



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

KOPERNICUS

Navn: Bettina Leegaard, Emilie Stokke,
Vendela Josefina Geirsdotter Norberg

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



«Vil det være hensiktsmessig for Kopernicus å digitalisere deler av “behovsfasen” for å effektivisere salgsprosessen?»

Eksamenskode og navn:

BTH 3203 – Bacheloroppgave i Salgsledelse og Personlig salg

Utleveringsdato: 07.01.2019

Innleveringsdato: 03.06.2019

Stuedsted:
BI Oslo

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

FORORD:

Denne bacheloroppgaven i BTH 3203 *Salgsledelse og personlig salg* er skrevet som en avslutning på vår bachelorutdanning ved Handelshøyskolen BI, campus Oslo. Oppgaven er bygget på erfaringer og kunnskap som vi har tilegnet oss de tre siste årene, samtidig som relevant informasjon fra våre tidligere fordypningsoppgaver i salgsledelse og personlig salg er blitt benyttet. Forberedelsene til denne oppgaven startet allerede høsten 2018, da alle tre valgte å fordype seg i det spennende faget Salgsledelse og personlig salg. Til tross for at vi har møtt på både utfordringer og nedturer, har læringsutbyttet vært enormt, og vi har blitt mange erfaringer rikere. Vi har lært mye om oss selv, og god kommunikasjon, planlegging og struktur har alle vært essensielle nøkkelfaktorer for at gjennomføringen av oppgaven har blitt vellykket. Vi sier oss svært fornøyde med det endelige resultatet.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår foreleser og veileder i fordypningsfaget Roy Elvegård, som har kommet med en rekke gode tilbakemeldinger, konstruktiv kritikk og oppmuntrende ord. Vi vil også takke Kopernicus for det gode og tette samarbeidet. Uten Kopernicus hadde ikke undersøkelsene og analysene som har blitt foretatt, vært like presise og pålitelige. En spesiell takk rettes til administrerende direktør Geir Larsen for den direkte kontakten, tilliten, motivasjonen og læringen han har bidratt med. Avslutningsvis, vil vi gi en stor takk til alle respondentene, som har bidratt med verdifull informasjon og innsikt vi ikke kunne vært foruten.

Innholdsfortegnelse

Forord

| | |
|--|-----------|
| SAMMENDRAG | 1 |
| Del 1 INTRODUKSJONSDEL | 2 |
| 1.1 Valg av tema..... | 2 |
| 1.2 Om Kopernicus..... | 2 |
| 1.2.1 Visjon..... | 3 |
| 1.2.2 Problemstilling..... | 4 |
| 1.2.3. Prinsipper som støtter problemstilling..... | 4 |
| DEL 2 TEORETISK FORANKRING | 5 |
| 2.1 Kjøp- og salgsprosess..... | 5 |
| 2.2 Salgsprosessen..... | 6 |
| 2.3 Lokalisering..... | 6 |
| 2.3.1 CRM..... | 6 |
| 2.3.2 Segmentering..... | 7 |
| 2.4 Selger kontakter kunde..... | 8 |
| 2.4.1 Kommunikasjon..... | 8 |
| 2.4.2 Kommunikasjonsmetode- SPIN selling..... | 9 |
| 2.4.3 WOM- word of mouth..... | 9 |
| 2.4.4 Relasjonsbygging..... | 9 |
| 2.4.5 Kundelojalitet..... | 11 |
| 2.4.6 Konvertering av riktig kunde Leads..... | 12 |
| 2.5 Kundeprosess..... | 13 |
| 2.5.1 Behovsanalyse..... | 13 |
| 2.5.2 ØNSKE..... | 13 |
| 2.5.3 Kontaktfasen..... | 13 |
| 2.6 Demonstrasjonsfasen – Presentere løsning..... | 14 |
| 2.7 Argumentasjon..... | 14 |
| 2.7.1 Return of investment - ROI..... | 14 |
| 2.8 Ordre..... | 16 |
| 2.8.1 Avslutning..... | 16 |
| 2.9 En digitalisert salgsprosess..... | 17 |
| DEL 3 UNDERSØKELSE/METODE | 17 |
| 3.1 Primærdata..... | 17 |
| 3.2 Sekundærdata..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3 Undersøkellesdesign..... | 18 |
| 3.3.1 <i>Deskriptivt design</i> | 18 |
| 3.3.2 <i>Eksplorativt design</i> | 18 |
| 3.3.3 <i>Kausalt design</i> | 19 |
| 3.3.4 <i>Valg av undersøkellesdesign</i> | 19 |
| 3.4 Metodevalg..... | 19 |
| 3.4.1 <i>Kvalitativ metode</i> | 19 |
| 3.4.2 <i>Kvantitativ metode</i> | 19 |
| 3.4.3 <i>Valg av metode</i> | 20 |
| 3.5 Analyseformål..... | 20 |
| 3.6 Intervjuguide..... | 20 |
| DEL 4 RESULTAT..... | 21 |
| 4.1 Resultat av dybdeintervju med selger..... | 21 |
| 4.2 Resultat av dybdeintervju med kunde..... | 23 |
| 4.3 Holdning..... | 27 |
| DEL 5 DRØFTING | 28 |
| 5.1 Fordeler og ulemper..... | 31 |
| 5.2 Vurdering av reliabilitet og validitet..... | 32 |
| 5.2.1 <i>Reliabilitet</i> | 32 |
| 5.2.2 <i>Validitet</i> | 32 |
| DEL 6 AVSLUTNING..... | 33 |
| 6.1 Selvrefleksjon..... | 34 |
| 7.0 LITTERATURLISTE..... | 36 |
| 8.0 VEDLEGG..... | 38 |

SAMMENDRAG

I denne oppgaven har vi tatt for oss bedriften Kopernicus, og om en potensiell digitalisering av “behovsfasen” i salgsprosessen, er realistisk. På bakgrunn av dette, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

«Vil det være hensiktsmessig for Kopernicus å digitalisere deler av “behovsfasen” for å effektivisere salgsprosessen?»

Problemstillingen er et dilemma Kopernicus står ovenfor, hvor de ønsket å få kartlagt om en slik digitalisering er reell eller ikke.

Oppgaven består av fem deler, og starter med en gjennomgang av virksomheten. Videre, blir det presentert relevant teori, samt modeller som er fordelaktig å anvende før vi tar for oss del tre i oppgaven, metode. I denne delen av oppgaven blir valg av forskningsmetode og metodevalg gjort rede for. Siden det er en kvalitativ oppgave, har vi valgt å utføre dybdeintervjuer med tolv ulike respondenter. Vi har utarbeidet to intervjuguider basert på anvendt teori, samt en holdningstabell som vil belyse de viktigste kriteriene for at Kopernicus skal ha en attraktivitet i markedet.

I våre undersøkelser ønsket vi å få svar på om Kopernicus som bedrift, og deres kunder, var mottakelige og tilbøyelige for en slik teknologisk endring. Resultatene fra de ulike undersøkelsene avdekket at det er en rekke faktorer som ligger til rette for at en eventuell digitalisering kan bli reell. Til tross for at samtlige respondenter var positive til endringen, er det ikke fastslått at Kopernicus besitter tilstrekkelige ressurser som gjør digitaliseringen gjennomførbar. Gjennom oppgaven har det ikke blitt tatt hensyn til viktige nøkkelfaktorer som ressurser, kapital og teknologi, noe som kan undergrave problemstillingen.

DEL 1 INTRODUKSJONSDEL

1.1 Valg av tema

Markedet for solcellepaneler til privatpersoner i Sverige har de siste årene hatt en eksplosiv vekst. I 2018 hadde markedet en økning på hele 67 %, mye pga den statlige støtten som fungerer som et investeringsbidrag til den aktuelle kunden. Det statlige bidraget er i dag budsjettert til 300 millioner kroner, hvilket muliggjør flere tilbudet til flere (Regeringskansliet, 2019).

Vi blir stadig mer opptatt av miljø og bærekraftighet, og flere ønsker å etterlate seg et mindre økologisk fotavtrykk. Atskillige flere velger i dag å installere solcellepaneler i sine private boliger, noe som gagnar både miljøet, men også lommeboken på sikt.

Dette er et spennende marked å se nærmere på, et marked som er mer dagsaktuelt enn noen gang. Er det den direkte kontakten med kunden som gir de gode resultatene for de stadig voksende solcelle-bedriftene, eller er det andre faktorer som spiller inn? Dette er spørsmål vi vil se nærmere på. Vi har valgt å ta for oss bedriften Kopernicus.

1.2 Om Kopernicus

I 2012 ble firmaet *Hallands Energiutveckling* etablert med kontor på kystsiden i Halland, Sverige. Siden starten har deres spesialitet vært salg av komplette solcelleinstallasjoner for egenproduksjon av fornybar energi til husholdninger og jordbruk. Deres fokus er at kunden skal være ubekymret og føle seg sikker fra begynnelsen til slutten gjennom hele kjøp- og salgsprosessen, frem til ferdig installasjon. De ønsker å formidle et kvalitetsprodukt like mye som en tjeneste.

Hallands Energi er ekspert på fagområdet og mottok i 2015 sitt første miljødiplom fra Svensk Miljöbas. Nylig har solenergi blitt en økende trend og et alternativ for miljøvennlig og lønnsomt strømforbruk. Med god vekst har selskapet gått inn i en utviklingsfase, og tidlig i 2018 endret de navnet til Kopernicus med slagordet «*med solen i sentrum*». Som følge av en solid vekst, har de også økt sin bemanning og er for tiden ni ansatte på kontoret. Kopernicus har i dag et

strategisk mål om å øke omsetningen med 50% per år. Dette tilsvarer en omsetning på anslagsvis 80 millioner fram til 2021.

Kopernicus kjøper markedets beste solcellemoduler fra den tyske leverandøren SolarWatt. De ønsker å fremstå som det eksklusive alternativet i bransjen, med fokus på kvalitet, levetid, kundeforhold og garantier, noe som skiller dem fra konkurrentenes lave prisstrategi. SolarWatt gir en mye høyere avkastning for kunden i forhold til andre konkurrenters produkter.

En bransje er et virksomhetsområde der flere foretak representerer eller driver liknende virksomheter innen et relevant geografisk område (IBA, 2016, s.185). For Kopernicus er bransjegrensen noe vanskelig å identifisere, da strømproduksjonen forekommer på mange ulike tilnærminger. De betrakter seg selv innenfor "solcellebransjen" i undergrupperingen av "*fornybar energi*". Fornybar energi kommer fra miljøvennlige energikilder som ikke har miljøbelastende CO2 utslipp (IBA, 2016, s.185).

Kopernicus definerer målgruppen som "Bengt". Bengt er en typisk familiefar med stabil økonomi, er interessert i lønnsomme løsninger, miljø og ny teknologi. Han eier sin egen eiendom eller fritidsbolig. Ved engangsinvesteringer i solceller blir Bengt nesten selvforsynende og unngår dyre markedspriser for elektrisitet. Bengt kan også velge å selge tilbake den overproduerte strømmen til sin el-leverandør. Kopernicus outsourcer monteringsprosessen til eksterne installatører. Elektrikere som installerer solcellepaneler må i dag være godkjent av den elektriske sikkerhetsmyndigheten og ha en spesiell opplæring for dette.

