tid og kompetanse til å ta seg av dem som kunde og tilfredsstiller deres ønsker og behov.

### **Kundeoppfølging**

Kundene er meget fornøyd med dagens kundeoppfølging, oppfølgingen gjennomføres både via elektronisk kommunikasjon og noen få personlige møter. Kundene føler at byrået har kontroll på hvordan og når de skal kontaktes, og at dialogen mellom dem fungerer svært bra. Den ene kunden poengterte et ønske og behov for hyppigere rapportering av treff på hjemmesiden og treff på søkeord på Google. Kunden ønsket konkrete tilbakemeldinger på dette området slik at de kan holde seg oppdatert og for eksempel ta vurderinger på om søkeord skal endres.

### **Produktkvalitet**

Kundene er svært fornøyde med kvaliteten på produktene og tjenestene Vecora leverer. Den ene kunden anser det som optimalt å fordele kjøp av tjenester og produkter mellom Vecora og trykkerier, da de påstår at det ikke er bra for bedriften å knytte for tett kontakt med hverandre. På grunn av dette velger kunden å trykke visittkort direkte hos trykkeriet istedenfor å gå gjennom

markedsføringsbyrået. Den andre kunden anser kvaliteten på produktene og tjenestene som bra, og gir Vecora skryt for å alltid ligge et skritt foran og for å være nytenkende.

### Pris

Pris var en av hovedgrunnene til at den ene kunden byttet ut sin tidligere leverandør med Vecora. Det byrået kunden benyttet var et relativt kjent byrå og ble dermed svært dyrt. De så etter et nytt byrå og valgte Vecora på grunnlag av at pris var en viktig faktor. Kunden vurderer Vecora sitt prisnivå som gjennomsnittlig. Den andre kunden er fornøyd med prisnivået, og mener at Vecora er innenfor rimelige grenser.

### 4.3 De viktigste funnene i dybdeintervjuene

I modellen nedenunder har vi samlet funnene fra de kvantitative spørsmålene fra dybdeintervjuene. Her presenterer vi de viktigste funnene fra dybdeintervjuene, vi tar for oss de funnene vi mener har størst betydning og påvirkningskraft for vår problemstilling. Modellen skildrer hvordan kundene vurderer viktigheten og prestasjonen på de ulike faktorene, og hvordan Vecora vurderer viktigheten og sin egen prestasjon på de samme faktorene. Vi har markert de viktigste gapene med rødt. Gapene vil analyseres i neste delkapittel.

Faktor	Kunde		Ansatt	
	Viktighet	Prestasjon	Viktighet	Prestasjon
Å ha en fast kontaktperson hos markedsføringsbyrået?	4,5	5	4	3
Å få kontinuerlig oppfølging fra markedsføringsbyrået?	4	4	4	3
At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid?	5	5	4	3
At kontaktpersonen har	4	3	3	4

oversikt over hvilke produkter de kan ha behov for?				
At markedsføringsbyrået har oversikt over hvor ofte de vil bli kontaktet?	4,5	4,5	3	3
At markedsføringsbyrået vet hvordan de vil bli kontaktet? Tlf., mail for eksempel	5	5	4	4
At markedsføringsbyrået inviterer kunden på arrangementer utenfor jobbrelasjoner?	3	1,5	3	1

#### 4.4 Drøfting av funn i dybdeintervju

Vi vil her gå gjennom de funnene med størst relevans for oss. Under faktoren “*å ha en fast kontaktperson hos markedsføringsbyrået*” mener kundene viktigheten er fire og en halv hvorimot Vecora selv mener de scorer tre. Her kommer det frem at Vecora må forbedre seg. Det skal også sies at Vecora ønsker å benytte seg av en unik forretningsmodell hvor kunden skal ha kontakt med flere ansatte i bedriften. Dette gjøres for å kunne styrke relasjonen og tilknytningen til Vecora som et markedsføringsbyrå og ikke bare knytte seg til den enkelte ansatte i bedriften som er kontaktpersonen deres. Dette kan være en av grunnene til at Vecora selv mener at de bare scorer en treer, da de ikke ønsker at kundene kun skal knytte seg til én fast kontaktperson. Motsatt ser vi at kunden verdsetter høyt å kun ha én fast kontaktperson. Videre kan dette være et moment Vecora bør vurdere et tiltak for.

Neste signifikante avvik fremkommer av faktoren “*at kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid*”. Her vektlegger kunden viktigheten høyest på skalaen, hvorpå de samtidig mener at Vecora scorer høyest på skalaen. På den annen side rangerer Vecora sin egen prestasjon til kun en treer. Kundene var klare på at det var svært positivt at kontaktpersonene var tilgjengelig til enhver tid. Dette skaper

en trygghet og kan over tid generere til lojale kundeforhold. Vecora jobber i disse dager med å utvikle interne rutiner og har fokus på eksisterende kunder fremfor nye kunder for å tilegne seg mer lojale og langsiktige kundeforhold. Det er da viktig at de fortsetter med god kundeoppfølging, samt er synlige og tilgjengelige for kundene når de skulle trenge det.

Den neste faktoren vi mener har større betydning er *“at markedsføringsbyrået har oversikt over hvor ofte de vil bli kontaktet”*. Her mener kundene at Vecora scorer fire og en halv, mens Vecora selv mener de ligger på en treer på skalaen. Kundene var svært klare på at både kommunikasjon og oppfølging er noe Vecora er gode på. Vecora selv mener de har litt å jobbe med her. Videre gir Vecora en score på tre på hvor viktig det er at byrået har oversikt over hvor ofte kundene vil bli kontaktet. Vecora sin prestasjon og innsats gjenspeiler her hvor viktig Vecora selv mener at dette er, og kan være en av hovedgrunnene til at de ikke scorer høyere på dette punktet. I et senere handlingstiltak er dette en av faktorene Vecora bør ta tak i, da det er et så stort gap mellom viktighetsvurderingene av dette.

