

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

Kundeservice på internett



Hvordan kan Amentio AS øke sitt kundefokus for å skape fornøyde og lojale kunder og samtidig tiltrekke seg nye kunder?

Innleveringsdato:
11.06.2009

Stuedsted:
BI Trondheim

Studium:
Bachelor i markedsføring. Spesialisering i bedriftsutvikling.

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

Kjære leser!

Jeg har valgt å skrive min bacheloroppgave med temaet ”Kundeservice på internett”. I dagens finanskrisetider er kundeservice et svært viktig element for alle bedrifter for å overleve i markedet. Internettbedrifter møter denne utfordringen i større grad enn ordinære bedrifter, da mye av den personlige kommunikasjonen faller bort.

Kundeservice vil alltid være et aktuelt tema for alle bransjer og virksomheter, og stadig flere bedrifter tar i bruk internett som verktøy for kommunikasjon med kundene. Derfor ser jeg på dette som et meget interessant tema som kan være relevant både for meg som ung student, bedriften jeg har valgt for å belyse temaet, og andre som driver kunderelatert virksomhet.

Jeg har lært mye om kundeservice generelt i arbeidet med denne oppgaven, og føler meg meget godt rustet til å takle utfordringer knyttet til kundeservice i fremtiden og til å ha et klart kundefokus i generell utvikling av bedrifter. Jeg trives selv svært godt å jobbe med kundeservice og håper derfor jeg får mulighet til å bruke denne kunnskapen i mitt videre arbeid når jeg nå blir ferdig utdannet Bachelor i Markedsføring.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Viggo Ekeberg Amundsen og Are Sørum Langås for å latt meg skrive om Amentio og for å ha gitt meg god informasjon om bedriften, Carl Erik Bjørklund for å ha vært mitt kontaktledd med bedriften og for å ha svart behjelpelig på en mengde spørsmål underveis, og Terje Berg for god veiledning.

God lesing!

Siri Sollund Hogsbro

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING OG PROBLEMDEFINISJON	1
1.1 VALG AV BEDRIFT	1
1.2 OM BEDRIFTEN	1
1.3 PROBLEMDEFINISJON	3
1.4 AVGRENSNINGER	4
2.0 TEORI.....	5
2.1 KUNDELOJALITET.....	6
2.2 RELASJONSBYGGING PÅ NETT – IRELASJONER OG DEN LÆRENDE SAMTALE	7
2.2.1 Den lærende samtalen	8
2.3 KUNDESERVICE – TJENESTER PÅ INTERNETT	11
2.3.1 Servicepyramiden	11
2.3.2 Gap – modellen	13
2.4 NOEN MÅ LEVERE SERVICEN: SERVICEHELTER	14
3.0 METODE.....	15
3.1 PROBLEMDEFINISJON	15
3.2 VALG AV METODE	15
3.3 RELIABILITET OG VALIDITET	16
3.4 GJENNOMFØRING AV SKRIVEBORDSUNDERSØKELSE	17
3.5 RESULTATER AV SKRIVEBORDSUNDERSØKELSEN.....	18
3.6 SKALABRUK	18
3.7 UTFORMING AV SPØRRESKJEMA.....	19
3.7.1 Kjennskap til bransjen.....	20
3.7.2 Hva er viktig for kunden.....	20
3.7.3 Informasjonsinnhenting.....	21
3.7.4 Leveringstid.....	21
3.7.5 Reklamasjonshåndtering	21
3.7.6 Respondentens inntrykk av Amentio	21
3.8 UTVALG OG DATAINNSAMLING	22
3.9 FEILKILDER	23
4.0 RESULTATER	23
4.1 KJENNSKAP TIL BRANSJEN	24
4.2 HVA ER VIKTIG FOR KUNDEN.....	25
4.3 INFORMASJONSINNHEITING.....	26
4.4 LEVERINGSTID	27
4.5 REKLAMASJONSHÅNTERING	28
4.6 RESPONDENTENES INNTRYKK AV AMENTIO.....	28
4.7 HVORFOR NOEN RESPONDENTER IKKE VIL HANDLE ELEKTRONIKK PÅ INTERNETT	29
4.8 OPPSUMMERING	29

5.0 DRØFTING OG ANBEFALING	30
5.1 RELASJONSBYGGING	30
5.1.1 Kanalstrategi	30
5.1.2 Reaksjonsevne	32
5.1.3 Adapasjon	32
5.1.4 Fremdrift	33
5.2 KOMMUNIKASJON MED KUNDEN	34
5.3 SERVICEPYRAMIDEN	37
5.3.1 Gi serviceløftet	37
5.3.2 Muliggjøre serviceløftet.....	38
5.3.3 Levere serviceløftet.....	40
5.4 GAP-MODELLEN	40
5.4.1 Gap 1: Ikke vite hva kundene forventer.....	40
5.4.2 Gap 2: Ikke velge det riktige designet på tjenesten	40
5.4.3 Gap 3: Ikke lever riktig standard	41
5.4.4 Gap 4: Ikke holde det man lover	42
6.0 KONKLUSJON.....	43

Vedlegg:

- Litteraturliste
- Vedlegg 1: Spørreskjema
- Vedlegg 2: Resultater fra undersøkelsen

Sammendrag

Jeg har valgt å skrive denne bacheloroppgaven om bedriften Amentio AS, en nettbutikk som i hovedsak selger elektronikk. Bedriften opererer i dag i et marked preget av hard konkurranse, sterk priskrig og mange relativt like aktører.

Utfordringen for bedriften er derfor å skape lojale kunder, da disse er mer lønnsomme enn å skaffe seg nye. Bedriften ønsker likevel samtidig å stadig tiltrekke seg nye kunder. Dette gir følgende problemstilling for dette prosjektet:

Hvordan kan Amentio AS øke sitt kundefokus for å skape fornøyde og lojale kunder og samtidig tiltrekke seg nye kunder?

Får å kunne komme med gode anbefalinger til bedriften har jeg fordypet meg i teori innen kundelojalitet, relasjonsbygging og generell kundeservice. Jeg har brukt verktøy fra teorien som ”Den lærende samtalen”, Servicepyramiden og Gap-modellen.

Formålet med metodegjennomførelsen har vært å kartlegge elementer som kan gjøre det mer bekvemt for kunden å handle hos Amentio. Jeg har gjennomført en skrivebordsundersøkelse for å finne bakgrunnsinformasjon om emnet relatert til bedriften, for å skape et grunnlag for utformingen av en kvantitativ undersøkelse. Skrivebordsundersøkelsen bestod i at jeg har lest flere hundre debattinnlegg på ulike forum på internett om kunders erfaringer med Amentio og snakket med aktuelle og potensielle kunder av bedriften. Kritiske faktorer som kom fram her var bedriftens leveringsservice, reklamasjonshåndtering og kommunikasjon med kunden. På bakgrunn av disse funnene, og den gitte teorien, har jeg utformet et spørreskjema som er distribuert til utvalget over internett.

Undersøkelsesgjennomføringen bød på noen tekniske utfordringer, men jeg velger å anta at tekniske problemer ikke har påvirket de svar som har blitt gitt og har derfor basert mine anbefalinger på svarene til de om lag 200 respondentene. Resultatene fra undersøkelsen viser blant annet at utvalget i hovedsak er potensielle kunder da flertallet har handlet elektronikk på internett og har kjennskap til bransjen, men har lite kjennskap til Amentio. Respondentene søker i hovedsak informasjon gjennom prisguider og søkemotorer, og gjennom råd fra bekjente. Kunden er opptatt av pris, produktkvalitet og leveringsservice, men også

bedriftens servicenivå. Akseptabel leveringstid er lengre enn hva Amentio opererer med i dag, og enda lengre om kunden får opplyst om varen er på lager hos bedriftens leverandør. Resultatene viser flere elementer som er viktig for respondentene, blant annet bedriftens reaksjonsevne og hvordan de løser problemer for kunden. Respondentene gir sitt generelle inntrykk av Amentio, noe som i hovedsak er positivt. Den delen av respondentene som ikke handler elektronikk på nett, unngår dette fordi de ønsker å ha muligheten til å ta på, se på og prøve produktet før de kjøper det.

I mine anbefalinger for bedriften kommer jeg i hovedsak med forslag til hvordan de kan innarbeide gode arbeidsmetoder for å skape mer tilfredse kunder. Tiltakene vil dermed ikke involvere store økonomiske investeringer for bedriften. Jeg anbefaler bedriften å bruke den lærende samtalen aktivt for å få kjennskap til hva kunden forventer slik at de kan tilfredsstille og overgå dette. Jeg gir bedriften et eksempel på hvordan de kan sette opp et interaksjonsinventar og få frem hvilke kontaktmuligheter de har med kunden og hvordan disse bør benyttes for å skape tilfredse kunder. Videre drøfter jeg hvordan bedriften kan gi, muliggjøre og levere serviceløftet, og hvordan de kan bruke gap-modellen til å identifisere og lukke kundegap mellom hva kunden forventer seg og hva kunden faktisk opplever.

Oppsummert trekker jeg fram at å vite hva kunden forventer gjennom å skape relasjoner til kunden, utøve god service ovenfor kunden ut i fra hva kunden forventer vil skape tilfredse kunder. Tilfredse kunder kan bli lojale kunder om bedriften har klare fremdriftsstrategier for å skape langsiktige kundeforhold som kan redusere sjansen for at tilfeldige hendelser påvirker kundens forhold til bedriften i negativ retning. Både teori og resultatene av undersøkelsen trekker frem at fornøyde kunder vil tiltrekke seg nye kunder med positiv omtale av bedriften. Jeg anbefaler også bedriften å vurdere å opprette et "Show-room" for å tiltrekke seg nye kundegrupper.