Kopernicus tilbyr sine kunder en lønnsom løsning på strøm, i tillegg til en bærekraftig selvproduserende og miljøvennlig livsstil. I dag har Kopernicus solgt over 1000 komplette solcelleinstallasjoner.

1.2.1 Visjon

Visjonen til Kopernicus er «vår hjertesak er å skape en bedre verden for oss alle, og med våre unike solcelleløsninger kan vi gjøre ditt liv enklere og mer miljøvennlig». Visjonen er motiverende for både ansatte, kunder og leverandørene. De har et tydelig bilde om hvor bedriften skal være i fremtiden. Visjonen forklarer at en bærekraftig og grønn utvikling er målet med salget av solcellepaneler.

1.2.2 Problemstilling

Vil det være hensiktsmessig for Kopernicus å digitalisere deler av “behovsfasen” for å effektivisere salgsprosessen?

1.2.3 Prinsipper som støtter problemstilling

Før et selskap velger å implementere en delvis digitalisert salgsprosess, er det viktig å forstå hva formålet med implementeringen er, og hva den bygger på.

Etter en berikende samtale med Kopernicus har det blitt kjent at virksomheten har 4,2 millioner kr i årlige kostnader knyttet til de 1400 hjemmebesøkene. Det er viktig å se på hvordan Kopernicus' salgsprosess ser ut i dag for å forstå hvordan den kan effektiviseres, og potensielt redusere de høye kostnadene. Dette tar vi for oss i oppgavens teoridel.

I metodedelen foretas det dybdeintervjuer for å undersøke og få en forståelse om digitaliseringen er lønnsom for Kopernicus uten å miste forholdet til kunden.

Formålet med dybdeintervjuene er å få en større innsikt vedrørende personlige erfaringer, meninger og innvendinger selger og kunden måtte ha. Vi har valgt dybdeintervju for å unngå påvirkning mellom de ulike respondentene, samt den geografiske avstanden mellom de gjør det mer hensiktsmessig å foreta individuelle intervju, kontra fokusgrupper og spørreundersøkelser.

DEL 2 TEORETISK FORANKRING

I følgende del av oppgaven vil blant annet Kopernicus sin salgsprosess, samt kundens kjøpsprosess bli presentert og redegjort for, med hensyn til oppgavens formål. Teorien som blir presentert er nøye valgt ut med hensyn til bedriftens forretningsidé, og måten de opererer på.

2.1 Kjøp- og salgsprosess

Kjøpsprosessen handler om å forstå hvordan kunden foretar et kjøp og hvilke skritt de gjennomgår under kjøpet. For å forenkle møtet med kunden er det viktig at Kopernicus' selgere er godt forberedt ved å samle nødvendig informasjon om kunden, samt sette mål og delmål med møtet. Under møtet må selger forstå hvor i prosessen kunden er, og hva kunden understreker med sitt endelige valg for å lykkes med et salg (Berg, 2017, s. 35). En dyktig selger må også forstå sin egen salgsprosess for at den skal være en parallell korrelasjon til kundens prosess (Petersen, 2016, s. 165).



Figur 1 Kopernicus' salgsprosess og kundens kjøpsprosess

Inndelingen av en prosess varierer fra virksomhet til virksomhet, men det er viktig at det samsvarer med hvordan kunden ønsker å foreta et kjøp. Om Kopernicus' kunder får et annet kjøpsmønster, er det ideelt å svare på dette med profesjonalitet for å ikke miste kunden (Petersen, 2016, s. 81).

2.2 Salgsprosessen

Salgsprosessen gir en oversikt over hva som skjer i løpet av de ulike fasene av et salg. Denne inndelingen kan gjøres på flere måter, og fasene kan ha ulike betegnelser. (Petersen, 2016, s. 80). Under, er det presentert Kopernicus sine ulike betegnelser på salgets faser.

2.3 Lokalisering

I all tid har selgere forsøkt å bevare viktig kundeinformasjon for å kunne huske hvem kunden var, hva han kjøpte og hvorfor man fikk eller ikke fikk ordren (Kunøe 2010, 148). Riktig bruk av denne informasjonen kan på sikt gi bedriften et varig konkurransefortrinn. God oversikt over de ulike kundenes ønsker, problemer og behov kan bli problematiske når kundemassene øker, og CRM kan brukes som et salgsverktøy for å hjelpe selgeren med å skaffe bedre oversikt.

2.3.1 CRM

Customer Relationship Management (CRM) er en måte å legge forretningsstrategien på, med et formål om å få satt i verk verdiøkende tiltak som omhandler kontroll av kunder og kunderelasjonene. Et CRM- system er en elektronisk programvare som bedrifter kan bruke som et verktøy, for å styrke kunderelasjonene med fremtidige prospekts, og eksisterende kunder til bedriften. CRM bruker systematisk teknologi for å organisere, implementere og systematisere en rekke ulike faktorer og informasjon om kunden. I Kopernicus sitt tilfelle gikk de til anskaffelse av IT-systemet Lime i 2017, til en pris pålydende 300.000 kroner. Hensikten med bruken av et slikt digitalt system er å få oversikt over kunden under og etter salgsprosessen frem til avsluttet salg/ikke salg. Fordelene med en implementering av et slikt system er mange for Kopernicus. Man får en oversikt over antall hjemmebesøk som er planlagt, hvor mange tilbud som har blitt sendt ut, og beregning av prognoser på salg. I tillegg kan man kartlegge kunder som ikke er interessert i dag, men kanskje lenger frem i tid, samt påminne selger om hvilke prospekts som kan være aktuelle å kontakte i ulike tidsrom.

CRM- systemet bidrar til at bedriften får en nøyaktig kundebase hvor de har kontroll på de ulike kundegruppene. Alle i bedriften har tilgang til den samme informasjonen, så faren for gjentakende spørsmål tilrettet samme kunde blir derfor redusert. Eksempelvis, tar Kopernicus kontakt med et prospekt eller en

eksisterende kunde, vil en rekke informasjon og variabler for den aktuelle dukke opp. Bosituasjon, kontaktinformasjon, geografisk informasjon og nåværende strømleverandør er bare noen eksempler på informasjon som kan være implementert i Lime. Denne informasjonen kan brukes videre til å kartlegge kundens behov og preferanser, og kan fungere som et konkurransefortrinn ved riktig implementering, anvendelse og bruk.

CRM er en form for kundeorientering, og er en stor bidragsyter til bedrifter som kanskje har litt uklarhet rundt sine strategier. I en omorganisering er målet å gi bedriften en større orientering om eksisterende kunder, samt fremtidige kunder. Men, IT-systemet er relativt nytt for Kopernicus' ansatte, så god opplæring er essensielt. Har ikke de ansatte fått tilstrekkelig opplæring, vil hele hensikten med systemet falle bort. Systemet fungerer ikke som et "svar", men kun som et hjelpemiddel og verktøy for de ansatte. God opplæring er svært viktig, ikke bare under implementeringen, men også i ettertid da det til stadighet skjer endringer.

2.3.2 Segmentering

Ved å segmentere, realiseres mulighetene for å skreddersy tilbudet etter kundens behov, og dette maksimerer verdien for den enkelte kunde (Kunøe, 2010, s. 165). Kopernicus' viktigste faktorer ved segmentering er demografiske, psykologiske, geografiske og atferdsfaktorer for å finne riktig målgruppe.

I undersøkelsen fra *International Energy Agency (IEA)* vises det at under perioden 2018-2040 forventes det at ca 215.000 villaer, 1750 sameier og 500 landbruk vil installere solcellepaneler i Kopernicus' geografiske marked. Det tilsvarer 10.200 installasjoner i snitt per år, og et inntjeningspotensialet pålydende 2 milliarder kroner i året.

Det framkommer at Kopernicus sin kundekrets har et stort potensial til å utvides, ettersom markedsveksten er stor. Det er derfor svært relevant for Kopernicus' selgere å finne riktig målgruppe. Slik de opererer i dag, er det på mange måter utfordrende å lokalisere prospektene. Det er blant annet tidkrevende å kontakte målgruppen, og selgerne må møte på mange "nei", da hit-raten er på kun 20% av faktisk salg knyttet opp mot potensielt salg.

2.4 Selger kontakter kunde

Selgeren vil til enhver tid prøve å tilnærme seg de riktige kundene og bearbeide disse på best mulig, og effektivt vis. En grunnleggende salgsferdighet er å kunne beherske kommunikasjonsmetodene, disse ferdighetene ses på som de viktigste suksessfaktorene i henhold til Johnston og Marshall. (Marshall, Greg og Johnston, Mark).

2.4.1 Kommunikasjon

I dag vektlegges betydningen av kommunikasjonsforståelse tungt, ettersom det gir store fordeler for selger å bygge relasjoner. Ved å utvikle kommunikasjonsferdigheter kan selger klare seg mye bedre gjennom kjøp- og salgsprosessen. Å tilpasse kommunikasjonen og lytte aktivt til hver enkelt kunde betyr at kunden får følelsen av at behovene blir lagt merke til og et inntrykk av at selger forstår kundens situasjon (Berg, 2017,s.64). Gode kommunikasjonsevner bidrar til gjensidig tillit og forhold til kunden (Petersen, 2016, s. 66). Salg handler om verdifulle spørreteknikker og svar, både fra kundens og selgerens side. De beste selgerne sies å ha en balansert kommunikasjon, der begge parter bruker tiden til å kommunisere like mye (Hofbauer, 2016, s. 149).

Kunden kan ha en tendens til å gå inn i forsvarsposisjon, og vise seg å være reaktiv. Det er en forsvarsmekanisme som indikerer at kunden er skeptisk til produktet eller tjenesten foreslått av selgeren (Hofbauer, 2016, s. 153). Det faktum at en kunde møter innvendinger er en positiv del av salgsprosessen, noe som gir selgeren muligheten til å argumentere for deres produkt og tjeneste. Dette betyr at kunden har mottatt og tolket selgerens melding, og reflektert på det som er sagt (Petersen, 2016, s. 117). Det er da viktig for kundeansvarlig å være ydmyk og våge å stille spørsmål som utfordrer kundens tankemønster. Dette har stor effekt på kunden ettersom ordet ligger hos dem (Hofbauer, 2016, s. 153). Håndtering av innvendinger må gjøres med respekt for kunden, og gir positiv bekreftelse og besvare innsigelsen på en måte som fremhever kundens observasjon. Det er viktig at selger kommuniserer meldingen uten at kunden oppfatter misforståelser i kjøp- og salgsprosessen (Petersen, 2016, s. 115). Det er mange teorier innenfor kommunikasjon, og ifølge B. Joseph Pinne I og Stan Davis er kommunikasjonsevne viktig, og et stadig viktigere konkurransefortrinn (Berg, 2017, s. 65).