Det siste gapet vi mener har stor betydning er *“at markedsføringsbyrået inviterer kunden på arrangement utenfor jobbrelasjonen”*. Den ene kunden bemerker at han ikke var tilhenger av dette, da han ikke hadde tid til det. Videre hadde han ingen formening om Vecora sin prestasjon på dette området. Den andre kunden påpekte at dette var noe han kunne hatt interesse av og vurderte dette til høyest på skalaen. Kunden kunne ikke vurdere Vecora sin prestasjon på dette området, da han aldri hadde blitt invitert på arrangement utenfor jobbrelasjonen. Vecora er klar over at noen kunder anser dette som viktig, men gjennomfører ikke denne typen arrangement og vurderer seg selv til lavest score på skalaen på dette området.

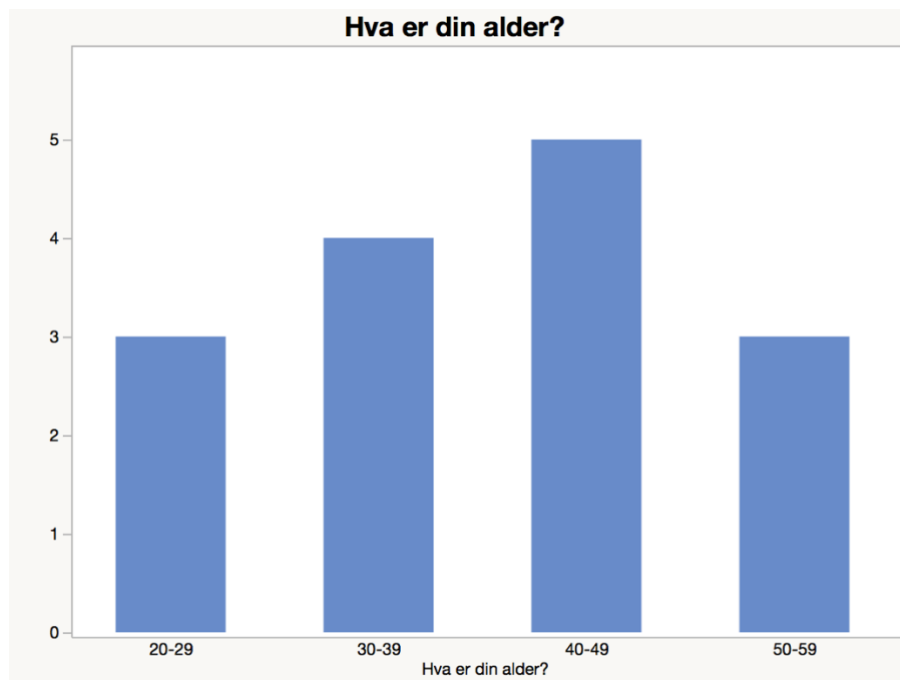
I dybdeintervjuet med rådgiveren i Vecora spurte vi om de utfører noen form for spesifikke tiltak for å sikre lojalitet og langsiktige relasjoner. Her forklarte han at de ikke gjennomfører noen form for spesifikke tiltak, men at de gjennom interne rutiner og å ha fokus på at nåværende kunder er de enkleste kundene de har, skaper sterkere relasjoner til eksisterende kunder. De gjør så godt de kan for å ha konkrete planer på interne rutiner og instruksjoner. Samt å utvikle en rettesnor og en kunnskapsbase for hvordan ting skal utføres, hva som ikke skal gjøres og hvem

som skal utføre oppgavene. I bunn og grunn utfører de ingen spesifikke tiltak, men prøver så godt de kan å delegere oppgaver og ansvar på en tilfredsstillende og profesjonell måte.

#### 4.5 De viktigste funnene i spørreundersøkelsen

Etter gjennomføring av den webbasert spørreundersøkelsen fikk vi totalt 15 utfyllende svar, som vi kunne bruke i våre analyser. Det var vanskelig å innhente svar da respondentene ikke gjennomførte hele spørreundersøkelsen. Alderen til respondentene i undersøkelsen varierte i stor grad fra 20 til 59 år, hvor majoriteten var mellom 40 til 49 år.

Figur4. Hva er din alder, spørreundersøkelse.



Hovedkjernen i vår undersøkelse er resultatene fra dybdeintervjuene. Vi vil påstå at dersom vi hadde fått flere gjennomførte svar i vår spørreundersøkelse, hadde dette kunne gitt oss en bedre oversikt og mer kunnskap rundt emnet vårt.

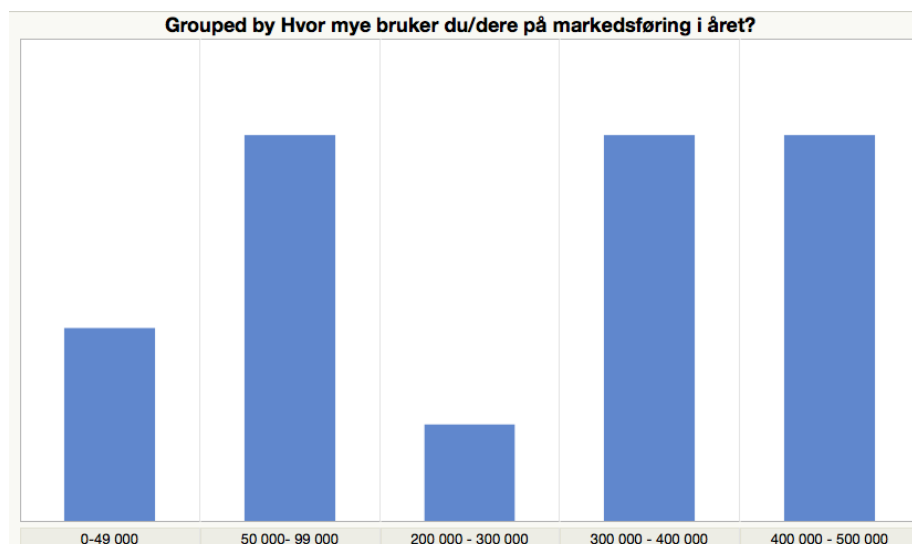
Spørsmålene vi utarbeidet var rettet mot hva bedriftene vurderer som markedsføring, hvor mye økonomiske midler de bruker på markedsføring, hva en relasjon er og betyr for dem, hvilke konsekvenser en dårlig relasjon kan ha og viktigheten av en god relasjon. Til slutt i spørreundersøkelsen var det rettet noen spørsmål direkte om bedriften Vecora. Det var bare tre av respondentene som

hadde benyttet seg av tjenestene Vecora tilbyr, på grunnlag av dette blir ikke spørreundersøkelsen vår spesielt relevant for oss. Vi vil ta for oss noen av svarene og analysere disse, svarene er grafisk fremstilt for å kunne gi en god skildring av resultatene. De svarene vi har fremstilt nedenfor er de svarene vi mener er mest relevante å belyse fra spørreundersøkelsen.