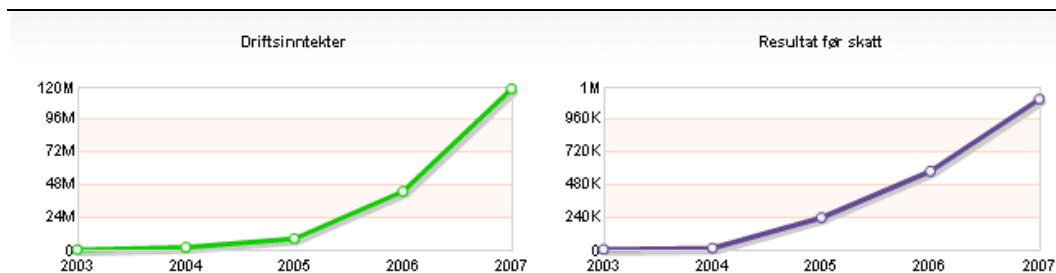
1.0 Innledning og problemdefinisjon

1.1 Valg av bedrift

Arbeidet med denne bacheloroppgaven har som formål å gjøre meg bedre rustet til å løse problemstillinger og å møte utfordringer relatert til bedriftsutvikling. For å gjøre dette så realistisk som mulig skal jeg gå inn som konsulent i en eksisterende bedrift. Jeg skal se nærmere på hva som er deres utfordringer, forske på problemet og hva som kan være med på å løse det, og deretter komme med en konkret anbefaling til bedriften. Da jeg studerer markedsføring ønsket jeg å velge en bedrift som hadde tydelige utfordringer relatert til markedsføringsfaget, så vel som bedriftsutvikling. Jeg ønsket også å velge en bedrift som virket interessant og som driver med noe jeg har interesse for. Gjennom en bekjent av meg som er ansatt i bedriften fikk jeg høre om Amentio AS. Amentio AS er en nettbutikk som i hovedsak selger elektroniske produkter (TV, kamera, mobiler, pc-utstyr og lignende). Amentio har hatt en enorm vekst de siste par årene og framstår som en bedrift med masse pågangsmot og et sterkt ønske om å bli noe stort. Jeg valgte denne bedriften fordi de viser at de vil et sted, at de jobber hardt for å lykkes og stadig ønsker å forbedre seg selv. Til tross for suksessen så langt var det tydelig at bedriften har noe lite fokus på kundetilfredshet og markedsføring generelt. I et marked preget av hard konkurranse vil dette gi meg mye spennende å jobbe med som jeg kan dra god kunnskap og nytte av.

1.2 Om bedriften

Amentio AS er en nettbutikk som i hovedsak selger diverse elektronikk: it-utstyr, pc, lyd & bilde, foto & video, telefoni, datakomponenter og lignende. Bedriften ble stiftet i oktober 2003 og er et aksjeselskap hvor Pathfinder Holding AS eier 100 % av aksjene. Selve nettbutikken åpnet mars 2005. Bedriften har i dag om lag 15 ansatte og holder til på Leangen i Trondheim. De har hatt en meget bra omsetningsvekst, med å øke fra 8,2 millioner i 2005, 43 millioner i 2006 og nesten 119 millioner i 2007 (se diagram på neste side). Målet for 2008 var 250 millioner kroner. De har nylig startet en avdeling i Sverige, hvor de har som mål å nå en omsetning på 150 millioner kroner i 2009.



Organisasjonsstrukturen er relativt flat. Styret er den øverste makten, etterfulgt av daglig leder. Under daglig leder er det fire liktstående avdelinger: salg og kundebehandling, returhåndtering, lager og innkjøpsavdeling. Salgsavdelingen er også delt opp i to avdelinger: privatkunder og bedriftskunder. Avdelingen har sine kjerneoppgaver, men det er også fellesoppgaver på tvers av avdelingene. Den flate bedriftsstrukturen og lavt antall ansatte, gjør at hver enkelt ansatt er veldig involvert i bedriften. Jeg oppfatter bedriften som en bedrift med typisk entreprenøriell ledelsesstil, med fokus på organisasjonen som ett hele, ser endringer i markedet og tilpasse seg disse, har høye ambisjoner og et sterkt fokus på å stadig forbedre seg selv (Wickham, 2006). Ledelsen innehar god kompetanse innen informasjonsteknologi og økonomi, og har bred erfaring innen salg og internettvirksomheter. De har valgt å ha et lite styre med kun interne personer, dette for å kunne ta raske beslutninger i et marked som stadig endres.

De selger varer både til privatpersoner og bedrifter. 40 % av kundemassen i dag er bedriftskunder. Skoler, kommuner og forsvaret er noen av disse. Bedriften har ingen definert målgruppe, men sier selv at de retter seg mot folk flest. De er tilgjengelig for kunder i hele Norge og Sverige. Kunden må per i dag ha tilgang til internett for å kunne handle hos butikken.

Bedriften har følgende visjon: Amentio skal være en komplett leverandør innen IT og forbrukerelektronikk, og til enhver tid tilby markedets beste priser. Og som de sier til seg selv og sine ansatte: "Vi skal være billigst, og vi skal klå de store!", noe som fungerer som en motiverende misjon for bedriften. Bedriften har et overordnet mål om å være landets billigste innen sin bransje, og operer dermed med en kostnadslederstrategi. De "jobber kontinuerlig med å utvikle og automatisere sine systemer knyttet til kundebehandling, bestilling, returhåndtering etc. slik at de skal kunne opprettholde denne posisjonen" (www.amentio.no). I

2007 og 2008 ble de kåret til Norges billigste nettbutikk innen sin bransje av www.hardware.no.

Bedriften har til nå operert med en strategi for å holde prisene nede som i hovedsak har basert seg på to hovedelementer: droppe mellomledet mellom leverandør (ulike produsenter av elektronikk, til eksempel HP, Compaq, Casio, Sony etc.) og detaljist (amentio.no), og å holde markedsføringen på et minimumsnivå. Bedriften har derfor ikke hatt noe lager og har satset hardt på å skape et nært forhold til leverandørene og fått til gode leveranseavtaler. Når kunden bestiller en vare bestiller Amentio varen direkte fra leverandør, som i hovedsak sender den direkte til kunden. De bruker i hovedsak posten for å få levert ut varene til kunden, både gjennom vanlig post og ekspresslevering. På grunn av økte dieselpriiser har transportkostnadene fra leverandørene økt betydelig, noe som har ført til at bedriften har de nå også måtte opprette et lager.

Markedsføringen har i stor grad basert seg på jungeltelegrafene, men også enkle tiltak som å være aktiv på relevante nettforumer, blogger, nettmøter, brukertester og lignende. De har annonsert på google, i diverse lokale media og sponser Petter Northug. De er også aktivt representert på ulike prisguider.

1.3 Problemdefinisjon

Etter en lang samtale med bedriften om dagens situasjon kom vi frem til at deres utfordring ligger i å få et økt kundefokus. Bransjen og markedet preges i dag av meget sterk konkurranse, mange små bedrifter som slås sammen til store, priskrig og mange relativt like aktører. Kundene er i hovedsak opptatt av pris og produkt. Amentio konkurrerer i dag sterkt på pris, men har innsett at det må mer til for å skille seg ut fra konkurrentene og nå frem til kundene. Da produktene vil være omtrent de samme for alle aktørene, vil det være et vanskelig differensieringspunkt. I den harde konkurransen vil utfordringen derfor være å skape fornøyde kunder som blir lojale, og samtidig tiltrekke seg nye kunder som også blir fornøyde. Mye av markedsføringen på markedet i dag preges av word of mouth, en fornøyd kundemasse vil dermed tiltrekke seg flere kunder. Konkurransenarenaen preges også av at aktører mister kunder, ikke på grunn av produkt og pris, men på grunn av dårlig service, noe som igjen spres ved word of

mouth og påvirker tilstrømmen av nye kunder. Målet med dette prosjektet blir dermed å se nærmere på hvordan Amentio kan bedre sin kundeservice. Dette kan også være med på å øke det generelle kundefokuset i bedriften, noe som vil være en fordel i videre drift. Problemstillingen blir dermed følgende:

Hvordan kan Amentio AS øke sitt kundefokus for å skape fornøyde og lojale kunder og samtidig tiltrekke seg nye kunder?

1.4 Avgrensninger

På bakgrunn av den tiden og de ressurser som er gitt til arbeidet med denne oppgaven velger jeg å avgrense oppgaven noe. Amentio AS har i dag 40 % bedriftskunder. For å avgrense oppgaven noe velger jeg å kun se på privatkunder i denne omgang. Dette på grunn av at privatkunder og bedriftskunder har relativt ulik atferd, preferanser og handlemønster. Privatkunder er også den største gruppen og den gruppen som gir størst utfordringer. Om Amentio AS oppnår å bedre sin kundeservice, vil det uansett ha påvirkning på bedriftskundene også.

Sett ut i fra problemstillingen kan det være mange gode anbefalinger å komme med. Jeg velger i denne omgang å i hovedsak se bort fra merkevarebygging og posisjoneringsarbeid, selv om dette er svært gode verktøy for å skape seg en bedre posisjon blant kundene. Dette er to svært omfattende temaer som kan være et prosjekt i seg selv. Jeg velger derfor heller fokusere sterkere på andre relevante emner. Om bedriften ønsker å jobbe mer med sin merkevarebygging og posisjonering senere, vil jeg på det sterkeste anbefale de å ta kontakt med Handelshøyskolen BI Trondheim som har en egen merkevarebyggingsklasse. Det er stor sannsynlighet for at flere av studentene i denne klassen mer enn gjerne er villig til å skrive en oppgave om Amentio AS.

Jeg vil også trekke frem at dette er en studentoppgave, ikke en ekte konsulentrapport. Dette innebærer begrenset med ressurser og informasjonstilgang, noe som kan påvirke resultatet. Jeg vil likevel basere mine anbefalinger på den teori og de funn som blir samlet inn, da formålet med oppgaven er å lære, både for meg selv, bedriften og leseren.

2.0 Teori

Mange bedrifter innser i dag at det kan lønne seg å endre fokuset fra å ha høyest mulig omsetning til å ha lojale kunder. I stedet for å kjempe for å få stadig nye kunder, vil de heller ta bedre vare på de kundene de allerede har. Mange undersøkelser viser at det er mer lønnsomt å ta vare på de kundene man har, enn å bruke penger på å skaffe nye. Det er derfor viktig å legge vekt på ”andre tiltak i arbeidet med å knytte bånd til kundene og derved legge forholdene til rette for gjenkjøp og gode omtaler”(Rasmussen og Reidarson 2007, 131).

Tiltak som er viktig for å oppnå dette som jeg vil se nærmere på i denne oppgaven er: Bygge relasjoner med kunder og øke kundeservicen, og dermed skape lojale kunder.

Internettbutikk vs. Vanlig butikk

Relasjonsbygging, kundelojalitet og kundeservice vil være noe forskjellig fra vanlig virksomhet til internettvirksomhet, og det er viktig å være obs på noen vesentlige forskjeller. På den ene siden kan internett være positivt for kunden med mange fordeler. Geografisk beliggenhet har mistet sin betydning, man sparer ofte tid og penger, kunden har større muligheter til å orientere seg om hva som finnes i markedet og det kan være underholdende fordi det fortsatt er en noe ny måte å handle på. På den andre side mister kunden den personlige kontakten med bedriften, noe som igjen gjør det vanskeligere for bedriften å skape en relasjon til kunden. For bedriften kan internettvirksomhet redusere ressursbruk knyttet til salg og kundebehandling, men blir samtidig mer anonym for kunden da kunden ikke har noe fysisk å relatere til, bare et bilde på en pc-skjerm. Dette kan igjen gjøre det vanskelig å skape tillit til kunden. Disse ulempene gir kunden større makt, da de har større mulighet til å orientere seg om hvilke tilbud som finnes, samtidig som det er vanskeligere for kunden å tilpasse seg hver enkelt kunde for å kunne yte bedre service.