2.4.2 Kommunikasjonsmetode - SPIN selling

SPIN metoden brukes til å få kundene til å uttrykke behovet som et problem. Når man som selger velger å ta i bruk SPIN-selling som metode, er det viktig med mye trening og praktisering, ettersom SPIN- selling er krevende og utfordrende. Selger må få en oversikt på hva/hvordan dagens situasjon er hos kunden, samt få kjennskap til problemet eller behovet til kunden. Hvilke løsninger som er hensiktsmessige fastsettes ut i fra hva som er avdekket hos kunden, hvilke løsninger som bør velges, og hvilken nytte dette vil gi «Situasjon, Problem, Implikasjon, Nytte». Ved at Kopernicus har tenkt igjennom SPIN før kundemøtet, vil det gi dem en fordel ved at kunden vil føle seg bedre rustet og forberedt til møtet (Petersen, 2016, s.105).

2.4.3. WOM - word of mouth

Word of mouth beskriver spredningen av informasjon fra person til person, ofte i uformelle settinger. Opprinnelig ble uttrykket kun brukt om muntlig kommunikasjon, men i dag omhandler det også andre typer kommunikasjon som tekstmeldinger, internettforumer, e-post og interaksjon via sosiale medier. Word of mouth er en av de viktigste og sterkeste påvirkningskreftene som finnes per dags dato. Grunnen til at denne type spredning av informasjon til tider er mer effektiv enn tradisjonell markedsføring, er fordi informasjonen mellom de ulike personene er pålitelig og av høy validitet, ettersom man ofte stoler på menneskene man får informasjonen fra. Kopernicus er ikke den type bedrift som markedsfører seg i betydelig grad, og hele 50% av salgene har sitt opphav gjennom tidligere kunder og prospekter. Derav blir kommunikasjon og budskapet kundene eller prospektene sender ut til andre, svært viktig. God omtale, positive holdninger og gode erfaringer er alle faktorer som vil gagne Kopernicus' renommé og rykte i det stadig voksende markedet i Sverige, spesielt ettersom de ligger i det øvrige prissjiktet for solcelle-installasjoner (Andersen & Lervik-Olsen, 2016, s.111)

2.4.4 Relasjonsbygging

Kundetilfredshet kan defineres som et resultat av en vurderingsprosess hvor kunden måler sine erfaringer mot deres forventninger. Når kunden måler dette, kan det resultere i bekreftelse, dvs. oppfyllelsen av forventninger eller diskontering av positive eller negative arter (Andersen & Lervik-Olsen, 2016, s.

108). For at forholdet skal være sterkt og verdifullt, må kunden føle seg trygg, og være fornøyd med tjenesten som tilbys. En selger må sørge for at kundens forventninger er oppfylt, og litt mer. Det optimale ønske er at den intuitive følelsen som kunden og lederen skal ha etter et møte, bør være så godt at tvil fortrinnsvis utelukkes.

Det prates om fire nøkkelområder som må være på plass for at kunden skal være fornøyd. I kursmaterialet beskriver Petter Berg de fire forskjellige typer forhold man kan ha for sine kunder for å styrke forholdet. Det som passer best er bestemt av møtet med kunden, kundens funksjon og personlighet, som omhandler rasjonelle og emosjonelle initiativer. De fire typer relasjoner beskrevet nedenfor kan kombineres med hverandre og bør ses i sammenheng (Berg, 2017, s. 261).

1. *Det profesjonelle forholdet.* Kundens erfaring skal alltid være større enn forventningene. Forholdet skal gi lønnsomhet og verdi utover forventningene. Å skape forpliktelse og forpliktelse til kunden, og etablere en ekspertforbindelse med kontaktpersonene til sine kunder og gi verdiskapende tjeneste (Berg, 2017, s. 262).
2. *Det teknologiske forholdet.* Ved å digitalisere leverandørens informasjon blir det lettere for kunden å få tilgang til priser, vilkår og eventuelt online shopping. Det kan være fordelaktig for leverandøren å bruke innkommende markedsføring for å tiltrekke seg, konvertere, selge og mestre kunder (Petersen, 2016). Dette fører til at kunden får en bedre opplevelse av tjeneste gjennom informasjonsdeling (Berg, 2017).
3. *Det formelle forholdet.* Et formelt forhold er mer kontroversielt og upersonlig, og er basert på avtaler eller kontrakter mellom kunde og leverandør. Det er juridiske og tekniske faktorer som styrer, men det er viktig å ikke glemme at avtalene skal være relasjonsbyggende. Noen eksempler på formelle avtaler kan være samarbeidsavtaler, prosjektavtaler eller tidsbegrensede avtaler (Berg, 2017, s. 268-70).
4. *Det sosiale forholdet.* For å forlate det formelle og faglige forholdet, ønsker man her å fokusere på et vennlig forhold. Dette kan gjøres gjennom miljøforandringer og en mer rikelig samling. Ved å møte kunden på et

offentlig nøytralt sted som en restaurant eller et sportsarrangement skaper vennlige minner og erfaringer som styrker vennskapet. Dette kan være effektivt ettersom situasjonen blir mer avslappet, og kunden og leverandøren unngår å ta hensyn til ledere eller kolleger (Berg, 2017, s. 270-2).

Et bredt og dypere forhold er mer verdifullt, sterkere og bidrar til kontinuitet (Selnes & Langseng, 2015, s.78). Relasjonsbygging handler generelt om å øke din egen andel av kundens kjøp og bli eneste, eller hovedleverandør i markedet. Det er spesielt viktig når man kjøper større, men kompliserte varer og tjenester (Berg, 2017, s. 261). En selger hos Kopernicus bør være oppmerksom på alle former for relasjonsbygging, og kombinere disse for å oppnå det dypere forholdet, og opprettholde det. En refleksjon er at det er nødvendig å sette av tid med kunden for å skape et godt forhold - da øker betingelsene for å skape tillit også.

2.4.5 Kundelojalitet

Det er viktig å påpeke at lojalitet ikke er det samme som kundetilfredshet. En kunde kan være lojal til tross at kunden ikke er fornøyd, for eksempel når tilgjengelighet og tilbud er begrenset (Andersen & Lervik-Olsen, 2016, s. 113). For å oppnå lojalitet må kvaliteten på den oppfattede tjenesten leve opp til kundens subjektive forventninger. Kvaliteten på tjenesten er definert som summen av egenskapene og egenskapene til et produkt eller en tjeneste, og evnen til produktet eller tjenesten til å tilfredsstille kundens behov. Kort oppsummert, kvalitet er noe som produktet eller tjenesten kan ha, mens tilfredshet er en betingelse for kunden og et svar på servicekvaliteten (Andersen & Lervik-Olsen, 2016, s. 109). Det er viktig for Kopernicus å forstå hva som skaper lojalitet blant sine kunder, og selger må kontinuerlig jobbe med disse subjektive komponentene. Selgers hovedformål er å oppnå ytelse mot sine kunder for å gi god servicekvalitet.

Kopernicus jobber kontinuerlig for å skape tilfredshet og lojalitet hos kundene ved å ha et tilbud som tilfredsstiller kundens behov og treffer kundens forventninger. Ved at Kopernicus er personlige og utvikler langsiktige relasjoner hos kundene sine, vil dette gi både kunden og selgeren en trygghet hos hverandre. Kunden vil ha tilgang til den beste kompetansen, og salget vil bli en enkel og bekymringsløs

prosess for begge parter. Kopernicus utvikler en sterk merkevare ved å tiltrekke seg de rette kundene med de riktige forventningene.

Kopernicus jobber med å skape tilfredshet ved:

→ Å ha et tilbud som svarer for kundens behov og overtreffer kundens forventninger.

↳ At Kopernicus er personlige og utvikler langsiktige relasjoner med kundene sine.

↳ At kundene får tilgang til den beste kompetansen med en enkel og bekymringsløs prosess.

↳ At Kopernicus utvikler en sterk merkevare og tiltrekker rett kunde med de rette forventningene.

2.4.6 Konvertering av riktig kunde, Leads

Hofbauer skriver i boken Salgets helter at mellom 40-50% av selgerne ikke når sine salgsmål og at den viktigste grunnen til dette er fordi de ikke foretar en grundig behovsanalyse og velger å bruke tid med feil kunde som er utenfor målgruppen. Kopernicus' HIT rate fra alle hjemmebesøk ligger på 20 % noe som er relativt lavt i forhold til potensielle salg. Det koster Kopernicus 4.000 kr i lønn-, reise- og produksjonskostnader for hvert hjemmebesøk som blir foretatt, noe som er svært høyt i forhold til HIT-raten. Hofbauer mener at selgerne må lære seg å selektere kunder, og dessuten takke nei for å klare å tilbringe tid på de riktige kundene i målgruppen. For en selger er det av stor betydning å våge og nekte, samt unngå å gjennomføre kundebesøk, og bruke verdifull tid og ressurser med feil kunder. Dette kan sees på som en svakhet ved Kopernicus sin strategi, da selgerne i flere tilfeller ikke er gode nok til å identifisere de riktige kundene. Dette fører til at det går mye tid og omkostninger på hjemmebesøk som i praksis ikke er lønnsomme. Det er her et overordnet ansvar for Kopernicus å ha en klar konseptstrategi mot riktig målgruppe. Hvis Kopernicus og selgerens målgruppedefinisjon ikke er i balanse, fører dette til tap av potensielle salgsmuligheter (Hofbauer, 2016, s. 122).

Det er for øyeblikket teknologi som bidrar til å velge kunder basert på Big Data som samles inn som elektroniske fotavtrykk av kundens aktiviteter. Det kan brukes til å øke servicekvaliteten ved å skreddersy opplevelsen basert på registrerte data om den enkelte kunde (Andreassen & Lervik-Olsen, 2016, s. 108).

Men disse dataene forteller svært lite om kundens forhold til investering av solceller, og selgeren har lite data for å kunne velge mer nøyaktig og treffsikkert.

2.5 Kundeprosess

Kunden har selger som eneste kontaktperson fra første møte, frem til ordren er fullført. Derfor har Kopernicus utviklet en standardisert og felles salgs- og kundeprosess tilpasset deres segmenter og målgrupper. En felles arbeidsform for selgerne gir forutsetning for å utvikle de riktige verktøyene og støtten kunden har behov for frem til ordren er fullført.

2.5.1 Behovsanalyse

Bakgrunnen og motivasjonen til å foreta et kjøp, er forskjellig fra kunde til kunde. Det er derfor viktig at Kopernicus tar hensyn til den enkelte kundens ønsker. Miljø eller lønnsomhet kan være motivasjonsfaktorer for Kopernicus' kunder. Ved at selger avdekker dette før det fysiske kundemøtet, vil dette kunne gi et godt grunnlag for målrettet salgsargumentasjon, innvendinger, og sjansen for et salg vil parallelt øke. Med tanke på at dette er en svært kostbar investering, vil derfor selgers evne til å avdekke behov og tilpasse produktet på best mulig måte til den enkelte kunde, være avgjørende.