I spørreundersøkelsen ba vi respondentene definere hvilke tiltak de anså som markedsføring. Listen strekker seg langt, og er alt fra søkeord på internett til god service. Sosiale medier, som LinkedIn, Facebook-, og Google ads eller til og med Instagram og Snapchat er en gjenganger, samt annonsering i både digitale og tradisjonelle medier. Andre anser all intern og ekstern kommunikasjon som markedsføring, alt fra employer branding til hvordan deres montører utfører jobben sin ute hos kunden. Alle som jobber i bedriften har et ansvar for å opptre i henhold til deres verdier, og levere god service og kvalitet til kundene - med andre ord: alt man betaler for, for å fremme egen bedrift på markedet.

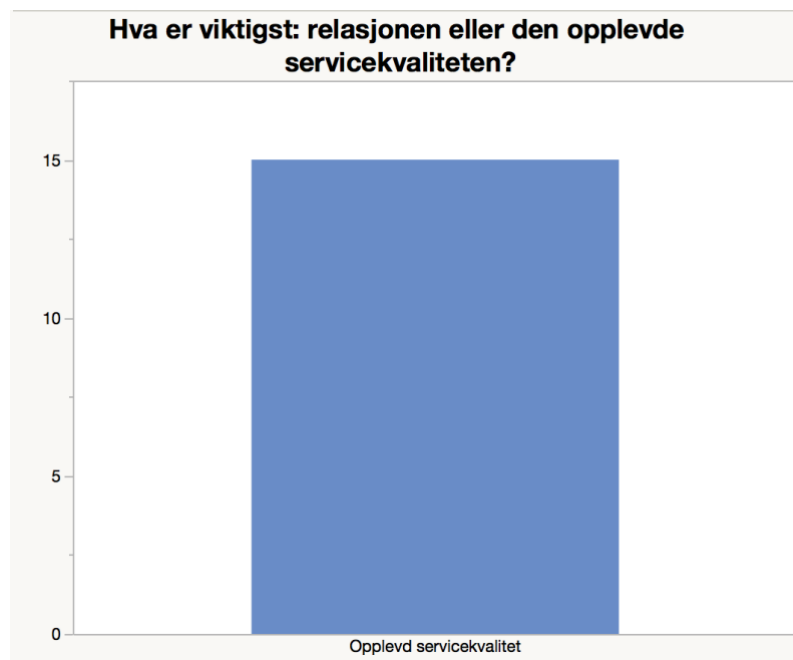
I spørsmålet “*Hvor mye bruker du/dere på markedsføring i året?*” ser vi at det er svært varierende hvor mye hver kunde benytter på markedsføring. Vi tror det er høyst viktig for kundene å kunne definere for seg selv hva de anser som markedsføring og hvor mye de eventuelt vil budsjettere til denne posten med tanke på hvilke resultater de tror de vil oppnå. I spørreundersøkelsen hadde vi et tilleggsspørsmål om hva de tror de hadde fått igjen for å bruke pengene annerledes i markedsføringen. Det gjennomgående svaret her var lite eller ingenting.

Figur 5. *Hvor mye bruker du/dere på markedsføring i året, spørreundersøkelse.*



I spørsmålet “*Hva er viktigst: relasjonen eller den opplevde servicekvaliteten?*” var svarene enstemmige at den opplevde servicekvaliteten var viktigst. Dette er ikke et svar som sjokkerer oss da det var forventet at kundene verdsetter kvaliteten på leverte produkter og tjenester høyere enn relasjonen de har med bedriften.

Figur 6. *Hva er viktigst: relasjonen eller den opplevde servicekvaliteten, spørreundersøkelse.*



#### 4.6 Drøfting av funn i spørreundersøkelsen

Vi har brukt de fem undersøkelsesspørsmålene som avspark for drøftingen av funnene våre. Vi vil belyse hvert undersøkelsesspørsmål ved å drøfte funnene fra spørreundersøkelsen opp mot relevant litteratur vi tidligere har benyttet i oppgaven.

1. *Hva legger bedrifter i viktigheten av relasjon med de som står for markedsføringen?*

I spørreundersøkelsen spurte vi respondentene om “*Hvor viktig er relasjonen mellom dere som bedrift og markedsføringsbyrået dere benytter? Om dere ikke benytter et markedsføringsbyrå, da mellom dere og den/de som styrer markedsføringen for dere?*”. Her kommer det frem at bedrifter verdsetter relasjoner svært høyt og er relativt avgjørende for dialogen og flyten mellom bedriften og markedsføringsbyrået. Relasjonen er viktig for samarbeidet,

kommunikasjonen, målsettinger og måloppnåelse. Andre mener at gode relasjoner er viktig for å forstå at de fleste bedrifter er ulike, med egne visjoner og misjoner. Flere av respondentene ser på sammenhengen mellom relasjoner og markedsføring som avgjørende for bedriften, det hjelper dem å ta del i hvordan det ferdige produktet skal se ut.

I tillegg spurte vi respondentene *“Dersom du/dere ikke er fornøyde med relasjonen, hvilke konsekvenser/tiltak bruker dere da?”*. Her var respondentene tydelige på at dersom de ikke er fornøyde vil de fleste iverksette tiltak for å prøve å bedre relasjonen. De vil ta opp problemet og gi tydelige signaler på hva som ikke fungerer og videre prøve å forbedre relasjonen tidlig i fasen, før det har blitt et for stort problem. Flere er tydelige på at dersom de tiltakene som blir iverksatt ikke fungerer, vil de avslutte samarbeidet og benytte seg av en annen leverandør. Noen få, på den andre siden, vil gjøre lite eller ingenting med problemet.