Tepfers og Davidsen redegjør i boken ”Konsumentkrigen” (2001) for at å handle er i dag ikke lenger bare aktiviteten å kjøpe. Kunder handler oftere for å få en opplevelse ut av selve handelen, og vi står ovenfor et såkalt opplevelsessamfunn. Over internett vil det være vanskeligere å skape opplevelser og underholdning ut av handelen, da man mister muligheten til å skape opplevelser relatert til sanser som smak, lukt og å ta på. Denne mangelen må man kompensere med å øke

underholdningen, noe som stadig vil være en utfordring for mange nettsider å oppnå.

2.1 Kundelojalitet

Rasmussen og Reidarson (2007) definerer kundelojalitet på følgende måte:

”Kundelojalitet er en positiv holdning hos en kunde overfor en leverandør av varer og tilliggende tjenester. Denne holdningen er et resultat av de behov kunden har og i hvilken grad leverandørens varer, priser, kvalitet, service mv. bidrar til å tilfredsstille behovene. En høy grad av lojalitet innebærer en stor grad av gjenkjøp som vil være basert på et positivt ønske, og ikke på grunn av tvang.”

En kundes positive holdning til en bedrift kan skapes av en positiv opplevelse med sitt møte til bedriften, med å ha hørt om andres positive erfaringer med bedriften eller at kunden har hatt negative erfaringer relatert til konkurrentene. Om denne positive holdningen er skapt av tilfeldige hendelser, kan den lett skades av andre tilfeldige hendelser. Det er derfor viktig å ha en klar strategi for hvordan man kan skape et langsiktig lojalitetsforhold til kundene, slik at forholdet blir mindre utsatt for skade fra tilfeldige hendelser. En slik strategi bør vært basert på kunnskaper om kunden

Lojalitet kan være basert på ulike elementer: Følelser knyttet til bedriften, bedriftens profilstyrke, gjennom anerkjente merker eller gjennom incentiver. Kundelojalitet kan deles inn i to dimensjoner: atferdsrelatert og psykologisk relatert. Atferdsmessig lojalitet kan igjen deles inn i kjøpsrelatert atferd og ikke-kjøpsrelatert atferd. Kjøpsrelatert atferd dreier seg om hvor lenge kunden har vært kunde, hvor ofte kunden handler, hvor mange forskjellige ting kunden handler, hvor stor andel av kundens lommebok som går til bedriften, hvor mange kunder som kommer igjen og hvor mange kunder som ikke kommer tilbake (Olsen 2006, 56). Ikke kjøpsrelatert atferd er når kunden omtaler bedriften positivt til f eks venner og familie eller over forumer på internett. Psykologisk lojalitet innebærer om kunden kunne tenke seg å handle hos bedriften i fremtiden, at kunden har en positiv holdning til bedriften og at den identifiserer seg med bedriften (Olsen 2006, 56).

Kundelojalitet kan ses på i følgende sammenheng:



Kundetilfredshet henger nøye sammen med kvalitet. Det er ikke nødvendigvis slik at høyere kvalitet gir høyere tilfredshet, det er mer at *riktig* kvalitet gir høy kundetilfredshet. Parasworumeithaml og Berry har forsket på servicekvalitet i mange år og har kommet frem til at kunder evaluerer servicekvalitet ut i fra fem dimensjoner(Olsen 2006, 44):

- *Tangiability* - er den materielle kvaliteten som leveres, f eks, tv-en man kjøper gjennom en nettbutikk.
- *Empathy* - hvor godt forstår og tilpasser bedriften seg kundens behov, ønsker og krav. Er hjemmesiden lett å finne frem på for alle? Er det tjenestene kunden trenger lett tilgjengelig?
- *Reliability* – pålitelighet. Kommer tv-en frem til avtalt tid og sted?
- *Responsiveness* - bedriftens evne til å reagere på kundens henvendelser, ønsker, spørsmål og klager.
- *Assistence*: trygghet for kunden. Er det trygt å handle her?

For å kunne skape tilfredse og lojale kunder må man vite hva kunden forventer. For å vite hva kunden forventer må man bygge relasjoner til kunden Når man vet hva kunden forventer kan man levere servicekvalitet. For å øke bedriftens servicekvalitet, vil jeg se nærmere på Servicepyramiden og Gap-modellen.

2.2 Relasjonsbygging på nett – iRelasjoner og den lærende samtale

I ”Konsumentkrigen” (2001) tar Teffers og Davidsen opp forhold som er avgjørende for en bedrift som vil lykkes på nett. De mener bedrifter bør unngå ekstremt prispress og standardisering av varer, og heller satse på å tilpasse produktet og tjenestene til kunden, og å skape opplevelser for kunden. Dagens netthandelssamfunn preges av at det er kundene som har makten, i form av at det er lett å finne informasjon om de ulike tilbud som finnes. For å lykkes er det da viktig å kjenne sine kunder, og å skape relasjoner til disse.

Tepfers & Davidsen definerer iRelasjon som ”en forretningsstrategi som, med utgangspunkt i interaktive prinsipper, prosesser og systemer, har som mål å skape langsiktige, kunnskapsbaserte og stadig dypere relasjoner mellom bedriften og dens kunder. Gjennom å forstå, forutse og videreutvikle kundens behov, skapes det gjensidige verdier for begge parter.”(2001, 64). Med å kjenne sine kunder vil man lettere kunne tilpasse sine produkter og tjenester, og forutse hvilke behov og ønsker konsumentene har. På den måte kan man skape verdier både for bedriften og kunden.

Bedriften ønsker å få verdier fra kunden i form av penger, tid, data og oppmerksomhet, mens kunden vil ha varer, tjenester og opplevelser. Hvis kunden må gi mindre av sin tid til bedriften, er den villig til å betale mer penger. Hvis bedriften får data og oppmerksomhet fra kunden, kan den gjøre det mer bekvemt for kunden å handle, slik at kunden igjen er villig til å betale mer penger. Mer bekvemt vil også si mindre brukt tid for kunden, noe som gir mer tid som kan brukes til andre opplevelser for kunden, som da blir enda mer betalingsvillig. Nøkkelen ligger altså i å finne ut hvordan man kan gjøre det mer bekvemt for kunden å handle. Dette finner man ut gjennom den lærende samtalen, som igjen skaper relasjoner.

2.2.1 Den lærende samtalen

Ifølge Tapfers & Davidsen er det ”Den lærende samtalen” som må til for å skape relasjoner. Den lærende samtalen har fokus på begge parter og må bygges på respekt. Samtalen må derfor startes kun på kundens premisser. Bedriften må opptre høflig, lytte oppmerksomt, avvente med personlige spørsmål og gjøre samtalen underholdende og interessant for kunden. For at samtalen skal være vellykket må den være mulighetssøkende, det vil si at enhver kontakt med kunden må ses på som en mulighet til å innhente informasjon om kunden. Samtalen må også være begrunnet; det må ligge en verdi for kunden i kontakten med bedriften. Det bør derfor overveies hva som faktisk er relevant informasjon til kunden, og når det er riktig å ta initiativ til en samtale. For å gjøre dette enklest mulig for bedriften, kan man opprette et interaksjonsinventar. Et interaksjonsinventar er en oversikt over hvilke kontaktmuligheter man har med kunden, hva som karakteriserer disse, og når og hvordan disse bør benyttes. Enhver kontakt med

kunden må inneholde en mulighet til at bedriften skal ha en grunn til å ta kontakt igjen senere, slik at den lærende samtalen aldri helt blir avsluttet, men vil gi bedriften stadig mer informasjon og en langsiktig relasjon til kunden.

Videre må den lærende samtalen ha fem viktige elementer (KRAFT):
Kanalstrategi, Reaksjonsevne, Adapsjon, Fremdrift og Triangelet.

Kanalstrategier: Mulighet til å skape iRelasjoner skapes gjennom kanaler. Ifølge Tepfers & Davidsen er det ikke nok for en bedrift å kun være tilgjengelig på internett, bedriften må være der kunden er. Bedriften må ha en balanse mellom fysiske og virtuelle kanaler. Eksempler på hvordan dette kan løses er gitt ved at bedriften også er tilgjengelig på telefon, har sitt eget trykte blad, opprette fysiske utsalgssteder i tillegg til nettbutikk, for eksempel ved et "show room" for utvalgte produkter. Slike "show rooms" vil ikke ha som formål å skape den store omsetningen, det er det nettbutikken som skal, men heller skape en opplevelse for kunden. Særlig når man selger produkter med unike egenskaper vil det være relevant å vise disse frem for å demonstrere opplevelsen de vil gi. Andre kanaler som kan kombineres er mobilt nett, TV, infokiosker, tekst-tv og andre. Det er viktig at presentasjonen i de ulike kanalene er konsistente med hverandre og at kundedata samles og brukes på tvers av kanalene.

Reaksjonsevne og kundeservice: En henvendelse fra kunden er i den lærende samtale veldig verdifullt. Det er derfor viktig å besvare absolutt alle henvendelser så raskt og konsist som mulig. Gode tiltak for dette kan være call-sentre, at kunden har mulighet til å chatte med kundekonsulenter og malbaserte svar til chat og mail for å spare tid. Når kunden byr på sin oppmerksomhet med å henvende seg, må bedriften ta tak i muligheten, skape en positiv opplevelse for kunden av henvendelsen, og lære av den.

Adapsjon: Adapsjon innebærer at bedriften tilpasser seg, eller endrer seg etter den informasjon de får fra kundene. Dette gjøres i hovedsak med å personalisere informasjon og presentasjon mot kundene. Eksempler på dette er tilpasset innhold på siden og i mail, egen profil på nettstedet, målrettet markedsføring og personlig prising. Ved personalisering ved hjelp av massetilpassning har kunden mulighet til en viss grad å tilpasse produktet og tjenesten selv etter sine preferanser.

Eksempelvis kan kunden selv velge designet på sin profil eller selv velge designet på sitt hjemmekinoanlegg. Personalisering koster, men er nødvendig for å skape en bekvem handel for kunden. Hvor stor grad av personalisering bedriften ønsker å tilby kan fordeles i ulike segment og blant ulike kundegrupper etter hvor viktig kunden er. Til eksempel kan en som har handlet ofte hos bedriften få personlige rabatter eller selv velge hvilken informasjon og kontakt han ønsker, og personer som handler mye tv-utstyr kan være en gruppe som får mail når det er spesielle nyheter innen denne kategorien.