2.5.2 Ø N S K E

Det ligger alltid et ønske hos kunden for å få løst en mangel eller et problem den står overfor på ett eller flere områder. *ØNSKE*-modellen er en modell som Kopernicus' selgere velger å benytte seg av for å finne kundens kjøpsmotiv. Selger avdekker hvilke områder kunden relaterer behovet sitt til, ved hjelp av modellen. Den klassiske kunden til bedriften vil ha et *ønske* om å være mer miljøbevisst eller spare/tjene penger ved hjelp av å ta i bruk produktet (Petersen, 2016, s. 91). Det er relevant for Kopernicus å finne *nytteverdien* til hver enkelt kunde for å legge vekt på hvordan kunden tenker og differensiere argumentene slik at selger enkelt kan avdekke hva kunden ønsker å oppnå innenfor de ulike område i modellen

2.5.3 Kontaktfasen

I kontaktfasen foretar Kopernicus' selgere et hjemmebesøk hos den potensielle kunden. Det er en rekke ulike faktorer selgeren må ta hensyn til underveis i

hjemmebesøket slik som øyekontakt, kroppsspråk, støy og språk. Enkelte kunder føler seg bekvemme og komfortable med denne type tilnærming i eget hjem, mens andre synes det kan være ubehagelig og stressende med “fremmede”. Dette vil vises i kroppsspråket og oppførselen kunden har til selgeren, og er noe selger må være observant på, og tilpasse seg etter for å skape tillit, og bygge relasjon.

2.6 Demonstrasjonsfasen - Presentere løsning

Selger vil demonstrere produktet/tilbudet for kunden. Dette vil være sannhetens øyeblikk hvor kunden vil se det endelige tilbudet og om det vil passe husstanden og forventningene. Selger vil også sitte med store forventninger da det er brukt mye tid og energi på å tilpasse produktet til den enkelte kunden, og har et ønske om å tilfredsstillе behovet eller ønsket. Kopernicus bruker tid på å forberede demonstrasjonen før de drar hjem til kunden og presenterer tilbudet. De disponerer demonstrasjonen av tilbudet etter hvilke ønsker og krav kunden vil ha, og relaterer argumentene deretter. Dette ser de som en viktig del av salget da de ønsker å ivareta bedriften og kundene sine målsettinger med å ta i bruk solceller.

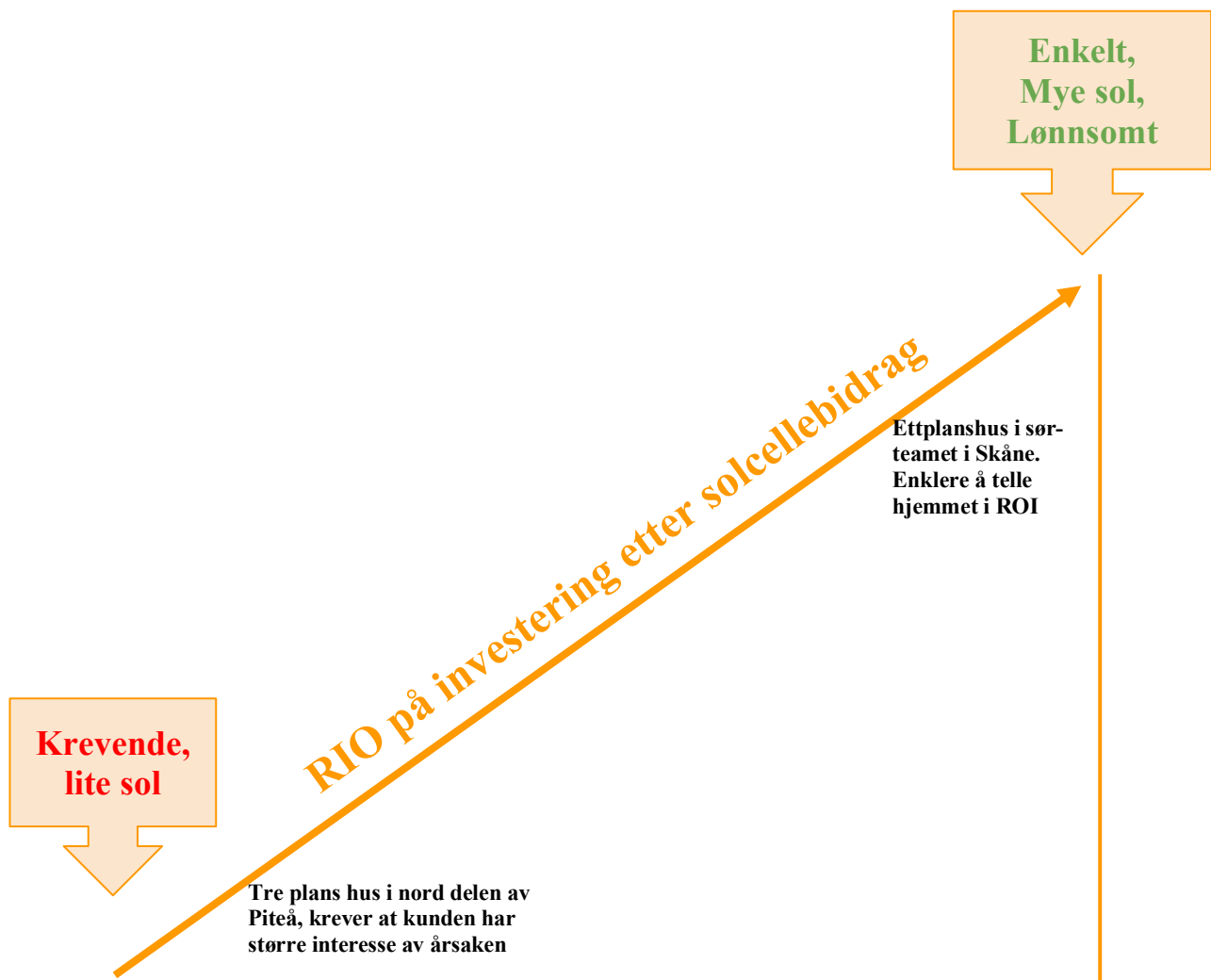
2.7 Argumentasjon

Målet med at selgeren skal argumentere for produktet, er at kunden skal kunne innse hvilke behov som er dekket, samt hjelpe kunden med å forstå nytteverdien (Petersen, s.107). Kopernicus må kunne svare på spørsmål som «Hvorfor skal man investere i solceller?» og «Hvorfor kunden skal velge akkurat Kopernicus». Kundens beslutningskriterier kan være svært varierte, og det er derfor viktig at Kopernicus' selgere får en tydelig forståelse for hver subjektive kundeverdi. En kritisk faktor for Kopernicus er at kunden har potensial for at en investering skal være lønnsom. Dette formidler selgerne gjennom å presentere kundens avkastning på investert kapital, basert på kundens forutsetninger.

2.7.1 Return of investment - ROI

Kopernicus' største kostnader er knyttet til hjemmebesøk hos kunden. Gjennom dagens markedsføring er det vanskelig å vite hvilken kunde man når ut til, og om det er lønnsomt for kunden å investere i solceller. For å redusere kostnadene ved hjemmebesøk kan Kopernicus effektivisere kundemøtet ved å digitalisere den første analysen (den første delen av kundemøtet) før det fysiske møtet. Det er ikke lønnsomt for alle kunder å installere solceller ettersom plassering, soltimer og

andre faktorer spiller en rolle. Ved å implementere en programvare som forbinder kundens adresse og strømforbruk til satellittbilder, kan de beregne potensielle soltimer i forhold til et omtrentlig takareal. Prognosen vurderer effektiviteten av en potensiell investering for kunden. ROI «avkastning på investering» har som hensikt å måle avkastningen direkte på en investering i forhold til investeringskostnaden. Prognosen indikerer om kunden kan få avkastning på investert kapital i forhold til årlig strømforbruk. Resultatet skal kommuniseres til kunden som god, middels eller ikke god avkastning på investeringen, slik at beslutningen er i kundens hender. Kopernicus utnytter sin kapasitet til de kunder som fortsatt har interesse for solcelleinstallasjon og unngår dermed hjemmebesøk hos de ikke-lønnsomme kundene. Vi har utviklet en modell som beskriver hvordan potensiell avkastning øker i forhold til geografiske forhold for kunden.

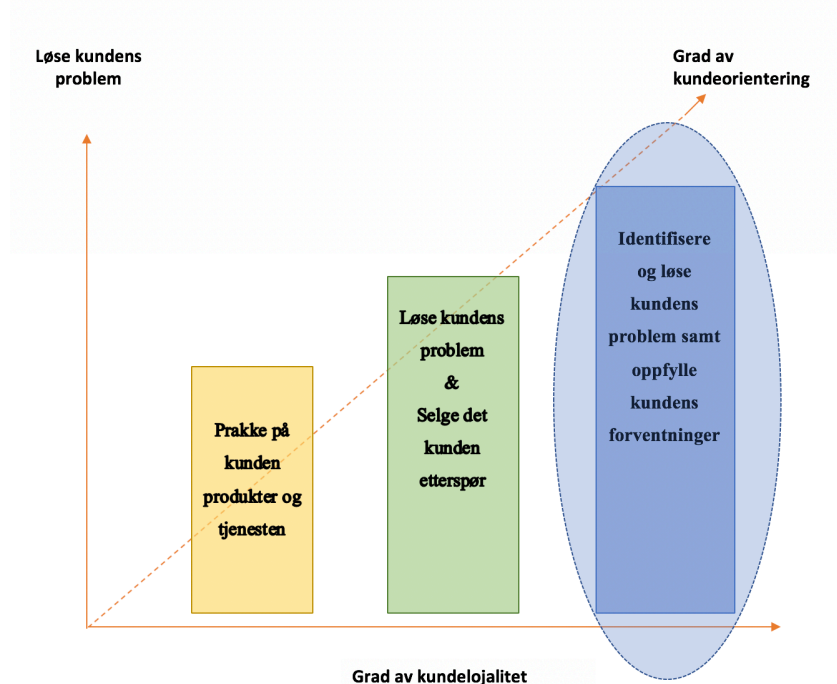


2.8 Ordre

For en selger er denne fasen i salgsprosessen sentral, ettersom utfallet fra salgsarbeidet viser resultater. Målet er at kunden skal akseptere tilbudet, og foreta en installasjon av et solcelleanlegg. Her kan selgeren benytte seg av avslutningsteknikker som passer for den gitte situasjonen. I blant kan kunden også ha behov for hjelp til å ta et valg (Petersen, 2016, s.138). Teorien i oppgaven er grunnleggende i salgsaktiviteter, og kriterier for å kunne lykkes med å oppnå aksept fra kunden.

2.8.1 Avslutning

I figuren illustrert nedenfor, presenteres et ønsket resultat av en vellykket kjøp- og salgsprosess. Modellen presenterer hvor Kopernicus' selgere bør befinne seg, i forhold til kundeorientering. Fordi Kopernicus fokuserer på komplekse salg, er det nødvendig med en høy grad av tillit, god kommunikasjon og verdifulle kunderelasjoner for at informasjonsinnhenting gjennom hele prosessen skal lykkes for å utelukke tvil fra kunden.