### *2. Er opplevd servicekvalitet viktigere enn relasjon?*

Spørsmålet om opplevd servicekvalitet er viktigere enn relasjonen har vi besvart lenger oppe i oppgaven, under punkt 4.3 *Funn i spørreundersøkelsen*. Dette spørsmålet ble stilt i spørreundersøkelsen og det var enstemmig at den opplevde servicekvaliteten var viktigere enn relasjonen.

### *3. Er Vecora sin organisering av kundehåndtering tilfredsstillende for kundene?*

Vecora benytter seg av en egen, unik, organisering av kundene. I bedriften jobber flere ansatte direkte med kunden. Kunden har ikke bare én kontaktperson, men flere. Dette skaper en økt motivasjon hos medarbeiderne, og tilfører en ny giv til å utføre arbeidsoppgavene, og å opprettholde relasjonen med kunden. Både i spørreundersøkelsen og i de individuelle dybdeintervjuene ble respondentene spurt om bedriften sin organisering.

I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt spørsmålet *“synes du/dere (kunden) at det er negativt/irriterende å snakke med flere forskjellige personer i bedriften for å kjøpe en tjeneste, eller synes dere det er bra å knytte kontakt med flere i bedriften?”*. Svarene her var todelte med både positive og negative meninger. Mange så fordelen med å ha kontakt med flere i bedriften med tanke på



sykdom, og maksimal utnyttelse av kunnskaper, ferdigheter og effektivitet, selv om de samtidig synes det er bra å ha en fast kontaktperson som vil fungere som en guide gjennom prosessen. Den andre gruppen foretrakk å ha kontakt med og forholde seg til en person over tid med tanke på kontroll og relasjonen mellom kunde og ansatt. En av Vecora sine styrker er at de har spesialister på hvert område som går sammen for å kunne løse tverrfaglige problemer og tilføre produktene og tjenestene maksimal kunnskap.

#### *4. Hvor mye bruker bedrifter på markedsføring?*

Spørsmålet om hvor mye økonomiske midler bedrifter bruker på markedsføring har vi besvart ovenfor, under punkt 4.3 *Funn i spørreundersøkelsen*.

Spørreundersøkelsen viser et stort spenn i bruken av økonomiske midler, majoriteten av respondentene bruker mellom 50 000 - 500 000 kroner, mens noen få ikke bruker noe eller under 49 000 kroner.

#### *5. Har Vecora hatt en økning i sin markedsandel?*

Det siste året har salget og markedsandelen økt betydelig i takt med kundeporteføljen. Fra 1.1.18 til per dags dato har de økt sin omsetning fra 1 700 000 i 2017 til 2 800 000 millioner. Dette tyder på en økning i omsetningen med omtrent 50 prosent.

## **5.0 Avsluttende del**

Vi vil først ta for oss det vi mener Vecora gjør riktig, videre vi vil konkludere og svare på problemstillingen vår. Til slutt vil vi komme med anbefalinger, tiltak og en strategi på hvordan Vecora kan implementere dette.

På bakgrunn av drøftelsen av funnene vi har gjort vil vi ydmykt konkludere med at Vecora gjennomfører sitt arbeid på en tilfredsstillende måte, sammenlignet med det vi har vektlagt gjennom oppgaven. Det skal videre sies at de har flere områder med potensiale for forbedring. Gjennom våre undersøkelser fremstår det at Vecora er en serviceinnstilt og engasjert gjeng, som ønsker å skape en vinn-vinn situasjon for seg selv og kunden de arbeider for. De er flinke til å tenke utenfor boksen og å inkludere flere spesialister for å kunne hjelpe kundene best mulig til å løse

problemer de har. De ansatte har høy fagkompetanse og er flinke til å kommunisere med hverandre og hjelpe hverandre. I tillegg er Vecora dyktige når det kommer til kommunikasjon med kundene. Etter vårt samarbeid med Vecora har vi fått et inntrykk av at de har et sterkt ønske om å forbedre seg på de områder det trengs, og fortsette å tenke nyskapende.

## 5.1 Konklusjon

For å kunne besvare vår problemstilling om hvordan bedrifter vurderer viktigheten av relasjonen mellom bedriften og Vecora, og om dette samsvarer med Vecora sin forretningsidé, vil vi først understreke at Vecora gjør mye riktig når det kommer til relasjonsbygging og generelt sett gjør en god jobb på flere områder. Vi vil også fremheve at de har forbedringspotensial på andre områder, vi vil derfor påpeke og komme med tiltak til hvilke områder vi mener de bør forbedre seg på, på basis av vår problemstilling.

Som en rød tråd i oppgaven vår kommer det frem at bedrifter som oftest ikke har relasjoner til bedrifter, men at de ansatte i bedriften har relasjoner til sine kunder. Dette er noe som preger reklamebransjen og er en kritisk faktor for bedrifter. Dersom en ansatt slutter tar han ofte med seg kundene han har arbeidet med. Dette kan bli svært kritisk i negativ retning for en bedrift dersom den ansatte skulle ta med seg mange kunder. Etter flere samtaler med Vecora vet vi at de har et ønske om å skape en unik forretningsmodell, som har fokus på at kunden skal utvikle relasjoner med flere ansatte i bedriften. På denne måten kan kunden få en relasjon til Vecora som bedrift og ikke kun til kontaktpersonen de har. Med andre ord ønsker Vecora å skape en bedrift-til-kunde-relasjon og ikke en så tett ansatt-til-kunde-relasjon. Det Vecora ønsker er vanskelig å oppfylle, vi anbefaler derfor Vecora å fokusere på å gi hver enkelt kunde en fast kontaktperson da vi ser dette er noe kunder verdsetter. Risikoen ved at en ansatt avslutter sitt arbeidsforhold og tar med seg kunder vil alltid være til stede. Her anbefaler vi Vecora å fokusere på intern team building og å skape et godt arbeidsmiljø innad i bedriften.