Informasjon om kunden kan skaffes eksplisitt eller implisitt. Eksplisitt personalisering er basert på informasjon kunden selv forteller om seg selv, mens implisitt er det kunden viser gjennom det den foretar seg. Bedriften bør få informasjon og drive personalisering basert på begge typene. Eksempel på eksplisitt informasjon kan være at kunden svarer på et daglig spørsmål på hjemmesiden til bedriften. For å motivere kunden til å svare, må spørsmålene være brukervennlige og målrettede som kunden kan svare på raskt og enkelt. For å avdekke kundens preferanser som ellers ville tatt lang tid å finne ut av, kan man stille gylne spørsmål. Et gyllent spørsmål er et enkelt, konkret spørsmål som avdekker mer enn det gir uttrykk for. Eksempel som Tefers og Davidsen (1993) gir på gylne spørsmål er en nettbutikk for dyreutstyr som spør kunden om de feirer fødselsdagen til kjæledyret sitt. Om kunden svarer ja, innebærer dette gjerne at kunden er villig til å bruke mye tid, penger og omsorg på kjæledyret sitt, noe som kan vise til hvilke produkter som kan være aktuelle å presentere for kunden. Implisitt informasjon fås i hovedsak av analyser og statistikk, gjennom klikkstrømsanalyser (hvordan kunden opererer rundt på sidene), hvilke søkeord som blir brukt og hva kunden putter i handlekurven i forhold til hva den faktisk ender opp med å kjøpe. Et eksempel som Tefers og Davidsen gir på implisitt personalisering er samarbeidende filtrering: det er registrert at mange som kjøper produkt x, også kjøper produkt y. Produkt y kan derfor med hell promoteres mot kunder som kjøper produkt x.

Fremdrift: Relasjonen med kunden må stadig videreutvikles, og det må ligge en klar plan for hvordan man skal få kunder fra å være målgruppe til å bli kjerne kunder, og fra å være gjest til å bli kunde. Kunde profiler kan deles inn i kohorter; grupper med kunder med like preferanser og ønsker, slik at slike

strategier kan være enklere å legge. Med å ha en plan for fremdriften kan bedriften være forut kunden, sende ut nyheter på produktet som kan være aktuell for kunden, og samle inn informasjon fra de ulike kohortene for å finne ut hvilke tiltak som var effektive mot hvem. Incentiver kan være en strategi for å skape fremtidig handling. Eksempel på incentiver er lokketilbud, hvor bedriften annonserer et svært bra tilbud for å få kunden til å gå inn på bedriftens nettside, hvor de så prøver å få kunden til å handle et litt dyrere produkt i stedet. Gratisprøver til gode kunder og rabatt på varer for å svare på spørreundersøkelser er også et eksempel. Målet er å motivere til ønsket oppførsel: aktivitet og kjøp. Lojalitetsprogram er også en strategi for fremdrift, og skal gjøre det lønnsomt for kundene å være lojale. Belønninger i slike program er med på å skape en positiv opplevelse for kunden.

Triangelet: Triangelet illustrerer tre krav til kundegrensesnittet i den interaktive lærende samtalen. Kravene er grafisk design, oppmerksomhetsdesign og navigasjonsdesign, og er alle viktige elementer som må vurderes nøye når man installerer datasystemer som skal være viktige elementer i den lærende samtalen med kunden. Dette vil ikke bli gått nærmere inn på i denne oppgaven, da det er mer IT-relatert enn markedsføringsrelatert og derfor går utenfor oppgaven.

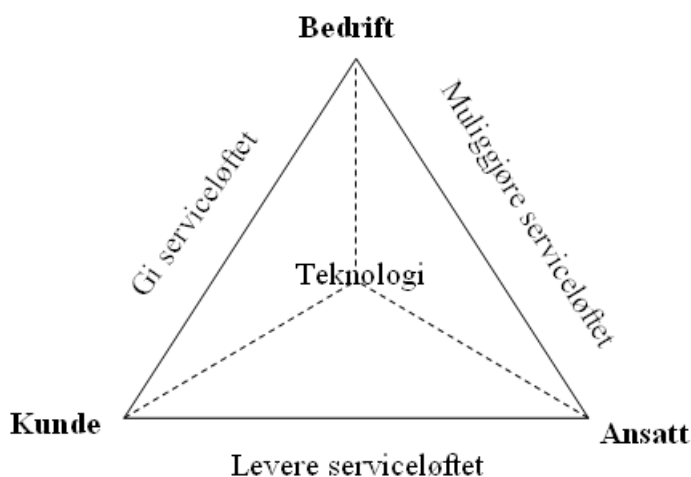
2.3 Kundeservice – tjenester på internett

Hvordan en bedrifts kundeservice blir oppfattet avhenger av hvordan kundens forventninger var i forhold til kundens faktiske opplevelse med bedriften. Bedriften må så godt som mulig være klar over hva kundene forventer, og så godt som mulig innfri disse forventningene og gjerne overgå de, for å oppnå tilfredse kunder. Jeg skal se nærmere på kundeservice i følgende to modeller: Servicepyramiden og Gap-modellen.

2.2.1 Servicepyramiden

I bedrifter hvor man utøver en service for kunden er løfter et stikkord. Servicepyramiden (se modell på neste side) illustrerer sammenhengen mellom å gi serviceløftet, muliggjøre serviceløftet og levere det. Bedriftens ledelse og de ansatte må samarbeide for å utvikle, promotere og levere servicen til kunden. Det

er bedriftens ledelse som må gi serviceløftet eksternt til kunden, og med dette vise til hvem og på hvilken måte servicen skal leveres. For å kommunisere serviceløftet mest mulig effektivt må bedriften ha en klar målgruppe, at de viser hvordan bedriftens tilbud er unikt (posisjonere seg i forhold til konkurrenter) og drive en aktiv merkevarebygging.

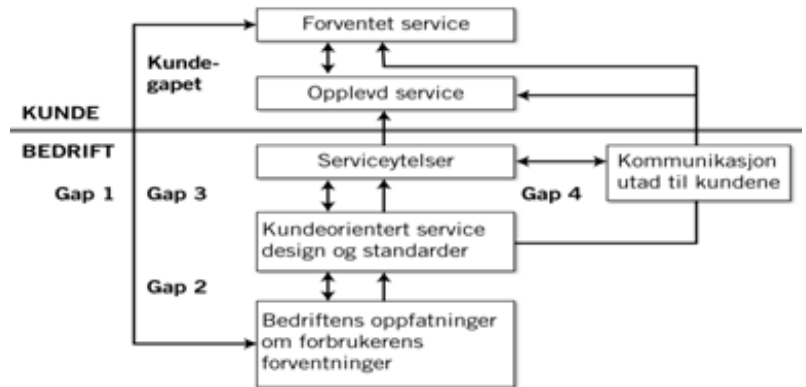


Internt må bedriften muliggjøre serviceløftet ovenfor sine ansatte. Ledelsen må ta avgjørelser i forhold til om de ønsker å satse på kvantitet eller kvalitet i forhold til hvilken verdi de ønsker å skape for kunden til hvilke kostnader. Disse valgene vil ha påvirkning på det interne servicemiljøet. Markedsorientering er en svært viktig faktor som må drives aktivt med internt i bedriften; for å kunne gjøre kunden tilfreds må man først vite hva den forventer. Et internt miljø med sterkt fokus på god kundebehandling er avgjørende for å kunne muliggjøre serviceløftet. En flatere organisasjonsstruktur med et felles mål om tilfredse kunder og en helhetlig tanke om å hjelpe kunden er kjennetegn på bedrifter med tilfredse kunder (Dagens Næringsliv, 19.mars 2002). Fornøyde ansatte skaper ofte fornøyde kunder. Intern markedsføring med mål om å engasjer og motivere medarbeiderne bør være en del av bedriftens hverdag for å muliggjøre serviceløftet.

Når bedriften har gitt serviceløftet og muliggjort det, må det også leveres. Hvis bedriften ikke holder det den lover, blir kundene misfornøyde og forlater bedriften. For en nettbutikk er teknologi en viktig faktor for å kunne levere serviceløftet, og da særlig to typer teknologi: Teknologi som skal hjelpe kunden å hjelpe seg selv, og teknologi som hjelper de ansatte med å hjelpe kunden bedre (Olsen 2006, 27). Slik teknologi må alltid implementeres ut i fra kundens perspektiv; Hva vil være best for kunden sett fra kundens side?

2.2.2 GAP – modellen

Gap-modellen (se modell til høyre) illustrerer hvor og hvordan det kan oppstå avvik mellom det kunden forventer og det kunden faktisk opplever. Dette gapet kalles



kundegapet. For å kunne lukke kundegapet må bedriften mestre å lukke fire leverandørgap som oppstår ved å (Olsen 2006, 35):

- Gap 1) Ikke vite hva kundene forventer
- Gap 2) Ikke velge det riktige designet eller standarden på tjenesten/servicen
- Gap 3) Ikke levere riktig standard
- Gap 4) Ikke holde det bedriften lover

Hvordan oppstår gapene?

Gap 1 "Ikke vite hva kundene forventer" oppstår i hovedsak på grunn av mangel på markedsorientering, noe som ofte kommer av mangel på intern kommunikasjon, lite fokus på å bygge relasjoner til kunden eller reklamasjonshåndtering med manglende fokus på læring. Hvis en bedrift har en lite brukervennlig hjemmeside som ikke samsvarer eller kjenner til kundens krav og spesifikasjoner, kan gap 2 lett oppstå, "Ikke velge det viktige designet eller standarden på tjenesten/servicen". Mangler i leveringen kan skyldes svakheter i personalfilosofien, manglende evne til å matche tilbud og etterspørsel, kunder som ikke gjør det de skal eller problemer fra produsenten sin side kan skape gap 3 "Ikke levere riktig standard" (Olsen 2006,35). At bedriften ikke holder det de lover, gap 4, kan være på grunn av mangel på kommunikasjon, ineffektiv imøtegåelse av kundens forventninger, at en lover mer enn en kan holde eller utilstrekkelig horisontal kommunikasjon.

Hvordan lukke gapene?

Gap1 - Ikke vite hva kundene forventer: Drive aktiv markedsorientering, markedsundersøkelser og ha fokus på å skape relasjoner med kundene.