Den stiplede linjen i modellen viser hvilken retning selgerne skal plassere sitt arbeid for å løse kundens problemer, og dermed øke sjansen for et salg. Selgerne som har gode salgsfunksjoner øker konkurransefortrinnet, og styrker bedriftens markedsposisjon.

2.9 En digitalisert salgsprosess

I solcellebransjen har konkurrentene ulike måter å operere på. Enkelte anvender en forretningsmodell som bygger på en spesialisering innenfor digitalt salg. Med digitalisering og IT kan bedrifter outsource ulike funksjoner til et mer hensiktsmessig marked. Ofte skjer dette fordi bedriften ikke besitter tilstrekkelig kompetanse, eller de vil redusere egne kostnader (Andersen, Lervik-Olsen, 71). I stedet for å levere tjenesten direkte til kunden, kan kunden innhente relevant informasjon om deres muligheter for å installere et solcelleanlegg i sitt eget hjem, i forkant av et eventuelt hjemmebesøk. Dette gjøres av kunden via bedriftens nettside, hvor kunden kan navigere seg frem til denne funksjonen og fylle ut et spørreskjema med nødvendige opplysninger. Majoriteten av konkurrentene outsourcer i dag IT-tjenesten fra/til Google Maps, som deretter tar i bruk en kalkyle på kundens potensial for å foreta en investering. Dette bidrar til nyttig informasjon tidlig i kundens behov- og kjøpsprosess.

DEL 3 UNDERSØKELSE/METODE

I denne delen av oppgaven vil det blir drøftet og presentert vårt valg av forskningsdesign og datainnsamling. Metodevalget reflekterer gitt problemstilling. JMP eller SAS som analyseverktøy blir bevisst ikke brukt i denne oppgaven, da det ikke vil være hensiktsmessig, ettersom vi har brukt kvalitativ data og ønsker en dypere forståelse fra selgers ståsted.

3.1 Primærdata

Primærdata er datamaterialet som er spesifikt innhentet til denne oppgaven og analysen. Disse dataene er å finne igjen i kontakt med mennesker, dokumentanalyse og observasjon for å nevne noe. Denne formen for datainnhenting fungerer godt for både kvantitativ og kvalitativ undersøkelse, og er noe som tas i bruk for å få svar på den valgte problemstilling. Det ønskes å få svar på problemstillingen gjennom å stille målrettede spørsmål til Kopernicus' selgere, mens spørsmålene tilrettet kundene vil fungere som en ytterligere kontroll for å styrke eller undergrave vår problemstilling.

3.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede er innhentet og anskaffet til andre formål enn vår aktuelle problemstilling og analyse. Det kan forekomme visse svakheter ved bruk av sekundærdata som utvalgsfeil, reformulerte feil og utdatert informasjon for å nevne noe. Det er vanlig å dele inn sekundærdata i to deler; eksterne og interne kilder. De eksterne kildene er delt inn i offentlige kilder, standardiserte undersøkelser og faglitteratur (Grippsrud, Olsson, Silkoset 2010, s. 68-69). De interne kildene i Kopernicus' tilfelle er blant annet salgshall, rapporter og regnskap. Vi har valgt å benytte oss av de interne kildene i størst grad da det trengs blant annet forretningsplaner og kundelister for å besvare vår problemstilling.

3.3 Undersøkellesdesign

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnæringsmetoden som her legges til grunn; deskriptivt, eksplorativt og kausalt design (Grippsrud, Olsson, Silkoset 2010, s.47) Valg av design avhenger av type informasjon man innehar, og hvordan forskningsprosessen videre skal gjennomføres.

3.3.1 Deskriptivt design

I deskriptivt design, også kalt beskrivende design, har analytikeren en grunnleggende forståelse av problemområdet (Grippsrud, Olsson, Silkoset 2010, s.50). Formålet med bruken av et slikt design er å beskrive situasjonen på et spesifikt område. Observasjon eller spørreskjema er teknikker som brukes i deskriptivt design.

3.3.2 Eksplorativt design

Eksplorativt design, også kalt utforskende design, benyttes hvis beslutningstakeren i utgangspunktet vet lite om saksområdet, og da kan det primære målet med en undersøkelse være å utforske temaet videre (Grippsrud, Olsson, Silkoset 2010, s.47). Eksplorative teknikker gjør problemstillinger mer presise, og det blir dermed lettere å definere viktige variabler for videre undersøkelse. Eksempler der eksplorativt design blir tatt i bruk er dybdeintervjuer eller fokusgrupper.

3.3.3 Kausalt design

Kausalt design brukes når man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler. Her kan eksperimenter bli brukt for å få svar på hvorfor hendelser har oppstått. Eksperiment kan foregå på to forskjellige måter, enten gjennom laboratorieeksperiment eller felteksperiment (Grippsrud, Olsson, Silkoset 2010, s. 54).

3.3.4 Valg av undersøkelsesdesign

Det er i denne oppgaven valgt å anvende eksplorativt design for å besvare problemstillingen. Målet med undersøkelsen til selgerne er å kartlegge om det finnes potensiale for å effektivisere gjennom å digitalisere. Målet med undersøkelsen tilrettet kundene er at de fungerer som en kontrollgruppe, for å støtte oppom, eller undergrave vår aktuelle problemstilling (Lewis, Saunders, Thornhill 2016, s. 163).

3.4 Metodevalg

3.4.1 Kvalitativ metode

Ved et kvalitativt forskningsopplegg går forskeren i dybden på et spesifikt, smalt emne. Datamaterialet som brukes kan være intervjuer, observasjoner eller dokumenter som forskeren selv har innhentet (Andersen, Gisle, 2019).

Fokusgrupper og dybdeintervjuer er de hyppigst brukte verktøyene innen markedsundersøkelser, da det handler om forståelse, fremfor å måle noe.

Analysen består i å tolke meningen som ligger bak ordene og handlingene til respondentene. Det er ofte få respondenter i fokusgrupper og dybdeintervjuer, men mange spørsmål (variabler).

3.4.2 Kvantitativ metode

Et kvantitativt forskningsopplegg er ofte forskning i bredden (Andersen, Gisle, 2019). Informasjonsinnhenting ved bruk av kvantitativ metode skjer som oftest ved hjelp av spørreskjema, der det er mange respondenter, et høyt antall spørsmål, og med begrensede svaralternativer. Svarene respondentene avlegger, brukes til å måle verdien av målbare variabler. Funnene i kvantitativ metode kan generaliseres hvis utvalget er representativt.

3.4.3 Valg av metode

Da valget faller på et eksplorativt design i denne oppgaven, vil det være hensiktsmessig å anvende et kvalitativt studie. På bakgrunn av valgt problemstilling, hvor det undersøkes potensiell effektivitet som følge av digitalisering, vil det være beleilig å foreta dybdeintervjuer tilrettet både Kopernicus' selgere og kunder.

Til tross for at det både kan benyttes kvalitativ og kvantitativ metode har valget falt på å kun ta i bruk det kvalitative forskningsopplegget, ettersom vi ønsker å gå i dybden, og trenger med det tilstrekkelige og overveide svar fra de aktuelle respondentene. Bruk av begge metoder vil i tillegg være ressurs- og tidkrevende, og er noe som ble tatt i betraktning da tid og ressurser er noe begrenset.

Som nevnt ovenfor, vil det bli innhentet primærdata gjennom dybdeintervjuer. Kopernicus' respondenter er lokalisert gjennom kunde- og personallister. Resultatene fra de ulike dybdeintervjuene vil videre bli brukt for nærmere analyse, der det vil bli kartlagt om det vil være hensiktsmessig for Kopernicus å digitalisere deler av "behovsfasen" for å effektivisere salgsprosessen. Til tross for at oppgaven blir sett fra selgers og den aktuelle bedrifts ståsted, er det vel så viktig å foreta dybdeintervjuer med kunder. Kundene vil i denne oppgaven opptre som en kontrollgruppe. Er ikke kundene åpne og mottakelige for en eventuell digitalisering, vil også hele problemstillingen undergraves.

3.5 Analyseformål

Formålet med analysen er å kartlegge kundens kjøpsmønster, og hvilke faktorer som er viktige for *segmentet* i kjøpsprosessen av solceller. Hensikten er å se om *Kopernicus* bør bruke mer eller mindre ressurser på å digitalisere deler av salgsprosessen for å effektivisere og øke lønnsomhet i fremtiden basert på funnene i analysen. I undersøkelsen ligger fokus på en intern undersøkelse for å få et valid svar på problemstillingen.

3.6 Intervjuguide

I oppgaven er det anvendt to intervjuguider, én tilegnet selgerne til Kopernicus, og én som er brukt på kontrollgruppen, kundene. I vedlegg 1 og 2 finnes de

ferdigstilte intervjuguidene. Intervjuet til selgerne vil hjelpe oss å avdekke problemstillingen og deres syn på digitalisering. Kontrollgruppen ble stilt spørsmål som ville gi et inntrykk om implementeringen av digitaliseringen er reell for Kopernicus.

I tillegg til intervjuguiden er det benyttet en holdningstabell hvor selgeren og kunde har hatt muligheten til å gi de ulike kriteriene en verdi fra 1 til 10.

Hensikten med dette var å skaffe tallmaterialet slik at man enkelt kunne se ulike gap mellom Kopernicus sin dyktighet og selgerens viktighet. Denne finnes i vedlegg 3.

DEL 4 RESULTAT

I denne delen av oppgaven vil dybdeintervjuene av de tolv ulike respondentene bli presentert. Respondentene besto av de fire selgerne til Kopernicus, og åtte av deres kunder. Vi har strukturert resultatet fra de ulike dybdeintervjuene ved hjelp av intervjuguiden. Det har videre blitt tatt i bruk en holdningstabell for å ytterligere støtte opp om, eller undergrave den aktuelle problemstillingen.

4.1 Resultat av dybdeintervju med selger

Det vil her bli presentert en oppsummering av de fire dybdeintervjuene av Kopernicus' samtlige selgere.

Hvordan vet du at kunden er i riktig målgruppe før første kundemøte?

Dette var et spørsmål samtlige selgere var noe usikre på, men med hjelp av en telefonsamtale der behov og ønsker ble avdekket, skaper dette et bedre grunnlag for hvor i prosessen kunden er, samt hvilke preferanser kunden verdsetter høyest.

Hvordan skjer første kundekontakten i dag?

De fleste selgerne opplever at kunden selv tar kontakt med de, og per i dag er sosiale medier den foretrukne metoden å henvende seg til bedriften. Utover dette, møter Kopernicus' selgere sine kunder på ulike events, messer eller arrangementer, og tar deretter kontakt med kunden.

Kan du beskrive hvordan du gjennomfører første kundemøtet?

Samtlige er svært bevisste på førsteinntrykk, dialog, kroppslig språk og væremåte. Selgerne er bedriftens ansikt utad, og den eneste kunden er i kontakt med, fra

første møtet, helt til ordre. Første kundemøtet skal derfor være godt forberedt, for å vinne kundens tillit.