Gode relasjoner er uhyre viktig i dagens samfunn og spesielt innenfor den bransjen Vecora arbeider i. Det kommer frem både i spørreundersøkelsen og i de gjennomførte dybdeintervjuene at relasjonen mellom bedrifter og Vecora anses

som avgjørende da det er aktuelt for kunder å bytte markedsføringsbyrå dersom relasjoner går tapt. Bedriftene vi har vært i kontakt med påpeker at Vecora er gode på kommunikasjon, men når ikke helt opp til det kundene forventer innenfor kundeoppfølging. Terry Vavra (1995) argumenterer for at den eneste måten en bedrift kan drive lønnsomt og langsiktig på, er gjennom relasjonsbygging. Dette underbygger viktigheten av kundeoppfølging og utførelsen av spesifikke tiltak for relasjonsbygging.

Gjennom våre undersøkelser og grundig drøftelse av funnene i undersøkelsene har vi kommet frem til at bedrifter vurderer viktigheten av relasjoner som avgjørende for videre kundeforhold. Vecora sin forretningsidé er å komme i en rådgivende posisjon hos kundene, og dermed kunne levere bedre resultater for kunden og dem selv. Forretningsidéen samsvarer i moderat grad med kundene sin vurdering av viktigheten av relasjoner. De jobber for å styrke relasjoner på en annen måte enn det kundene anser som optimalt, men har samme syn på viktigheten av relasjoner.

## **5.2 Anbefaling**

Her skal vi fremstille anbefalinger og handlingstiltak vi tror vil komme til fordel for Vecora å implementere i sin forretningsmodell. Vi har utformet tre anbefalinger som vi vil ta for oss nedenfor. I neste delkapittel skal vi presentere forslag til implementering av hvert handlingstiltak.

1. Tildele kundene en fast kontaktperson
2. Utvikle spesifikke tiltak for relasjonsbygging
3. Lage rutiner for kundeoppfølging

### **1. Tildele kundene en fast kontaktperson**

Vi anbefaler Vecora å ta en vurdering på å tildele hver kunde en fast kontaktperson, da vi ser både gjennom spørreundersøkelsen og gjennom dybdeintervjuene med kundene, at dette er en viktig faktor for dem. Vi ser poenget til Vecora med å prøve å skape en sterkere relasjon til bedriften ved å involvere flere ansatte med hver enkelt kunde. Imidlertid tror vi at det å tildele en fast kontaktperson vil ha signifikant betydning for videre rådgivning og utvikling av bedriften. Vi vet at Vecora praktiserer det å ha en fast kontaktperson, men

ønsker at kunden skal involveres med flere ansatte. Risikoen ved at ansatte i Vecora slutter og tar med seg kunder vil bestandig være til stede. Analysen av våre undersøkelser viser at verdien for kunden ved å ha en fast kontaktperson vil tilføre Vecora vesentlig høyere nytteverdi enn den negative risikoen det fører med seg at kundene må forholde seg til flere ansatte i bedriften. Av undersøkelsesspørsmålene kommer det frem at kunder anser relasjoner som viktig for samarbeid, kommunikasjon, målsettinger og måloppnåelse. For kunden vil det være enklere å ha en fast kontaktperson å henvende seg til som har kontroll på kunden sin virksomhet og behov.

## **2. Utvikle spesifikke tiltak for relasjonsbygging**

Vecora utfører per dags dato ingen spesifikke tiltak for å sikre langsiktige og lojale kunderelasjoner, dette strider mot den grunnleggende kjernen i relasjonsbygging, idéen om gjensidig tillit mellom leverandør og kunde. Kundene viser Vecora tillit ved å benytte seg av dem som markedsføringsbyrå og prisen de betaler for tjenesten. Vecora viser gjengjeldende tillit ved å utføre tjenestene på en tilfredsstillende og profesjonell måte, samtidig som de tar vare på de kundene som viser lojalitet til dem. Vecora bør utvikle spesifikke tiltak for å kunne sikre seg lojale og langsiktige kunderelasjoner. Dette kan gjøres gjennom blant annet å implementere Key Account Managere, eller å styrke kunderelasjonene gjennom sosiale sammenkomster utenfor jobbsammenheng. Ved å utvikle spesifikke tiltak vil vi tørre å påstå at Vecora har bedre forutsetninger til å utvikle lojale og langsiktige kundeforhold.

## **3. Lage rutiner for kundeoppfølging**

Vi vet at Vecora er i gang med prosessen å lage rutiner for kundeoppfølging. De har planer om å lage en instruks for hva som skal gjøres etter de har vært i kontakt med en kunde. Hver enkelt ansatt i bedriften skal ha en evne til å skape et godt forhold til kundene. Vi vil selvfølgelig anbefale Vecora å fullføre denne prosessen og å utvikle gode rutiner internt. De bør lage en rettesnor og utvikle en kunnskapsbase der samtlige måter de ulike aktiviteten skal gjøres på, hva som skal gjøres videre, hva som ikke skal gjøres og hvem som skal gjøre hva, presenteres. På denne måten vil alle ansatte i Vecora vite hva som er hver enkelt sin jobb og hvordan den skal utføres. Gjennom våre analyser har vi sett at Vecora har en vei å gå når det kommer til kundeoppfølging. Vi vil anbefale Vecora å gjennomføre

løpene kundemålinger i form av undersøkelser på hvorvidt kundene er tilfredse. Dette vil gi Vecora en pekepinn på hva de eventuelt må forbedre seg på. Vi har også gjennom undersøkelsene våre fått inntrykk av at bedrifter ønsker mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Vi vil derfor anbefale Vecora å utføre rutinemessige kundebesøk og ha personlige møter med dem, det å vise ansiktet sitt utad skader sjeldent. Det er dyrt å tilegne seg nye kunder, derfor er det viktig at Vecora lager spesifikke rutiner for å sikre de eksisterende kundeforholdene de har. Når rutinene utvikles må de være spesifikke, klare og konsise, samt at de må utvikles både internt og eksternt.

### 5.3 Implementering av handlingstiltak

I denne delen vil vi presentere forslag til implementering av de anbefalte handlingstiltakene våre.