Informasjonen som innhentes må også gjøres nytte av, man må lære av den og tilpasse seg etter den. Det er også viktig å ha gode rutiner på reklamasjonshåndtering for å finne ut hva som faktisk gikk galt og hvordan man kan hindre at det skjer igjen.

Gap 2 - Ikke velge det viktige designet eller standarden på tjenesten/servicen: Her kan det være hensiktsmessig å kartlegge alle kontaktpunkter mellom bedrift og kunde for å kunne avdekke hvor det kan forekomme feil og svakheter. Gjennom informasjonen man får gjennom relasjoner til kunden kan man bruke kundens meninger som grunnlag når man utvikler nye systemer for kundebehandling.

Gap 3 - Ikke levere riktig standard: For å unngå å ikke levere i riktig standard finnes det er rekke strategier. Man må ha de rette ansatte med nødvendig kunnskap og motivasjon til å yte sitt beste for kunden. Man må ha gode avtaler med sine leverandører og kvalitetssikre disse i forhold til hva man ønsker å tilby kunden. Et viktig element for å levere i riktig standard er at kunden får levert varen i tide. Her er det viktig med gode avtaler både med produsenter og leverandører man bruker til å levere produktene. Å informere kunden fortløpende i leveringsprosessen kan virke motiverende på kunden og øke kundens tilfredshet med leveringen, eksempel postens sporing av pakker.

Gap 4 - Ikke holde det bedriften lover: Her må det kontrolleres hva som faktisk loves i den eksterne markedsføringen slik at det ikke oppstår overdrevne løfter som skaper urealistiske forventninger hos kunden. Bedriften må skape samsvar mellom kundens forventninger og bedriftens løfter. Intern kommunikasjon og god informasjon til kundene bør være i fokus.

2.3 Noen må levere servicen: Servicehelter

Bedriften må være opptatt å skape servicehelter av sine ansatte. Andreassen presenterer i sin bok "Serviceledelse" (2003) servicehelter som personer som er villig til å gjøre litt ekstra, er opptatt av å finne løsninger, gjerne gjør mer en det som er forventet, tar ansvar og er generelt serviceinnstilt både internt og eksternt. Slike personer har gjerne relevant erfaring, en effektiv arbeidsmoral, høy kompetanse, men er stadig sulten på mer kunnskap, og trives med å løse

problemer. De kjennetegnes også av at de er motiverte, stolte av det de gjør, bevisst på seg selv og har et godt humør. Dette er egenskaper ledelsen bør se etter når de ansetter nye. Ledelsens oppgave er å legge til rette for at serviceheltene skal komme frem uten at de blir presset ned av for mye fokus på kostnader og økonomiske resultater. Servicehelter vil skape mer tilfredse kunder, som dermed blir mer lojale og vil gi en mer lønnsom drift.

3.0 Metode

3.1 Problemdefinisjon

Ved å gjennomføre en undersøkelse ønsker jeg å avdekke elementer som kan hjelpe Amentio til å skape mer lojale og tilfredse kunder. Oppsummert fra teoridelen kan man konkludere med at lojale kunder skapes av tilfredse kunder, og kunder blir tilfreds av at de opplever det bekvemt å handle og at de føler at det er kvalitet i det de handler, både når det gjelder selve produktet og servicen rundt. Om kunden opplever handelen som bekvem, sparer kunden tid og energi, og er dermed villig til å betale mer for handelen, noe som vil gi lønnsomhet til bedriften. Om bedriften gjør det bekvemt for kunder å handle hos de, vil de samtidig tiltrekke seg nye kunder. Eksempel på dette er at kunden ikke ønsker å bruke mye tid på å finne informasjon. Det vil da være bekvemt for kunden om nødvendig informasjon er enkelt og raskt å finne. Om informasjon om handling hos Amentio er lett å finne der kunden leter først, øker dette sjansen for å tiltrekke seg nye kunder. Formålet med denne undersøkelsen vil dermed være å kartlegge hva som kan gjøre det mest mulig bekvemt for kunden å handle.

3.2 Valg av metode

Ideelt sett kunne det ha vært gjennomført en kvalitativ undersøkelse (for eksempel fokusgruppe) for å få mer innsikt i hva som kan gjøre det bekvemt for kunden å handle. En kvalitativ undersøkelse brukes når man har begrenset informasjon om det som skal undersøkes. Man bruker et eksplorativt design med utforskende teknikker for å finne informasjon rundt temaet. Da rammene for denne oppgaven begrenser muligheten for to omfattende undersøkelser, har jeg valgt å kompensere for en kvalitativ undersøkelse med en skrivebordsundersøkelse. En skrivebordsundersøkelse vil si at man samler inn data fra ulike kilder som allerede

foreligger. På grunn av stor informasjonsflyt på internett, trender med å dele forbruker erfaringer på internett og det at svært mange i dag har erfaring fra handling på internett, mener jeg denne metoden kan gi like god informasjon som en fokusgruppe ville gitt.

Deskriptivt design på en undersøkelse brukes når man ønsker å finne en løsning på en problemstilling. For undersøkelsen i denne oppgaven har jeg valgt kvantitativ metode med deskriptivt design fordi det vil gi meg tallmateriale som er analyserbart og som kan gi gode pekepinner for hva Amentio bør prioritere i sitt arbeid med å øke kundefokuset. En kvantitativ undersøkelse er også relativt enkel å gjennomføre og Handelshøyskolen BI tilbyr gode verktøy til utforming og distribuering av slike undersøkelser. For å få med elementer i spørreundersøkelsen som man kunne fått med bedre i en kvalitativ undersøkelse, vil jeg legge inn noen spørsmål hvor respondenten kan si sin mening med egne ord. Utarbeidelsen av spørreskjemaet vil bygge på funn i skrivebordsundersøkelsen.

3.3 Reliabilitet og validitet

Jeg skal her se nærmere på gyldigheten og påliteligheten til en spørreundersøkelse som måleinstrument. En undersøkelse er reliabel om man kommer frem til samme konklusjon hvis man gjentar den flere ganger, gitt at man gjennomfører nøyaktig samme undersøkelse. Validitet kan defineres som hvor godt man klarer å måle det som skal måles, og det er tolkningen av de innsamlede dataen som valideres, ikke selve undersøkelsesmetoden. Når man skal utvikle en undersøkelse er det viktig å ta stilling til validitet.

Gripsrud og Silkoset redegjør i "Metode og dataanalyse" (2004) for fire former for validitet: innholdsvaliditet – "i hvilken utstrekning den målemetoden vi har valgt dekker hele det teoretiske begrepets domene", begrepsvaliditet – "å teste sammenhengen mellom et teoretisk begrep og operasjonaliseringen av begrepet", overflatevaliditet – hvor innlysende det er at det man måler måler man på en god måte, og statistisk konklusjonsvaliditet – om vi har et stort nok statistisk grunnlag til å trekke de konklusjonene som trekkes (Gripsrud og Silkoset 2004, 119-123). Validiteten kan bedres med å stille åpne spørsmål for å få med faktorer som spørreskjemaet ikke allerede har spesifisert, gjennomføre et litteratursøk og finne

ut om det er gjort lignende studier tidligere, intervjuer mennesker i den bransjen man skal undersøke for å finne ut om de mener de spørsmålene samsvarer med begrepet man skal måle og operere med signifikasjonsnivå når man skal konkludere på bakgrunn av det statistiske materialet.

Reliabiliteten kan være dårlig hvis det oppstår mange tilfeldige og systematiske feil oppstår i målingen. Utvalgstype og utvalgsstørrelse har stor betydning for dette. Man kan redusere slike feil blandet annet ved å formulere enkle og klare ord, ikke stille ledende spørsmål, ikke ta implisitte antakelser, ikke generalisere og ikke stille doble spørsmål.

For å bedre undersøkelsens validitet og reliabilitet vil jeg gjennomføre en testundersøkelse på en liten gruppe mennesker før selve undersøkelsen gjennomføres. Da undersøkelsen gjennomføres som en bacheloroppgave og dermed med begrensede ressurser, vil validiteten og reliabiliteten ikke være optimal.

3.4 Gjennomføring av skrivebordsundersøkelse

Jeg har gjennomført en skrivebordsundersøkelse ved å gjøre nøye research på området ved å ha lest gjennom flere hundre debattinnlegg på internett (for eksempel www.hw.no) hvor personer deler sine erfaringer og meninger om ulike nettbutikker. Bare på www.hw.no er det flere hundre innlegg om Amentio. Slike debattforumer med meningsyttringer gir kundene mulighet til å fritt si sin mening om bedriften, på samme måte som i en fokusgruppe. I en fokusgruppe vil en gruppeleder fungere som moderator og kan tolke ting ut i fra det som sies for å få fram hva som er viktig. På internett kan jeg ha den rollen med å trekke ut fra debattinnleggene det som går igjen ofte, hva den generelle holdningen er og elementer som tyder på å være viktig for kundene. Jeg har også pratet med ledelsen i bedriften, og fått frem hva de selv opplever de kan bli bedre på og hvordan de tolker kundenes meninger. I tillegg har jeg spurt eksisterende og potensielle kunder av bedriften om hva de mener er viktig når de handler elektronikk på internett. Teorien om temaet er også med på å få frem hva som kan gjøre det bekvemt for kunden. Alt dette vil gi et godt grunnlag for gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse.

3.5 Resultater av skrivebordsundersøkelsen

Det som går igjen i debattforumene som omhandler Amentio er kritikk mot hvordan de reagerer når noe går galt, varierende leveringstid, at kunden ikke får tilstrekkelig informasjon fra bedriften og at det oppstår misforståelser i forhold til lagerstatus. Samtaler med aktuelle og potensielle kunder resulterte i mye av det samme for bransjen generelt: mangler i reklamasjonshåndtering, store variasjoner i leveringstid, løfter som ikke blir holdt og dårlig informasjon til kunden.