I undersøkelsen ble det avdekket at alle selgerne opptrer nærmest likt, for å bygge en troverdig merkevare.

Hvor mange fysiske kundemøter rekker du på en uke?

Gjennomsnittet for de fire selgerne er seks kundemøter per uke. Hvert kundemøte tar anslagsvis en halv dag, og har en kostnad pålydende 4000 kr. Selgerne opplyste videre at HIT-raten er på 20%, det vil si tre salg per tiende kundebesøk.

Hvorfor tror du Kopernicus har valgt å alltid foreta det fysiske kundemøte hjemme hos kunden?

Dette spørsmålet ga noe varierende svar fra selgerne. Den ene parten mente at det fysiske kundemøtet er nødvendig for å bygge tillit, samt det vil gi kunden et mer korrekt og presist tilbud, da målinger og beregninger vil bli mer nøyaktig. Den andre parten derimot, er bekymret for å miste fremtidige kunder til konkurrentenes stadig mer digitaliserte arbeidsmetoder.

Kan du beskrive fordeler og ulemper med det fysiske kundemøtet?

De fleste selgerne ser få ulemper med det fysiske kundemøtet, annet enn at det er noe tidkrevende. Fordelene derimot var mange. Bedre mulighet til å bygge tillit, avdekke behov og en dypere forståelse for hva kunden ønsker å oppnå, var gjentagende svar fra samtlige respondenter.

Hva tror du om å gi kunden tilbudet digitalt? Kan det være fordeler og ulemper med et digitalt kundemøte og tilbud?

Noen av selgerne mente at nøyaktighet og presisjon knyttet til tilbudet kan bli noe svekket. Det ble videre avdekket at bekymringen for å tape visse kundegrupper, henholdsvis den eldre, er reell. Videre svarte selgerne at de ser fordelene ved at de tidlig i prosessen kan se hvilke kunder som har potensiale til å foreta investeringen, målt i eksempelvis tak-areal, antall soltimer og beliggenhet.

Om dere skulle gi kunden et digitalt tilbud, hvor mange digitale kundemøter og tilbud tror du da at du kan foreta per uke?

Dette spørsmålet ble for selgerne vanskelig å svare presist og nøyaktig på, men de antok at de i gjennomsnitt ville kunne foreta tolv digitale kundemøter per uke.

Hva mener du er kundens største/viktigste beslutningskriteriet når de skal kjøpe solcelleanlegg?

Pris i forhold til kvalitet og garanti var her et gjentakende svar fra selgerne, og de mener videre at deres kundegrupper ønsker å betale litt mer, for et bedre produkt av høyere standard.

Tror du at en digital behovsanalyse før møtet med kunden kan øke din HIT Rate gjennom at du booker møtet med den rette kunden?

Selgerne antar at HIT-raten vil bli bedret i positiv forstand som følge av en digital behovsanalyse, men flere av selgerne påpeker at deres erfaring viser til at en rekke kunder setter pris på den fysiske og personlige kundeservicen. En av selgerne er bekymret for at kundene velger konkurrenter som har gitt kunden et digitalt pristilbud.

Hva er dine 5 viktigste kriterier i behovsanalysen før du booker et kundemøtet?

Ut i fra bedriftens kriterier var selgerens svar relativt like, ettersom de følger en satt matrise hvor de rangerer svarene fra kundene og gjør en beregning ut i fra dette, der de får frem en estimert sannsynlighet for et salg Vedlegg 3.

Demografiske og geografiske bakgrunnsdata, følelser, hvor kunden er i sin beslutningsprosess, garantier, kvalitet, når kunden ønsker å foreta investeringen og hvor kunden ønsker å ha solceller er alle eksempler på kriterier nevnt av selgerne.

4.2 Resultat av dybdeintervju med kunde

Det vil her bli presentert en oppsummering av de åtte dybdeintervjuene som er foretatt blant Kopernicus' kunder.

Hva er hovedgrunnen til at du investerte i solceller?

Våre resultater viser at det er en rekke ulike faktorer som påvirker kundenes kjøpsbeslutning. Miljømessige årsaker, samfunnsansvar, økt boligverdi, fremtidige økonomiske besparelser og skattelette er alle elementer de aktuelle

respondentene fant avgjørende i sin kjøpsprosess. Teknologisk utvikling, nysgjerrighet og trender var også nevnt blant kundene.

Hvordan kom du i kontakt med Kopernicus?

Mange av respondentene ble introdusert for Kopernicus gjennom venner, familie og bekjente.

En annen del av kundene kom i kontakt med bedriften via deres nettside og sosiale medier, eller ble kontaktet personlig.

Hvordan opplevde du hjemmebesøket fra Kopernicus før du mottok ditt endelige tilbud?

Samtlige respondenter hadde en positiv opplevelse, og satt igjen med et inntrykk av tillit, profesjonalitet og kvalitet. Noen kunder var litt skeptiske da de var usikre på sine behov og ønsker, men følte likevel ikke at Kopernicus var for påtrengende.

Har Kopernicus gitt deg klar informasjon om hvorfor solceller er en god investering på eiendommen din? Legg gjerne ved en kommentar på hva som var bra, og hva som var mindre bra.

Her har mange av respondentene fått tilstrekkelig med informasjon fra bedriftens selgere og føler en sterk tillit. Flere av kundene opplevde at rådgivningen var troverdig på bakgrunn av beregningene og fagkompetansen Kopernicus presenterte. Resultatet av dette ble en sterkere kunderelasjon.

Noen kommenterte at de opplevde noe uklarheter rundt pris, da installasjonen skulle finne sted på en fritidsbolig, og hjemmebesøket ble foretatt i primærboligen hos den aktuelle respondent.

Var det tilbudet du fikk fra Kopernicus tydelig og lett å forstå?

Legg gjerne ved en kommentar på hva som var bra, og hva som var mindre bra.

Respondentene følte at tilbudet de mottok var tydelig og lett å forstå, samtidig som det inneholdt tilleggsinformasjon som gjorde den endelige beslutningen enklere. Visuell fremstilling av installasjonen, en god oversikt over kostnader som påløper, samt langsiktig økonomiske besparelser og gevinster var noe respondentene fant nyttig og hjelpsomt. Under dybdeintervjuet kom det ikke frem at noen av respondentene fant negative aspekter ved tilbudet som ble presentert.

Hvor mange tilbud mottok du fra andre leverandører før du tok en endelig beslutning?

To av kundene hadde rådført seg med andre leverandører via nett, men valgte likevel å benytte seg av Kopernicus, ettersom de følte kunderelasjonen var sterkere. Kundene som ble oppmerksomme på bedriften via venner og familie, tok direkte kontakt med Kopernicus, og innhentet derav ikke tilbud fra andre leverandører. Fem av åtte respondenter mottok tilbud fra konkurrentene.

Hvorfor valgte du Kopernicus som leverandør?

Mange av kundene følte stor pålitelighet og seriøsitet hos Kopernicus, og mente dette var en bedrift det var trygt og sikkert å handle hos. Videre, var pris og kvalitet, samt oppfølging og god rådgivning avgjørende faktorer for at respondentene valgte Kopernicus som leverandør.

Har du fått et digitalt tilbud fra andre konkurrenter før et eventuelt hjemmebesøk?

Tre av åtte respondenter hadde fått et digitalt tilbud fra andre konkurrenter før et hjemmebesøk. Resterende respondenter foretok informasjonssøkingen på nett, og hadde derfor ikke behov for et digitalt tilbud.

Hvis du skal kjøpe solceller igjen, kan du tenke deg å fullføre hele kjøpet digitalt, uten en selger på besøk?

Seks av åtte respondenter svarte at de hadde foretrukket en digital kjøpsprosess, uten noen form for hjemmebesøk. En av respondentene mente at beslutningsprosessen ville bli forenklet med en større digitalisering av salgsprosessen. Nevnte respondent hadde allerede foretatt en beslutning om investering. En annen respondent sa derimot at h*n hadde mistet tiltro til store investeringer via nett på generell basis, på bakgrunn av en tidligere uheldig investering av betydelig størrelse.

Hvilke fordeler og ulemper ser du i å kjøpe solceller digitalt i forhold til et hjemmebesøk?

Mange av kundene hadde ikke fullført hele kjøpet digitalt uten å ha møtt bedriften. De kundene som var teknologisk sterke kunne godt tenkt seg å få et pristilbud før et hjemmebesøk, mest på grunn av interesse. Noen mente at et

digitalt pristilbud *før* et hjemmebesøk ville vært hensiktsmessig, da kunden er mer opplyst og informert om den eventuelle investeringen.

Opplever du som kunde at du i ettertid har fått tilstrekkelig informasjon om hvordan en solcelleinstallasjon fungerer? Hvis ikke, hva mangler?

Majoriteten av kundene føler at de har fått tilstrekkelig informasjon fra selgerne, om hvordan produktet fungerer, og hvordan det skal driftes og vedlikeholdes. To av respondentene opplevde noe lang ventetid på en mail vedrørende vedlikeholdsråd. En andel av kundene følte stor trygghet til garantien, og de følte etterkjøps/oppfølgingsfasen har vært svært fortrolig og profesjonell.

Følte du at Kopernicus holdt det de lovte, fra hjemmebesøk til installasjon?

Våre undersøkelser viser at respondentene er fornøyde med Kopernicus som leverandør, fra hjemmebesøk til installasjon. Tre av kundene opplevde små forsinkelser, men god og tett dialog med bedriften bidro likevel til en god opplevelse.

Vil du anbefale Kopernicus til andre?

Samtlige av respondentene pratet generelt svært godt om solenergi til sin omgangskrets, og anbefalte i den anledning Kopernicus som leverandør.

4.3 Holdning

I tabellen nedenfor er det presentert gjennomsnittet av respondentenes svar.

Kopernicus' selgere ble bedt om å rangere følgende kriterier etter deres selvopplevde dyktighet. Kundene ble bedt om å rangere de samme kriteriene, etter hvor stor betydning de ulike punktene hadde for de.

I tabellen tilsvareer 10 svært dyktig/viktig, og 1 tilsvareer lite viktig/dyktig

| Kriterier | Dyktighet Kopernicus | Viktighet for Kunden |
|----------------------------|----------------------|----------------------|
| | <i>Gjennomsnitt</i> | <i>Gjennomsnitt</i> |
| Tilgjengelighet | 10 | 8,25 |
| Rådgivning | 10 | 9,25 |
| Kompetanse | 10 | 10 |
| Profesjonalitet | 8,25 | 9 |
| Løsningsorientert | 9 | 9 |
| Økonomiske faktorer | 9,5 | 8 |
| Effektivitet | 9 | 8,5 |
| Trygghet | 10 | 9 |
| Lojalitet | 8,5 | 8 |
| Oppfølging | 7 | 7,5 |

DEL 5 DRØFTING

I denne delen av oppgaven vil sammenhengen mellom de tre undersøkelsene som er blitt foretatt drøftes. I henhold til oppgavens formål, vil sekundærdata, relevant teori og funn bli koblet opp for å forsvare eller forkaste problemstillingen.