#### 1. Tildele kundene en fast kontaktperson

- La den ansatte og kunden ta del i valget av kontaktperson.* Dersom kunden eller en ansatt har innvendinger om hvem som bør eller ikke bør blir den faste kontaktpersonen bør dette tas til etterretning. Hovedoppgaven her vil være å skape relasjoner mellom kunden og kontaktpersonen. Dette inkluderer også tiden hvor man ikke har pågående prosjekter med kunden. Kunden skal også ha muligheten til å bytte kontaktperson om dette er ønskelig.
  
- Utvikle kontaktpersonen sine retningslinjer for arbeidsoppgaver.* Rådgiverne i bedriften vil her få tildelt ulike kunder som de skal være hovedkontaktperson for. De skal ha det daglige ansvaret for kommunikasjonen med sine kunder og sørge for best mulig gjennomføring og problemløsning etter kunden sitt behov. Stillingen vil i stor grad dreie seg om å være en rådgiver fremfor en selger. Sammen med kunden skal de utvikle idéer og komme med råd om måten arbeidsoppgavene skal utføres på. Herunder skal kontaktpersonen formidle kunden sitt ønske og behov videre til de ansatte i bedriften som trengs for å få en tverrfaglig utførelse av oppgaven. Kontaktpersonen vil også ha ansvaret for jevnlig

rapportering til kunden og loggføring i CRM-systemet, samt den videre kundeoppfølgingen.

## 2. Utvikle spesifikke tiltak for relasjonsbygging

- ❑ *Innføre rutinemessige målinger av kundetilfredshet.* Før Vecora innfører spesifikke tiltak for relasjonsbygging bør de innføre rutinemessige KTI-undersøkelser for å kartlegge kundetilfredsheten, samt hvordan kundene ser for seg videre utvikling av tillit og lojalitet.
- ❑ *Key Account Manager.* Dersom det hadde vært mulig bør Vecora enten ansatte en Key Account Manager eller tildele en eller flere rådgivere alt ansvar for bedriften sine nøkkelkunder. Dette bør gjøres for å ta vare på og bygge relasjoner til de største og viktigste kundene, samt å sikre en høyere inntekt over lengre tid.
- ❑ *Sosiale sammenkomster med nøkkelkunder.* Etter ønsker fra kunder vil vi anbefale Vecora å utføre personlige møter og arrangere sosiale sammenkomster med bedriften sine største kunder. Dette kan være i form av middag, eller lokale tilbud som hockeykamper eller golf.

## 3. Lage rutiner for kundeoppfølging

- ❑ *E-post eller spørreundersøkelse etter mottatt tjeneste/produkt.* Etter avsluttede prosjekter og samarbeid bør Vecora sende ut personlige e-poster vedrørende kunden sin opplevelse angående mottatt produkt eller tjeneste. Samtidig bør de gi rom for andre tilbakemeldinger kunden eventuelt har, for å generere til positiv samhandling og å styrke relasjonen.
- ❑ *Grundig loggføring i CRM-system.* Her skal de ansatte og kunden sin kontaktperson ha en grundig loggføring av all kontakt som foregår med kunden: når de sist snakket sammen, hva de snakket om og hvilke behov og ønsker kunden har. CRM-systemet skal være åpent for hele bedriften slik at de andre ansatte kan ha en grunnleggende oversikt over de forskjellige kundene. Her skal det også noteres ned når kundene skal

kontaktes neste gang, og informasjon om hva det gjelder, slik at neste gang kunden skal kontaktes står det svart på hvitt hva det gjelder.

## Vedlegg

### 1. Intervjuguide Vecora

#### Intervjuguide Vecora

**Deltagere:**

**Sted:**

**Dato:**

**Klokkeslett:**

**Utførelse:** Dybdeintervjuet blir utført med to representanter fra bachelorgruppen og et intervjuobjekt fra bedriften tilstede. En representant fra bachelorgruppen stiller spørsmålene, mens den andre noterer. Hele intervjuet blir tatt opp på opptak.

#### Del 1. Introduksjon (5 min.)

##### Uformell prat

Takk for at du tar deg tid til å bli med på dette dybdeintervjuet.

##### Klargjøring av bakgrunn

Dybdeintervjuene blir gjort på bakgrunn av vår bacheloroppgave som har temaet relasjonsbygging.

##### Klargjøring av formål

Formålet med dette dybdeintervjuet er å kartlegge hvordan dere i Vecora jobber og tar vare på kundene deres.

##### Valg av deltagere

Hvis det er greit for deg, vil vi gjerne ta opp intervjuet på opptak. Opptaket blir slettet så fort vi har gjennomført våre analyser. Årsaken til at du er valgt ut som intervjuobjekt, er at du er kontaktpersonen vår i Vecora.

Før vi begynner vil vi understreke at vi er ute etter dine personlige meninger og erfaringer. Det er viktig for oss at du svarer så ærlig som mulig. Hvis det er noen spørsmål du ikke forstår eller er usikker på, er det bare å stille spørsmål underveis.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

#### Del 2. Overgangsspørsmål (10 min.)

1. Hva er din stillingsbeskrivelse?
2. Hva mener du er hovedoppgavene i jobben din?
3. Hvordan er rutiner og systemer for kundeoppfølging hos Vecora?
4. Hvordan mener du disse rutinene og systemene fungerer?
5. I en optimal situasjon, hvordan mener du Vecora burde organisere sine rutiner og systemer for kundeoppfølging?
6. Føler du at du kan påvirke hvordan du kan jobbe opp imot kundene dine?

#### Del 3. Hovedspørsmål om konsulentvirksomheten (10 min.)

*Vi skal nå stille deg noen spørsmål som omhandler jobben din.*

1. Hva mener du det innebærer å være en rådgiver?
2. Hvor stor del av jobben din føler du medgår i ditt arbeid?
3. Føler du at du har god nok tid til å utføre jobben på en tilfredsstillende måte?
4. Føler du at du har den rette kompetanse til å ha ansvar for din kundeportefølje?
5. Hvor mange kunder har du ansvar for i dag?