Litteraturen på området trekker frem reklamasjonshåndtering, leveringsservice og reaksjonsevne som viktige faktorer som påvirker kundetilfredsheten. Ledelsen selv sier de ønsker å bli generelt bedre på kundeservice, og jobber kontinuerlig med dette i alle avdelinger. De ønsker derfor å vite mer om hva som er viktig for kunden for at de skal bli fornøyde. Ledelsen har også et ønske om å få vite mer om kundenes kjennskap til og oppfatning av Amentio. På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til at det er særlig følgende elementer som vil være viktig å se nærmere på i undersøkelsen: Reklamasjonshåndtering, leveringstid, opplysning om lagerstatus og kommunikasjon med kunden. Alt dette er elementer som kan være med på å påvirke bedriftens kundeservice

3.6 Skalabruk

Jeg vil bruke følgende skalaer i utformingen av spørreundersøkelsen:

- *Nominalnivå:* Variabler som kan frekvenstelles, men ikke analyseres utover det. Eksempel er ved spørsmål om kjønn så er variablene mann og kvinne.
- *Ordinalnivå:* Gir mulighet til å rangere ulike variabler, men sier ikke hvor mye større respondenten mener en variabel er enn den andre. Eksempel på en slik skala er en skala fra 1 til 5 hvor 1 er veldig bra og 5 er veldig dårlig. Man får dermed frem en stigende rekkefølge over hva som er best og hva som er rangert til dårligst, men det vil ikke komme frem hvor mye bedre alternativene er enn hverandre.
- *Forholdstallnivå:* Er det samme som ordinalnivå, med den forskjellen at man kjenner til størrelsen på hvert intervall og variablene har et naturlig nullpunkt. Alder er et eksempel på dette.
- *Likert-skalaen:* Brukes når man skal måle utvalgets holdninger til ulike elementer. Respondentene blir bedt om å si hvor enige eller uenige de er i et utsagn, på en skala med fem svaralternativer: Svært enig, enig, verken enig

eller uenig, uenig, og svært uenig. Utsagnene omhandler fenomenet man ønsker å måle og er ofte basert på elementer som kom frem i den kvalitative undersøkelsen. Det brukes tallverdier på de ulike svaralternativene for å regne ut gjennomsnitt og lignende. Man antar dermed at det er likt intervall mellom hvert svaralternativ, selv om det ikke nødvendigvis er det for respondenten. Man bør være oppmerksom at dette derfor kan være en feilkilde.

3.7 Utforming av spørreskjema

En word-utgave av selve spørreskjemaet er lagt ved som vedlegg 1.

For å få frem om utvalget er representativt og om det er noen forskjell i svarene mellom kjønn og aldersgrupper, starter jeg undersøkelsen med å spørre om alder og kjønn. Deretter spør jeg om respondenten har handlet elektronikk på internett eller ikke, og om det er sannsynlig at respondenten kommer til å gjøre det igjen. For å redusere sannsynligheten for useriøse svar får jeg dermed luket ut de som verken har handlet elektronikk på internett, eller kunne tenke seg å gjøre dette.

De som svarer at de verken har handlet eller kommer til å handle, blir sendt videre til en egen side, hvor de får spørsmål om hvorfor de ikke kunne tenke seg å handle på internett. Dette for å se om vi kan få frem noen elementer som kan hjelpe Amentio i å tiltrekke seg også disse til å bli kunder. Om situasjonen blir endret for disse kundene, slik at de kunne tenke seg å handle elektronikk på internett likevel, spør jeg også om hvilke nettbutikker som selger elektronikk de kjenner til. Dette for å finne ut om Amentio er i kundens evoked set. Kundens evoked set kan defineres som det sett med aktører som kunden vurderer å handle/bruke når den ønsker å tilfredsstille et behov. Dette kan illustreres med et eksempel: Du skal handle middag, de butikkene du først vurderer å dra og handle hos er i ditt evoked set. Du kan også ha et "reserve set", med for eksempel butikker du velger å dra til hvis butikkene i ditt evoked set er stengt eller utsolgt for den varen du ønsker å kjøpe. For å øke sannsynligheten for at kunder velger å bruke Amentio, bør de ha fokus på å være i kundens evoked set.

For de som har handlet eller vil handle elektronikk på internett, har jeg fordelt spørsmål innen følgende emner: Kjennskap til bransjen, generelle elementer som

kan være viktig for kunden, egne spørsmål om informasjonsinnhenting, reklamasjonshåndtering og leveringstid, og respondentens oppfatning av Amentio.

3.7.1 Kjennskap til bransjen

Her ønsker jeg å finne ut om respondenten kjenner til Amentio, og eventuelt hvilke andre aktører som er kjent blant respondentene. Respondenten blir først bedt om å ramse opp de nettbutikkene som i hovedsak selger elektronikk han kjenner til, altså uhjulpen kunnskap og de bedriftene som er fremst i respondentens minne. Videre får respondenten presentert en liste med aktører som de må krysse av om de kjenner til. Utvalget av aktører er Amentio og de bedriftene som Amentio regner som sine største konkurrenter. Spørsmålet hvor kunden skal bruke uhjulpen kunnskap, kan også være med på å trekke frem hvem som også kan være aktuelle konkurrenter. Deretter får kunden opplistet samme aktører, med spørsmål om hvor godt inntrykk han har av de ulike. Her er det en skala fra 1-5 hvor 1 er veldig dårlig og 5 er veldig bra. Det er også mulig å velge X om kunden ikke har kjennskap til aktøren. Dette spørsmålet kan komme til å gi et bilde på hvordan Amentio blir oppfattet i forhold til sine konkurrenter.

3.7.2 Hva er viktig for kunden

Denne delen av undersøkelsen var en utfordring. Jeg endte med å bruke to fremgangsmåter for å få frem respondentenes meninger. Først presenterer jeg en liste med elementer som ut i fra teori og resultatene av skrivebordsundersøkelsen kan tyde på å være viktig for kunden. Respondenten blir bedt om å prioritere disse elementene ut i fra hva som er viktigst for han. Dette kan få fram om det er enkelte elementer som utpeker seg som å være svært viktige eller mindre viktig. Respondenten får også mulighet til å skrive med egne ord om det er noe annet som ikke er nevnt i listen som er viktig for han.

Jeg har deretter valgt å presentere en rekke utsagn for respondenten, hvor respondenten skal uttrykke hvor enig han er i utsagnet på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er helt enig og 5 er helt uenig. Utsagnene er formulert ut i fra resultatene av skrivebordsundersøkelsen.

3.7.3 Informasjonsinnhenting

Her ønsker jeg å finne ut hvor respondenten søker etter informasjon når han skal handle elektronikk på internett. Dette for å finne ut hvor informasjon om Amentio bør være tilgjengelig. Respondenten får presentert en liste med ulike alternativer til hvor man kan skaffe seg informasjon, og skal krysse av ved de alternativene han selv bruker. Det er mulig å velge flere alternativer, og om respondenten bruker andre kanaler enn de alternativene som er gitt, er det mulig å skrive inn dette i en egen Annet boks.

3.7.4 Leveringstid

På debattforumene var det mange som klaget på at det sto på hjemmesidene til Amentio at varen var på lager, men at det etterpå viste seg at varen bare var på lager hos Amentios leverandør, noe som forlenget leveringstiden. Amentio lover i dag en leveringstid på 1-3 dager. Mange innlegg på debattforumet tok opp at leveringstiden var gått langt over dette. Jeg spør derfor respondentene først hva som er akseptabel leveringstid, og deretter hva som er akseptabel leveringstid om de på forhånd får opplyst at varen er på lager hos leverandør. Med dette ønsker jeg å finne ut om Amentio kan utvide den lofte leveringstiden for å unngå at varen blir levert for sent, og dermed redusere antall misfornøyde kunder. Spørsmålene kan også få frem om kunden kan akseptere lengre leveringstid om varen er på lager hos leverandør enn hva de aksepterer om varen er på lager hos Amentio.

3.7.5 Reklamasjonshåndtering

For å få frem hvordan Amentio kan forbedre sin reklamasjonshåndtering, presenterer jeg en liste med sentrale elementer inne reklamasjonshåndtering. Respondenten blir bedt om å prioritere disse elementene ut i fra hva han mener er viktigst. Respondenten får også mulighet til å skrive med egne ord hva som er viktig at bedriften foretar seg om noe går galt. Formålet med dette spørsmålet er å finne ut om det er noe Amentio bør legge mer vekt på i sin reklamasjonshåndtering for å gjøre kundene mest mulig fornøyde.

3.7.6 Respondentens inntrykk av Amentio

Til sist blir respondenten bedt om å beskrive sitt inntrykk av Amentio, uavhengig av hvor mye erfaring han har med bedriften. Her håper jeg på å kunne fange opp

forbedringspotensiale hos Amentio som resten av undersøkelsen ikke får frem.

Undersøkelsen avsluttes med at respondenten svarer på om han har handlet hos Amentio, og om dette var til privat bruk og/eller i jobbsammenheng. Dette er et ønske fra bedriften, hvor de ønsker å vite om respondentene er privatkunder eller bedriftskunder.

Spørreskjemaet har dermed 20 spørsmål, og vil ta litt over 5 minutter å fylle ut for respondentene. Undersøkelsen er utformet i programmet ConconfirmExpress.

3.8 Utvalg og datainnsamling

Amentio AS har ”folk flest” som målgruppe, mer spesifisert personer som bruker internett og annet elektronisk utstyr. Populasjonen for denne gruppen er dermed alle personer som bruker internett og som har handlet, kommer til å handle eller kan komme til å handle elektronikk på internett. Dette er en meget stor gruppe som det ikke vil være mulig å nå alle av. Det må derfor trekkes et utvalg. Dette kan gjøres på to måter: sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg.

For å nå personer i undersøkelsens populasjon skal jeg bruke internett som datainnsamlingsverktøy. På den måten når jeg respondenten på den arenaen det er spørsmål om, og vet samtidig at respondenten er kjent med arenaen. For å nå flest mulig, raskest mulig, velger jeg å distribuere undersøkelsen via facebook og mail. Jeg sender undersøkelsen til personer jeg kjenner, som jeg samtidig ber sende videre til personer de kjenner. På den måten når jeg mange ulike personer, mange ulike aldersgrupper, personer av begge kjønn, ulike geografiske områder, ulike omgangskretser og ulike yrkesgrupper, for å skape et mest mulig representativt utvalg. Dette er et ikke-sannsynlighetsutvalg, det vil si at det ikke er lik sannsynlighet for at hver enkelt i populasjonen blir trukket ut; personen må enten kjenne meg eller kjenne noen jeg kjenner. Det er da også et bekvemmelighetsutvalg; man spør de man har mulighet til å få tak i enklest mulig. Dette *kan* skape skjevheter i resultatet, gi et ikke-representativt utvalg og svekke undersøkelsens reliabilitet. Da dette er en bacheloroppgave med begrensede ressurser, vil det være akseptabelt. Jeg gjennomførte flere testundersøkelser før jeg sendte ut undersøkelsen for å kontrollere at alt fungerte bra og at

respondentene forsto alle spørsmålene. Jeg fikk også ledelsen og ansatte i Amentio, og veilederen min til å gå gjennom og kontrollere undersøkelsen.