Den sentrale utfordringen er å se om kunden er villig til å adoptere en digitalisert kjøpsprosess. Salg forbindes gjerne med den direkte kommunikasjonen mellom partene.

Derfor brukes kundene i denne oppgaven som en kontrollgruppe. Som nevnt ovenfor, er det viktig at kundens kjøpsprosess samsvarer med selgerens salgsprosess, og det vil derfor være reelt å foreta denne type undersøkelser og bruke kunden til nettopp dette formålet.

Under, er relevante funn og teori gjort rede for systematisk for å vise sammenhengen på en innlysende og eksplisitt måte.

For- studie

For-stadiet inkluderer undersøkelser og informasjonsinnhenting selger og kunde har foretatt individuelt før noen av partene går videre i prosessen.

Informasjonsinnhenting blir svært sentral for selgerne, ettersom den gir et godt overblikk over hvem de potensielle kundene er. Samtidig er dette avgjørende for kunden, da dette gir de tilstrekkelig kunnskap og nødvendig kompetanse for videre forståelse av produktet de ønsker.

Informasjonsinnhenting består av data kundene innhenter, som videre vil bygge på kunnskapen de tilegner seg etter møtet med selger. Kunnskapen som formidles vil gi selger makt til å påvirke kunden til å foreta en bestemt beslutning eller handling som vil være av verdi for kunden. Det er viktig for Kopernicus sine selgere å ikke fremstå som informasjonsformidlere, men heller nøkkelpersoner som besitter tilstrekkelig kunnskap og kompetanse med å se den meningsfylte sammenhengen de tidligere ikke oppdaget. Det er disse selgerne som vil få et konkurransefortrinn, ettersom de skaper tillit til kunden gjennom det fysiske møte. Velger Kopernicus å digitalisere behovsfasen til kunden, kan budskap, verdi og tillit endres. Kommunikasjonen er svært viktig da det er et komplekst salg, og det ikke er et standardisert produkt. I følge kommunikasjonsmodellen er det en rekke

faktorer avsender bør ta hensyn til når budskapet skal formidles til mottaker. Støy, definert som faktorer som gjør at budskapet ikke blir oppfattet slik det var opprinnelig tenkt, er en stor utfordring Kopernicus kan stå ovenfor.

For Kopernicus kan digitaliseringen gi bedre innsikt og kunnskap om kunden, ved at nødvendig data er sendt inn fra kunden, og tilgjengeliggjort for selgeren. Dette kan forenkle situasjonen ettersom selgerne allerede besitter behovet til kunden.

Selgerne til Kopernicus har alle en forholdsvis lik arbeidsmåte, og rekker i gjennomsnitt kun seks kundemøter i uken, men de svarer videre at de tror ved en eventuell digitalisering at antall kundemøter kan bli doblet. Siden selgerne hadde klare meninger og tall på hvor mange potensielle kunder de kunne nådd ut til ved en digitalisering, viser dette at de er mottakelig for en slik omveltning. De fleste selgerne var enige om at HIT-raten kan høynes som følge av en digitalisering av behovsanalysen, som både vil være tidsbesparende og kostnadseffektivt.

Proessen

Fra intervjuene med selger fremkommer det at majoriteten av kundene kontakter bedriften på eget initiativ. Dette samsvarer med intervjuene fra kundene, som fikk kjennskap til Kopernicus via sin omgangskrets. Her ser vi effekten av Word of mouth i positiv forstand, noe som ga en positiv ringvirkning for bedriften.

Kopernicus' selgere er opptatt av å vise forståelse for kundens situasjon, behov og potensielt fremtidsbilde. Dette for å skape og opprettholde gode kunderelasjoner. Det fremkommer fra intervjuene at selgerne ønsker å opptre som problemløser, da sannsynligheten er større for at kunden velger å foreta et kjøp. Kopernicus' selgere svarte videre at det fysiske kundemøtet har mange fordeler.

Relasjonsbygging og tillit står sentralt, og de forklarte videre at den gode kundekontakten skapes og bygges via det fysiske kundemøtet. Kundene sa seg enig i dette, og opplevde møtet som profesjonelt, tillitsvekkende og informativt.

Fordi solcelleanlegg er et komplekst produkt, er selgerne bevisst på å opplyse kunden om ukjente problemer, behov og muligheter, som vil berike kunden med kunnskap om sine muligheter. Det er ikke alltid hensiktsmessig for kunden å foreta en slik investering. Hadde kunden fått et digitalt tilbud, vil ikke-aktuelle

kunder bli ekskludert, og selger vil kun sitte igjen med de kundene som ønsker å investere, og har anledning til å gå videre i prosessen.

Under tilbudsprosessen er selgerne opptatt av å komme med et tilbud som er lettfattelig for kunden, der målet er at kunden skal besitte all nødvendig informasjon før et endelig valg skal tas.

Det fremkommer fra selgerne at kundens viktigste beslutningskriterier er blant annet pris, kvalitet og garanti, noe som samsvarer med Kopernicus formidling av et premium kvalitets produkt.

Det fremkommer i intervjuene at selger ikke ønsker å presentere en løsning på hva som må gjøres for å dekke kundens gap, men heller dele en innsikt som gjør at kunden selv ønsker å ta eierskap til å dekke gapet. Gapet til kunden er avstanden mellom ønsket situasjon, og faktisk situasjon. Dette kan eksempelvis være ønsket om å opptre mer miljøvennlig, eller ønsket om å gjøre en god investering.

Videre, er det viktig for selger å opptre troverdig og lojalt overfor kunden, og tilbyr kunden en skreddersydd løsning, etter deres behov og preferanser. De vil holde fokuset på de positive aspektene ved produktet.

Etter- studiet

I de enklere salgene er salget ofte avsluttet etter at kunden har foretatt kjøpet. For mer omfattende salg, som Kopernicus foretar, gjenstår det en rekke oppgaver i ettersalgfasen. Etter salget, gjenstår installasjonen og hvilke avkastninger kunden vil få, som følge av produktet. Suksessen med kjøpet er ofte avhengig av hvilke erfaringer kunden har hatt underveis i prosessen. Forsinket installasjon, defekte deler eller dårlig service og oppfølging er bare noen eksempler på faktorer som kan gi en negativ ringvirkning på produktet, ytelsen og avkastningen.

Kopernicus utstråler en seriøsitet og pålitelighet som gjør at respondentene føler seg trygge og ivaretatt, som resulterer i at de velger å foreta en slik investering.

Det fremkommer at selger ønsker å gi kunden en problemfri og sømløs kjøpsprosess. Derfor valgte utvalgte respondenter Kopernicus som leverandør. Kundene i undersøkelsen er fornøyde med produktet, som igjen gir en effekt for fremtidige, positive WOM-spredninger.

Enkelte respondenter opplevde noe lang ventetid i forhold til vedlikeholdsråd, men majoriteten av kundene satt igjen med en positiv opplevelse av møtet.

Ved å gi et digitalt pristilbud før et eventuelt hjemmebesøk vil kunden stille mer informert, med en bredere forståelse av produktet. Dette gir kunden en større mulighet til å komme med eventuelle innvendinger, spørsmål og tanker vedrørende produktet. Selger vil også kunne dra nytte av kundens økte forståelse, og kan derfor bevilge mer spesifikk og målrettet rådgivning. Ingen kunder var negative til å foreta kjøpet digitalt. Ingen funn antydte på misfornøyde kunder i forbindelse med informasjon om hvordan solcelleanlegg fungerer.

5.1 Fordeler og Ulemper

Ved å se om problemstillingen er reell eller om vi må forkaste den, er det hensiktsmessig å se på fordelene og ulempene ved den eventuelle digitaliseringen. Nedenfor er en fremstilling av fordeler og ulemper ved å digitalisere behovsfasen skissert.

| Fordeler | Ulemper |
|---|---|
| + Selger rekker flere kundemøter i uken. | - Mister kunder, blir for dyre i forhold til konkurrenter |
| + Selger kan foreta flere kundemøter med de kunder som har potensial for å investere. | - Miste målgruppe; de som ikke er så opptatt av pris og kvalitet. |
| + Kunden kan få en forståelse for hvor mye det koster, samt få god tilleggsinformasjon | - Konkurrenten "vinner" kunden hvis de ikke digitaliserer behovsfasen |
| + Kunden kan i fred og ro vurdere tilbudet før et eventuelt hjemmebesøk | - Selger får direkte kontakt med kunder kan bli vanskeligere å vinne tilliten. |
| + Digitalisering av prosessen vil kunne tiltrekke seg ytterligere målgrupper; De som er interessert i teknikk, kvalitet og teknologi | - Har Kopernicus kapasitet til å digitalisere? klarer de å mette potensiell økt etterspørsel? |

5.2 Vurdering av Reliabilitet og validitet

Når det gjelder vurderingen av reliabilitet og validitet er dette en kritisk viktig del av undersøkelsene som har blitt foretatt. Det er viktig å oppnå tilfredsstillende pålitelighet og gyldighet, dette ved å benytte seg av metoder som er godt etablert og gjennomprøvd.

5.2.1 Reliabilitet

«Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling/undersøkelse vil gi det samme dersom det gjentas mange ganger» (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s.102).

Hvis samme dybdeintervju hadde blitt gjennomført med andre intervjuobjekter, er sannsynligheten for at avvik kan oppstå. Slike avvik oppstår når respondenten innehar subjektive erfaringer, holdninger og meninger. Reliabiliteten tilrettet selgerne derimot, er svært høy, ettersom vi intervjuet samtlige selgere i bedriften. Tilnærmingene ville dermed fått samme resultat om undersøkelsen skulle blitt gjentatt.

5.2.2 Validitet

«Validitet dreier seg om hvor gyldig svarene i analysen er, altså hvor godt vi måler det vi har i hensikt å måle» (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s.51).

Validitet består av ulike typer, og i denne undersøkelse vil innholdsvaliditet være mest relevant.

Innholdsvaliditet presenterer utvalget av spørsmål og hvilken grad disse dekker undersøkelsens formål. Det er i denne oppgaven brukt flere dimensjoner, noe som styrker validiteten, og besvarer alle spørsmål som ønskes å få svar på. Det er benyttet både åpne spørsmål for å la respondentene informere om viktige faktorer og aspekter som undersøkelsen kan ha utelatt. Samtidig er det spurt konkrete spørsmål for å sikre at misforståelser ikke oppstår.

DEL 6 AVSLUTNING

Gjennom oppgaven har vi tatt for oss følgende problemstilling:

«Vil det være hensiktsmessig for Kopernicus å digitalisere deler av “behovsfasen” for å effektivisere salgsprosessen?»

Kopernicus kan oppnå en mer effektiv salgsprosess ved at behovene til kundene er kartlagt og tilrettelagt for selgeren før de foretar første hjemmebesøk. Dette vil spare dem for tidkrevende hjemmebesøk som anslagsvis tar en halv dag å gjennomføre, og ikke er særlig kostnadseffektivt.

Kundene vil kunne føle en trygghet ved å få en prispersepsjon og hva de kan forvente før de får selgeren hjem til befaring.