**Del 4. Hovedspørsmål om kundeinnsikt (15 min.)**

1. Hva tror du kundene dine mener om dere som reklamebyrå? I form av:
  - a) Kommunikasjon?
  - b) Oppfølging?
  - c) Kvalitet på produktene?
  - d) Pris?
2. Hvilke personer (stillingsbeskrivelse) er det vanligvis du har kontakt med hos dine kunder?
3. Hvor mange personer er du vanligvis i kontakt med hos hver enkelt kunde?
4. Vet du hvordan kundene dine helst vil bli kontaktet?
5. Gjør dere noen form for måling på hvor tilfreds kundene deres er med dere som leverandør av reklametjenester?
6. Mener du at Vecora sine kunder har vært lojale i den tidsperioden du har jobbet her?
7. Tror du kundene du har kontakt med i dag vil være lojale til Vecora i framtiden?
8. Gjør dere noen form for spesifikke tiltak for å sikre lojalitet og langsiktige relasjoner?
9. Er det noen form for forskjellsbehandling på kundene deres?

**Del 5. Hovedspørsmål om relasjonsbygging (10 min.)**

*Vi skal nå stille noen spørsmål om relasjonsbygging.*

1. Hva legger du i begrepet relasjonsbygging?
2. Jobber dere aktivt med relasjonsbygging?  
Hvis ja: Hvordan?  
Hvis nei: Hvorfor ikke?
3. Hvordan oppfatter dere deres relasjon til kundene?
4. Hva er viktig for dere i relasjonen til kundene?
5. Er det noe dere kunne gjort annerledes i arbeidet med relasjonsbygging?

**Del 6. Kvantitative spørsmål om relasjonsbygging (5 min.)**

Hvor viktig tror du disse parametrene er for kundene deres ved valg av reklamebyrå på en skala fra 1 til 5?

- a. Å ha en fast kontaktperson hos reklamebyrået? 1 2 3 4 5
- a. Hvordan tror du Vecora scorer på dette? 1 2 3 4 5
- b. Å få kontinuerlig oppfølging fra reklamebyrået? 1 2 3 4 5
- b. Hvordan tror du Vecora scorer på dette? 1 2 3 4 5
- c. At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid? 1 2 3 4 5



c. Hvordan tror du Vecora scorer på dette? 1 2 3 4 5

d. At kontaktpersonen har oversikt over hvilke produkter de kan ha behov for?  
1 2 3 4 5

d. Hvordan tror du Vecora scorer på dette? 1 2 3 4 5

e. At reklamebyrået har oversikt over hvor ofte de vil bli kontaktet? 1 2 3 4 5  
e. Hvordan tror du Vecora scorer på dette? 1 2 3 4 5

f. At reklamebyrået vet hvordan de vil bli kontaktet? Tlf., mail for eksempel  
1 2 3 4 5

f. Hvordan tror du Vecora scorer på dette? 1 2 3 4 5

g. At reklamebyrået inviterer kunden på arrangementer utenfor jobbreasjoner?  
1 2 3 4 5

g. Hvordan tror du Vecora scorer på dette? 1 2 3 4 5

**Del 7. Avslutning (5 min.)**

1. Hvordan syns du intervjuet gikk?
2. Hva synes du om spørsmålene?
3. Har jeg forstått deg riktig? (evt. gå tilbake til noen emner/spørsmål)
4. Har du noe mer å tilføye?

**Tusen takk for at du tok deg tid til å delta på intervjuet.**

## 2. Intervjuguide kunder

### Intervjuguide kunder

**Deltagere:**

**Sted:**

**Dato:**

**Klokkeslett:**

#### Utførelse:

Dybdeintervjuet blir utført med to representanter fra bachelorgruppen og et intervjuobjekt fra kundelisten til Vecora tilstede. En representant fra bachelorgruppen stiller spørsmålene, mens den andre noterer.

#### Del 1. Introduksjon (5 min.)

##### Klargjøring av bakgrunn:

Dybdeintervjuene blir gjort på bakgrunn av vår bacheloroppgave for Vecora.

##### Klargjøring av formål:

Formålet med dette dybdeintervjuet er å kartlegge hvordan du/dere som kunde opplever Vecora som et markedsføringsbyrå, da med hovedfokus på relasjon og kontakt. I tillegg er vi interessert i å få vite hva dere vektlegger når det kommer til oppfølging og kontakt med kontaktpersoner i Vecora. Resultatene fra intervjuet vil bli brukt til vår bacheloroppgave og for å kunne vurdere om Vecora bør iverksette noen tiltak og eventuelt forbedre måten de arbeider på.

##### Anonymitet og valg av deltagere:

Du som intervjuobjekt blir holdt anonym. Hvis det er greit for deg, vil vi gjerne ta opp intervjuet på opptak. Opptaket blir slettet så fort vi har gjennomført våre analyser. Årsaken til at du er valgt ut som intervjuobjekt, er at du jobber i en bedrift som har et eksisterende kundeforhold til Vecora.

Vi vil understreke at vi er ute etter dine personlige meninger og erfaringer. Det er viktig for oss at du svarer så ærlig som mulig. Hvis det er noen spørsmål du ikke forstår eller er usikker på, er det bare å stille spørsmål underveis.

#### Del 2. Overgangsspørsmål (5 min.)

1. Hva er din stillingsbeskrivelse?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
3. Hvilken type ansvarsområde har du med Vecora?
  - a) Hvor lenge har du hatt dette ansvarsområdet?
4. Hvem har du hovedsakelig kontakt med hos Vecora?
  - a) En/flere?
5. Hvor lenge har dere vært kunde hos Vecora?