3.9 Feilkilder

Ved gjennomføring av en spørreundersøkelse kan det oppstå feil som man bør være oppmerksom på. Det er to hovedtyper feilkilder. Manglende observasjoner og målefeil. Manglende observasjoner kan deles inn i tre undertyper: dekningsfeil – populasjonen er ikke godt nok representert i utvalget, ikke-responsfeil – når respondenter i utvalget ikke gjennomfører spørreundersøkelsen og utvalgsfeil – når man uttaler seg på vegne av hele populasjonen på bakgrunn av resultatet fra utvalget. Målefeil kan ha to kilder: feil i spørreskjemaet og at respondenten misforstår spørsmål.

4.0 Resultater

I denne delen av rapporten skal jeg presentere de funn som ble gjort i den kvantitative undersøkelsen. En oversikt over alle tall og grafer er lagt ved som vedlegg 2.

Det oppsto en del problemer i forbindelse med bruk av ConformatExpress, noe som har ført til en del mindre respondenter enn ønskelig. Problemet ligger antagelig i at programmet ikke gir noen feilmelding når respondenten gjør noe feil, og respondenten har derfor ikke skjønt hvorfor den ikke får komme videre i undersøkelsen og dermed avsluttet før undersøkelsen er gjennomført. Av nesten 500 respondenter som startet undersøkelsen, var det bare om lag 40 % som fullførte undersøkelsen. Dette til tross for at gjennomføring av opp til flere testundersøkelser ble gjennomført. Dette kan ha gitt både målefeil og ikke-responsfeil, og kan dermed gi manglende statistisk grunnlag i forhold til om det ville vært flere respondenter. Undersøkelsen validitet og reliabilitet kan også ha blitt svekket. Da feilene ligger i tekniske problemer, forutsetter jeg at det ikke har påvirket de svarene som har blitt gitt. Da antall respondenter som har gjennomført undersøkelsen er høyere enn kravet til oppgaven, vil jeg likevel bruke de funn jeg kommer frem til og trekke mine konklusjoner basert på disse. Bedriften bør være oppmerksom på feilkildene i sine vurderinger av anbefalingene.

For å øke antall fullførte spørreskjemaer valgte jeg å gjøre noen av spørsmålene "not required", slik at respondenten fikk mulighet til å gå videre i undersøkelsen selv om det var et spørsmål han ikke forsto eller ikke ønsket svare på. Antallet respondenter på hvert spørsmål vil derfor variere noe.

Totalt 201 respondenter har gjennomført undersøkelsen. Av disse er 99 kvinner og 102 menn, altså om lag likt presentert av hvert kjønn. Om lag 80 prosent av respondentene er under 35 år, med hovedtyngden i aldersgruppen 20-25 år som består av hele 46 % av respondentene. Dette kan gi en utvalgsfeil, da det ikke er jevn presentasjon av hele populasjonen. Da denne oppgaven ikke har noe stort fokus på forskjellen mellom ulike segmenter, velger jeg å ikke legge stor vekt på denne potensielle feilkilden. En undersøkelse om e-handel gjort av Forbrukerrådet i 2007(www.forbrukerportalen.no – "E-handel – hvor trykker skoen") viser også at e-handelen er størst blant den yngre delen av befolkningen og jeg velger derfor å se på utvalget som representativt for det som skal måles.

Hele 75 % av respondentene svarer at de både har handlet elektronikk på internett og mest sannsynlig kommer til å gjøre det igjen. 67 % av kvinnene svarte dette, noe flere menn: 84 %. 15 % av respondentene svarte at de ikke hadde handlet elektronikk på internett og mest sannsynlig ikke kom til å gjøre det, av disse noen flere kvinner enn menn. Tallene viser liten forskjell mellom alder og om respondenten har handlet eller ikke. For å forenkle den videre presentasjonen av funn velger jeg å kalle de som har svart at de har handlet på elektronikk på internett og/og ikke/eller mest sannsynlig kommer til å handle elektronikk på internett for ja-gruppen. De som har svart at de verken har handlet og mest sannsynlig ikke kommer til å gjøre det blir dermed nei-gruppen.

4.1 Kjennskap til bransjen

Ja-gruppen har med uhjulpen kunnskap nevnt over 50 bedrifter som selger elektronikk på internett som de kjenner til. Av disse er henholdsvis Komplett, Elkjøp og MPX nevnt flest ganger. Komplett ble nevnt hele 110 ganger. Amentio kommer så langt ned som 12. plass og er bare nevnt 18 ganger. Både Elkjøp, Expert, Datakjeden, Lefdal, Mamoz og Elprice er nevnt flere ganger enn Amentio. Alle disse er butikker som er profilert både som vanlig butikk og netthandel. Av

de som bedriften ikke har nevnt som sine viktigste konkurrenter er Elkjøp, Expert, Lefdal, Mamoz og Elprice nevnt flere ganger enn Amentio. Også disse er godt profilert både som nettbutikk og vanlig butikk. Deal.no ligger også tett opp under Amentio.

Med hjulpen kunnskap kjenner ja-gruppen best til Komplett. På listen hvor respondenten skulle krysse av ved de bedriftene de kjente til har Komplett blitt krysset av hele 157 ganger. Datakjeden og MPX er gode etterfølgere. Amentio er krysset av færrest ganger, bare 46 respondenter kjente til Amentio, altså over 100 mindre enn Komplett. Det er tydelig at menn har bedre kjennskap til aktørene enn kvinner. Amentio er best kjent blant menn i alderen 20-35 år.

NetOnNet, Multicom, Amentio og Netshop var de bedriftene som hadde blitt brukt minst av respondentene. Det gjennomsnittlige generelle inntrykket av bedriftene blant de som hadde handlet hos de eller brukt de, var relativt likt og lå like under "Bra". Komplett kom best ut, og NetOnNet dårligst. MPX, PSdata og Netshop hadde flest respondenter på "Veldig bra". NetOnNet hadde flest respondenter som hadde inntrykk av at de var "Veldig dårlig" eller "Dårlig".

Blant nei-gruppen var det lite kjennskap til bedrifter som solgte elektronikk på internett. Elkjøp ble nevnt flest ganger, men bare av 7 respondenter. Komplett, Elprice, Telenor, Netcom og Expert ble også nevnt flere ganger. Ingen nevnte Amentio. Det er derfor liten sannsynlighet for at denne gruppen vil bruke Amentio om de skulle endre sin mening om handling av elektronikk på internett.

4.2 Hva er viktig for kunden

På spørsmål om hva som er viktig for kunden, har respondentene prioritert i følgende rekkefølge:

1. Pris
2. Selve produktet
3. Leveringstid
4. At varen er på lager hos butikken
5. At jeg lett finner det jeg leter etter på hjemmesiden
6.
 - Kjennskap til nettbutikken
 - Har handlet der før og var fornøyd
 - Produktutvalg
 - Bedriftens reklamasjonshåndtering
7. At varen er på lager hos butikkens leverandør

Punktene under punkt 6. er prioritert omtrent likt. Respondentene har også nevnt at bedriftens omdømme, kontaktmuligheter og kundebehandling er viktig.

Funnene viser altså at pris og produkt er viktigst, etterfulgt av leveringsservice og andre serviceelementer.

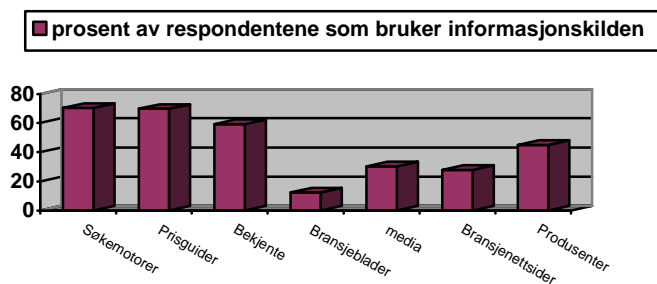
Tabellen nedenfor viser hvor enig respondentene er i de gitte utsagnene (på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er helt enig, og 5 er helt uenig) og hvilket gjennomsnittlig svar dette tallet gir. Jeg presenterer også hvilket alternativ flest respondenter har valgt, for å se om dette viker fra gjennomsnittssvaret. Utsagnene er listet opp i rangert rekkefølge, hvor det som kommer frem som viktigst står øverst. Alle tall kan ses i Vedlegg 2 side 11-14.

Utsagn	Gj.snitt	Gir svar	Flest
Det er viktig for meg å få beskjed fra nettbutikken hvis varen jeg har bestilt er forsinket	1,68	Enig	Helt enig
Jeg kan ikke tenke meg å handle i en nettbutikk hvor jeg har dårlige erfaringer	1,80	Enig	Helt enig
Hvis jeg er fornøyd med handelen i en nettbutikk, opsøker jeg de først neste gang jeg skal handle noe lignende.	1,88	Enig	Helt enig
Det er viktig for meg å få spøringsnummeret på pakken når jeg har bestilt en vare.	1,99	Enig	Helt enig
Jeg oppfatter det som trygt å handle på internett.	1,99	Enig	Helt enig
Jeg kan ikke tenke meg å handle i en nettbutikk hvor noen jeg kjenner har dårlige erfaringer.	2,51	Delt, nærmere enig	Enig
Det er viktig at det er mulighet til å bestille ekspreslevering mot ekstra betaling, hvis jeg har behov for å få varen svært raskt	2,55	Delt, nærmere enig	Helt enig
Jeg synes det er greit at nettbutikken registrer det jeg foretar meg på hjemmesidene deres(hva man søker på, hvor man klikker og lignende), for at de skal kunne gi meg bedre service.	3,04	Delt, nærmere uenig	Verken eller
Jeg mottar gjerne tilbud på mail fra en nettbutikk hvis tilbudet er på noe jeg interesserer meg for.	3,35	Delt, nærmere uenig	Uenig
Jeg vil helst spørre noen "i butikken" hvis det er noe jeg lurer på, isteden for å søke det opp på nett.	3,40	Delt, nærmere uenig	Helt uenig
Det er avgjørende for meg å få se et produkt i virkeligheten før jeg handler det.	3,43	Delt, nærmere uenig	Verken eller

4.3 Informasjonsinnhenting

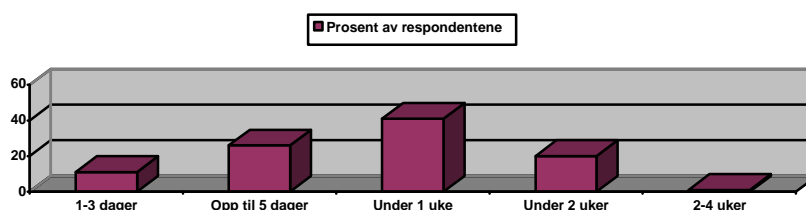
Når respondentene skal innhente informasjon før de skal handle elektronikk på internett er ulike søkemotorer, prisguider og prate med bekjente mest brukt.