Undersøkelsene som er foretatt viser at selgerne, og vår kontrollgruppe kundene, er mottakelig for en digitalisering av behovsfasen. At kundene er mottakelig for en digitalisering støtter opp om problemstillingen, og gjør den reell og gjennomførbar. Holdningstabellen tar for seg eventuelle gap mellom bedriftens selvopplevde dyktighet og kundens forventninger. Det fremkom svært små gap, noe som tilsier at bedriften er stabil, som åpner ytterligere opp for at de er tilbøyelige og rustet for en digital satsing. En annen teori som støtter ytterligere opp om vår problemstilling er GAP-modellen. På bakgrunn av denne modellen ble det kartlagt at Kopernicus ikke innehar noen betydelige gap, og problemstillingen blir med det, enda mer gjennomførbar.

Markedet for solceller er per dags dato i en digitaliseringsprosess, som påvirker forbrukeres kjøpsadferd. Kopernicus må foreta en salgsprosess som er i korrelasjon med kundens for å ikke gå glipp av salget. Å ikke operere på en forsvarlig måte, vil ikke gi noe vekstresultat.

Kopernicus' konkurrenter er i fremvekst med liknende digitaliseringer, og for å ikke miste konkurransefortrinn, er det nødvendig å følge med den stadig mer digitaliserte verden.

Til tross for at problemstillingen er reell, kan det likevel gis noe kritikk. Om bedriften har tilstrekkelig kapasitet, kapital og ressurser til å foreta en slik omveltning er noe usikkert, ettersom nødvendig informasjon ikke er innhentet. En ringvirkning av en eventuell digitalisering kan eksempelvis være økt etterspørsel,

og om Kopernicus klarer å imøtekomme kundens krav om tilfredsstillende produksjon, service og oppfølging, er derfor uvisst. Videre, er det ikke tatt hensyn til om Kopernicus besitter tilstrekkelig menneskelige kapital til å implementere og gjennomføre en slik digital satsing.

Det fremkommer tendenser i undersøkelsene at selgerne kan oppleve digitaliseringen som utfordrende. Ledelsen må tilpasse seg slik at motivasjonen er tilstede når en slik prosess skal iverksettes og implementeres.

Gjennom å identifisere, forstå kundens behov og problem gjennom hele prosessen, i tillegg til den digitale, kan selgerne arbeide mer effektivt for å presentere relevante løsninger. Om virksomhetens konseptstrategi mot rett målgruppe er svak, blir det mer utfordrende å vinne kunden. Det er derfor relevant å dedikere en stor del av arbeidet til virksomhetens forretningsstrategi før man velger å gjennomføre en implementering av digitaliseringen. Videre, er det viktig å definere formålet med implementeringen før prosessen tar form og hva som forventes av alle som skal være involverte.

Kopernicus produserer i dag 1400 pristilbud, men gjennom en digitalisering finnes det mulighet for å redusere tilbudsproduksjonen kraftig og også øke hit raten samtidig som de sparer penger og tid.

Bortsett fra en delvis digitalisert salgsprosess, er nøkkelen til en god selger at forholdet skal være tilfredsstillende for begge parter, samt tillit og lojalitet bør være gjensidig. Et vellykket salg får best mulig resultat når leverandøren og kunden har et felles partnerskap og høy grad av lojalitet. Dette vil kunne tilføre begge parter verdi.

6.1 Selvrefleksjon

Arbeidet med denne oppgaven har vært både givende, men også utfordrende. Det å ta for seg et firma med tilholdssted i Sverige, har være krevende, og kunne ført til potensielle fallgruver.

Ettersom dybdeintervjuene foregikk over telefon, var det noe vanskelig å være oppmerksom på eventuelle forstyrrelser som fysiologiske, psykologiske, sosiale og språklige. Hadde intervjuene blitt foretatt ansikt til ansikt, kunne disse

forstyrrelsene vært unngått, og validiteten ville blitt styrket. Til tross for dette, opplevde vi at respondentene ga oss tilstrekkelig og relevant informasjon til å foreta videre analyser.

Vi sier oss dermed godt fornøyd med endelig resultat og arbeidet som er lagt ned i denne oppgaven.

7.0 LITTERATURLISTE

Andreassen, WT., Lervik-Olsen, L. (2016). *Service og Innovasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

Berg, PA. (2017). *Kunsten å selge* (5. Utgave). Cappelen Damm AS

Gipsrud, G., Olsson, U.H., Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm.

Hofbauer, C. (2016). *Salgets Helter – en bok om B2B salg*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Johnston, MW., & Marshall, GW (2016). *Sales Force Management* (12. utgivelse). Routledge.

Kunøe, G. (2010). *Salg og salgsledelse med CRM systemer*. Oslo: Scanforum

Løwendahl, B., Wenstøp, F. (2013) *Skrive gode oppgaver* (Utgave 2). Cappelen Damm AS

Petersen, E. (2016 s. 165). *Nå dine salgsmål* (3. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (Utgave 7). Pearson

Selnes, Fred., Lanseng, J, Even (2015). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

(Kilde: IBA Institutt for bransjeanalyser AS. (2016). *Detaljhandelsboken*.
Andhøy: IBA)

Andersen, Gisle, 2019, Valg av forskningsmetode. hentet fra:
<https://ndla.no/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>

Kopernicus. (2018). Hentet fra: <https://www.kopernicus.se/>

Regeringskansliet, 2019, Forsatt stöd till solceller. Hentet fra:
https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2019/04/fortsatt-stod-till-solceller/?fbclid=IwAR2VQslcQptGBi0BZbSsnMKRDP_suqG0kCQzErz5EEoHUDz9djH7n5v-OVU

Svensk Miljöbas. (2017). Om oss. Hentet fra;
<https://www.svenskmiljobas.se/om.html>

Rapport:

Lindahl, J. (2017). *National Survey Report Of PV Power Applications In Sweden 2016*. Swedish Energy Agency. Hentet fra
https://www.researchgate.net/profile/Johan_Lindahl/publication/320404128_National_Survey_Report_of_PV_Power_Applications_in_Sweden_2016/links/59e26e69aca2724cbfe014c5/National-Survey-Report-of-PV-Power-Applications-in-Sweden-2016.pdf

8.0 VEDLEGG

Vedlegg 1 – Intervjuguide selger

Dybdeintervju i forbindelse med bacheloroppgave på Handelshøyskolen BI Oslo

Vi er tre studenter som tar en bachelorgrad i "Salgsledelse og personlig salg".

I denne bacheloroppgaven utføres et studie med fokus på Kopernicus' salgsprosess.

Vi ønsker at du som selger besvarer spørsmålene nedenfor, for å bidra med verdifull informasjon som vil bli brukt til videre analyse i vår oppgave.

Du kan enten svare på spørsmålene selv, eller så vil vi sette opp et telefonmøte med et tidspunkt som er gunstig for deg.

Undersøkelsen er helt anonym.

Takk for ditt samarbeid.

Med vennlig hilsen,

Emilie Westlye Stokke

Bettina Leegaard

Vendela Norberg

Dybdeintervju Selger

1. Hvordan foregår den første kundekontakten i dag?

svar:

2. Hvordan vet du at kunden er riktig målgruppe før det første kundemøtet?

svar:

3. Kan du beskrive hvordan du gjennomfører det første kundemøtet?

svar:

4. Hvor mange fysiske kundemøter har du i en uke?

svar:

5. Hvorfor tror du Kopernicus alltid har valgt å ha fysiske kundemøter hjemme hos kunden?

svar:

6. Kan du beskrive fordelene og ulempene ved fysiske kundemøter?

svar:

7. Hva tror du kan være fordeler og ulemper med digitale kundemøter?

svar:

8. Hvor mange digitale kundemøter kan du håndtere per uke?

svar:

9. Hva er kundens største / viktigste beslutningskriterier?

svar:

10. Tror du at en digital behovsanalyse kan erstatte det fysiske møtet, og i så fall hvordan?

svar:

Vedlegg 2 – Intervjuguide Kunde

Dybdeintervju i forbindelse med bacheloroppgave på Handelshøyskolen BI Oslo

Vi er tre studenter som tar en bachelorgrad i "Salgsledelse og personlig salg".

I denne bacheloroppgaven utføres en studie med fokus på Kopernicus' salgsprosess.

Vi ønsker at du som kunde besvarer spørsmålene nedenfor, for å bidra med verdifull informasjon som vil bli brukt til videre analyse i vår oppgave.

Du kan enten svare på spørsmålene selv, eller så vil vi sette opp et telefonmøte med et tidspunkt som er gunstig for deg.

Undersøkelsen er helt anonym.

Takk for ditt samarbeid.

Med vennlig hilsen,

Emilie Westlye Stokke

Bettina Leegaard

Vendela Norberg

Dybdeintervju- kunde

1. Hva var hovedgrunnen til at du investerte i en solcellefabrikk?

svar:

2. Hvordan kom du i kontakt med Kopernicus?

svar:

3. Hvordan har du følt at Kopernicus selger kom hjem til deg for å undersøke eiendommen før du mottok et tilbud?

svar:

4. Har Kopernicus-selgeren gitt deg klar informasjon om hvorfor solceller er en god investering på eiendommen din? Vennligst legg igjen kommentarer hvis du mangler noe?

svar:

5. Var sitatet du mottok fra Kopernicus klart og lett å forstå? Vennligst gi kommentarer til hva som er bra og mindre bra.

svar:

6. Hvor mange tilbud tok du fra andre leverandører før du bestemte deg?

svar:

7. Hvorfor valgte du Kopernicus som leverandør?

svar:

8. Har du produsert et digitalt sitat uten hjemmebesøk fra konkurrenter?

svar:

9. Hvis du skulle kjøpe solceller igjen, kan du tenke deg å fullføre hele kjøpet digitalt online uten en selger besøk?

svar:

10. Hvilke fordeler og ulemper ser du i å kjøpe solceller digitalt i forhold til hjemmebesøk og sitater?

svar:

11. Opplever du som kunde etterpå at du har fått god informasjon om hvordan en solcelleinstallasjon fungerer? Hvis ikke, hva manglet det?

svar:


12. Fant du at Kopernicus har holdt det de lovte, fra hjembesøk til ferdig installasjon?

svar:

13. Vil du anbefale Kopernicus til andre?

svar:

VEDLEGG 3 – Behovsanalysen til Kopernicus.

| Behovsanalys | | | |
|---|-----------------|---|--|
| | |  kopernicus med solen i centrum | |
| Kund: | | | |
| | | | |
| | | | |
| Frågor | Svarsalternativ | Svar | |
| Fastighetens läge | 1-10 | 8 | |
| Hinder (skuggningar) | 1-10 | 10 | |
| Begränsad budget | Ja/Nej | Nej | |
| Kommer köpet att ske inom en snar framtid? | Ja/Nej | Ja | |
| Begärt andra offerter | Ja/Nej | Nej | |
| | | 96% | |
| <i>Svarsalternativ: Ja/Nej eller 1-10 där 10 är bäst.</i> | | | |
| | | | |