**Del 3. Spørsmål om dagens situasjon (15 min.)**

1. Hvorfor valgte dere Vecora som leverandør?
2. Hvilke egenskaper mener du at er Vecora sine styrker?
3. Hva tjeneste/produkt har dere benyttet dere av?
4. Vet du hvilke andre tjenester/produkter Vecora tilbyr?
  - a) Hvis ja, kan du nevne noen?
5. Er det noen produkter eller tjenester dere savner?
6. Er dere fornøyde med tjenesten/produktet dere fikk av Vecora?
7. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom dere og Vecora?
8. Foretrekker dere at kommunikasjonen er slik som den er i dag (i kontakt med flere ansatte) eller foretrekker dere å kun ha en kontaktperson?
9. Hvordan er oppfølgingen fra Vecora?
10. Om oppfølgingen fra Vecora skulle vært annerledes, hva ønsker dere da?
11. Har dere noen gang vært misfornøyde med Vecora?
  - a) Hvis ja, utdyp.
12. Hva mener dere Vecora kan bli bedre på?
13. Hva skal til for at dere slutter å være kunde hos Vecora?

**Del 4. Hovedspørsmål om Vecora (15 min.)**

1. Har du inntrykk av at kontaktpersonen(e) deres har god innsikt i dere som kunde?
2. Har du inntrykk av at kontaktpersonen(e) er godt forberedt når han(de) er i kontakt med dere?
3. Har kontaktpersonen(e) mulighet til å svare tilfredsstillende på mulige spørsmål dere har?
  - a) Hvis ja: Fortløpende, eller må han forhøre seg videre?
1. Får du inntrykk av at kontaktpersonen(e) har nok tid til å ta seg av dere som kunde?
2. Får du inntrykk av at kontaktpersonen(e) har nok kompetanse innen kundebehandling og oppfølging?
3. Hva er din generelle oppfatning av kontaktpersonen(e)?

**Del 5. Kvantitative spørsmål om relasjonen til Vecora (5 min.)**

*Vi skal nå stille noen spørsmål om valg av reklamebyrå. Her vil vi at du skal rangere på en skala fra 1 til 5 hvor viktig de ulike faktorene er for dere.*

1. På en skala fra 1 til 5 der 5 er best, hvor fornøyde er dere med følgende faktorer:
  - a) Kommunikasjon? 1 2 3 4 5
  - b) Oppfølging? 1 2 3 4 5
  - c) Kvalitet på produktene? 1 2 3 4 5
  - d) Pris? 1 2 3 4 5
2. Hvor viktig er det for dere;
  - a. Å ha en fast kontaktperson hos leverandøren? 1 2 3 4 5
  - a. Hvordan scorer Vecora på dette? 1 2 3 4 5

- b. Å få kontinuerlig oppfølging fra Vecora? 1 2 3 4 5  
b. Hvordan scorer Vecora på dette? 1 2 3 4 5
- c. At deres kontaktperson er tilgjengelig til enhver tid? 1 2 3 4 5  
c. Hvordan scorer Vecora på dette? 1 2 3 4 5
- d. At deres kontaktperson har oversikt over hvilke produkter dere kan ha behov for?  
1 2 3 4 5  
d. Hvordan scorer Vecora på dette? 1 2 3 4 5
- e. At deres kontaktperson har oversikt over hvor ofte dere vil bli kontaktet?  
1 2 3 4 5  
e. Hvordan scorer Vecora på dette? 1 2 3 4 5
- f. At deres kontaktperson vet hvordan dere vil bli kontaktet? Tlf., mail for eksempel  
1 2 3 4 5  
f. Hvordan scorer Vecora på dette? 1 2 3 4 5
- g. Å bli invitert på arrangementer utenfor jobbrelasjoner? 1 2 3 4 5  
g. Hvordan scorer Vecora på dette? 1 2 3 4 5

**Del 5. Hovedspørsmål om relasjoner (10 min.)**

*Vi skal nå stille noen spørsmål om relasjoner og relasjonsbygging. Dette på bakgrunn av at dere er eller har vært kunde hos Vecora*

1. Hva legger du i begrepet relasjoner og relasjonsbygging?
2. Hvordan oppfatter dere deres relasjon med Vecora?
3. Hva er viktig for dere i relasjoner med leverandører?
4. Har dere tillit til Vecora som et markedsføringsbyrå?
5. Er det noe Vecora bør jobbe med for å kunne bedre relasjonen dere har/hadde?

**Del 6. Avslutning (5 min.)**

1. Hvordan syns du intervjuet gikk?
2. Hva synes du om spørsmålene?
3. Har jeg forstått deg riktig? (evt. gå tilbake til noen emner/spørsmål)
4. Har du noe mer å tilføye?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta på intervjuet.

## Litteraturliste

- Andreassen, T. W. & Lervik-Olsen, L. (2016). *Service og innovasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Berg, P. A. (2014). *Kunsten å selge* (5. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Berg R. C. & Munthe-Kaas H. (2013). Systematiske oversikter og kvalitativ forskning. *Norsk Epidemiologi*, 23(2), 131-139.  
doi: 10.5324/nje.v23i2.1634
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283. doi: 10.1177/0170840601222004
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hofbauer, C. (2016). *Salgets helter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Horverak, J. G. (2005). Relasjonskompetanse: en nyttig ferdighet. *Magma*, (3).  
Hentet fra: <https://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet>
- Madupalli, R., Pannirselvam, G. & Williams, C. (2014). Quality of business- to-business relationships: impact of customer-supplier differences. *Academy of Marketing studies journal*, 18(2), 149-167.
- Petersen, E. (2006). *Key Account Management*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Proff Forvalt. (2018). *Vecora AS*. Hentet fra:  
<http://web2.student.bi.no/info/proff.nsf/ProffForvaltLogin?OpenForm>
- Rokkan, A. I. (2014). Bedrifters kjøpsatferd. I M. Supphellen, H. Thorbjørnsen, & S. V. Troye (Red.), *Markedsføring: Verdibasert forventningsledelse*, (s. 249-250). Bergen: Fagbokforlaget.
- Samuelsen, B.M., Silseth, P. R., Lorentzen, B.G. & Olsen, L.L. (2007). Dynamiske perspektiver på kunderelasjoner. *Magma*, (2). Hentet fra: <https://www.magma.no/dynamiske-perspektiv-paa-kunderelasjoner>
- Selnes, F. (2012). *Innføring i markedsføringsledelse*. Oslo: Akademika forlag.
- Vavra, T. G. (1995). *After marketing*. London: Irwin Professional Publishing, McGraw-Hill.