Bransjeblader er klart minst brukt. Sosiale nettverk og forbrukerundersøkelser ble også nevnt.

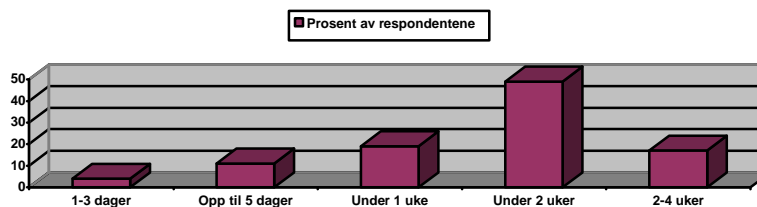


4.4 Leveringstid

Diagrammet under viser hva respondentene mener er akseptabel leveringstid når de bestiller elektronikk på internett.



Neste diagram viser hva respondentene mener er akseptabel leveringstid om de får opplyst at varen er på lager hos bedriftens leverandør.



Diagrammene viser tydelig at akseptabel leveringstid er lengre om kunden får opplyst at varen er på lager hos leverandøren og ikke hos bedriften. Det er også tydelig at respondentene aksepterer lengre leveringstid enn hva Amentio lover i dag. Tabellen på neste side viser tydelige tendenser til at respondentene velger lengre akseptabel leveringstid når de får opplyst at varen er på lager hos leverandør. For eksempel av de som har svart at akseptabel leveringstid er "Opp til 5 dager" har hele 68,8 % svart at når varen er på lager hos leverandør er akseptabel leveringstid under 1 uke. Tallene viser også at en fjerdedel av de som svarer 1-3 dager ønsker 1-3 dager uansett.

	1-3 dager	Opp til 5 dager	Under 1 uke	Under 2 uker	2-4 uker
1-3 dager	25,0%	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Opp til 5 dager	58,3%	15,6%	3,1%	0,0%	0,0%
Under 1 uke	16,7%	50,0%	21,9%	0,0%	0,0%
Under 2 uker	0,0%	25,0%	68,8%	40,0%	0,0%
2-4 uker	0,0%	6,3%	6,3%	60,0%	100,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

4.5 Reklamasjonshåndtering

Spørsmålet om hva som er viktigst at bedriften foretar seg om noe går galt, viser at å få kompensasjon er det som er minst viktig for kunden. Bedriftens reaksjonsevne og at bedriften tar initiativ til å løse problemet er omtrent like viktig. Respondenten har fått mulighet til å tilføye om det er noe annet som er viktig ved reklamasjonshåndtering, og her er det tydelig at folk er engasjert og har mye å komme med. De mest relevante kommentarene er lagt ved i vedlegg 2 på side 16. Det som går igjen ofte er at bedriften bør beklage og ta ansvar, viser at de vil gjøre det de kan for å løse problemet, opptrer hyggelig og imøtekommende, ikke mistenkeliggjør kunden og presenterer ulike løsninger for kunden.

4.6 Respondentenes inntrykk av Amentio

Her har kunden fått mulighet til å si sin mening om Amentio. Det er mange som har svart at de ikke har noen erfaring eller mening om bedriften, eller ikke kjenner til den. Flere av disse har da også gitt inntrykk for at de antar bedriften driver dårlig markedsføring siden de ikke har klart å skape seg et inntrykk av bedriften. Det er likevel kommet inn del konstruktive tilbakemeldinger, og disse er presentert i vedlegg 2 side 17-18. Av de som har kjennskap til bedriften er det stort sett positive tilbakemeldinger. Det virker å være et noe delt inntrykk om siden er ryddig og oversiktlig eller ikke. En del kommenterer at den ikke skiller seg ut fra andre lignende nettbutikker. Flere som ikke har hatt kjennskap til bedriften tidligere har sjekket hjemmesiden i forbindelse med denne spørreundersøkelsen, noe som tyder på at prosjekter/undersøkelser som dette kan være med på å øke oppmerksomheten rundt bedriften.

Hele 90 % av respondentene har ikke handlet hos Amentio, noe som bør tas i betraktning når man vurderer de funnene som er gjort. På den andre siden, hvis man ser på utvalget som representanter for hele populasjonen, kan det vise at 10 % av populasjonen har handlet hos Amentio, noe som absolutt er bra. De

kommentarene som er gitt ved spørsmål om respondentenes inntrykk av Amentio tyder likevel på at flere av respondentene har et inntrykk av bedriften, eller fått det etter å ha sjekket opp siden i forbindelse med denne undersøkelsen, og at disse inntrykkene stort sett er positive. At så mange som 75 % av respondentene har handlet elektronikk på internett, tyder uansett på at respondentene har generell kjennskap til bransjen, noe som er med på å øke reliabiliteten til undersøkelsen.

4.7 Hvorfor noen respondenter ikke vil handle elektronikk på internett

Det som går igjen her er opplevd risiko ved å handle på internett, ønske om å se og ta på produktet de skal handle, muligheten til å snakke med noen som er ekspert på produktene, vil ha varen med en gang uten å vente på den i posten og følelse av manglende service over internett. De mest relevante tilbakemeldingene er lagt ved i vedlegg 2 side 19.

4.8 Oppsummering

Jeg vil oppsummere med følgende punkter:

- De aller fleste av respondentene har handlet elektronikk på internett og kommer mest sannsynlig til å gjøre det igjen.
- Amentio er lite kjent blant respondentene, 10 % har handlet hos de.
- Respondentene som kjenner til Amentio har i hovedsak et positivt inntrykk.
- Respondentene finner i hovedsak informasjon gjennom søkemotorer, prisguider og fra folk de kjenner.
- Pris, produktkvalitet og leveringsservice er viktigst for kunden, nært etterfulgt av andre serviceelementer.
- Bedriftens omdømme, og kundens og kundens bekjente tidligere erfaringer med bedriften har påvirkning på gjenkjøp og lojalitet.
- Respondentene aksepterer lengre leveringstid enn hva Amentio lover i dag, og enda lengre om de får opplyst at varen er på lager hos bedriftens leverandør.
- Reklamasjonshåndtering tyder på å være viktig, da særlig bedriftens reaksjonsevne og initiativ til å løse saken best for kunden.
- Mangelen på å kunne se varen i virkeligheten er hovedårsaken til at noen ikke handler elektronikk på internett.

5.0 Drøfting og anbefaling

Oppsummert fra teorien skapes lojale kunder av tilfredse kunder, og kunder blir tilfreds hvis de opplever det som bekvemt å handle hos bedriften og de føler at det er kvalitet på servicen de får. Et mål for Amentio bør derfor være å oppnå at kundene har en positiv holdning mot bedriften og ha en klar strategi for å skape et langsiktig lojalitetsforhold med kunden for å redusere at tilfeldige hendelser kan påvirke kundens positive holdning (ref. teori om kundelojalitet). Dette vil være et utgangspunkt for den videre drøftingen. Jeg vil altså ta opp elementer som kan være med på å skape lojale og tilfredse kunder for Amentio, basert på den teorien som er gitt, og de funn som er gjort i skrivebordsundersøkelsen og spørreundersøkelsen. Målet vil være å skape lojale kunder både kjøpsrelatert og ikke-kjøpsrelatert, altså både kunder som handler og kunder som har en positiv holdning til bedriften og snakker positivt om bedriften. Resultatene av spørreundersøkelsen er med på å underbygge dette, da det kom fram at bedriftens omdømme og råd fra bekjente er viktig for kunden når den velger hvor den skal handle.

5.1 Relasjonsbygging

For å kunne skape tilfredse og lojale kunder må Amentio bygge relasjoner med kundene. Som Tepfers og Davidsen (2001) presenterer kan dette gjøres gjennom den lærende samtalen (ref. teori om relasjonsbygging). Jeg skal videre se nærmere på de ulike elementene i den lærende samtalen relatert til Amentios situasjon.

5.1.1 Kanalstrategi

Som teorien sier, bør Amentio være tilstede der kunden er, og ikke nødvendigvis bare der bedriften i hovedsak opererer. Hjemmesiden vil likevel være bedriftens viktigste kanal mot kunden. Det er derfor av betydning at hjemmesiden profilerer bedriften slik den ønsker å fremstå, og at denne profilen gjengår i alle kanalene. Logo, fargebruk og produktpresentasjon er viktige elementer i en slik profilering. Amentio må derfor ha en klar definisjon på hvordan de ønsker å bli oppfattet av kunden for å skille seg fra konkurrentene. Bedriften er også tilgjengelig via mail og telefon. Dette kan være med på å gjøre kunden trygg, da de vet det er gode muligheter til å få kontakt med bedriften om de skulle lure på noe eller noe går

galt. Teorien om servicekvalitet underbygger dette med å trekke frem at kunden vurderer servicekvaliteten også ut i fra hvor trygt de opplever at det er å handle. Undersøkelseresultatene viser også at kontaktmuligheter med bedriften er viktig for kunden. SMS kan også være en aktuell kanal mot kunden, for eksempel kan kunden få tilbud om å få sporingsnummeret sendt på sms.

Resultatene fra undersøkelsen viser at respondentene i hovedsak finner informasjon gjennom ulike søkemotorer, prisguider og gjennom folk de kjenner. Amentio er allerede dyktig på profilering gjennom søkemotorer og prisguider, og når nok mange kunder der. Informasjonssøking gjennom bekjente er med på å trekke frem hvor viktig det er å skape lojale og tilfredse kunder av de allerede eksisterende kundene, da de dermed er med på å tiltrekke seg nye kunder. Dette kan også ses i forhold til kunder som er lojale ikke-kjøpsrelatert, altså snakker positivt om bedriften selv om de ikke nødvendigvis handler der. Derfor er det viktig å stadig drive merkevarebygging, profilering og vise samfunnsengasjement. Respondentene fra undersøkelsen trekker også frem sosiale nettverk og forbrukerundersøkelser som kilder til informasjon. Et alternativ for Amentio kan da for eksempel være å lage en egen gruppe på "Facebook" for å profilere seg, og for mulighet til å presentere tilbud til medlemmene. Bedriften kan også ta initiativ til å delta i ulike forbrukerundersøkelser om muligheten byr seg.

Undersøkelsen viste at mange av de som ikke handler på internett i dag lar være fordi de ønsker å se på, ta på og prøve produktet før de kjøper det. De ønsker også å ha mulighet til å spørre om råd og tips, og få service relatert til produktet fra en fagperson. Respondentene har også bedre kjennskap til bedrifter som også har fysiske utsalgssteder. Slik teorien trekker frem, er dette en typisk utfordring for internettbedrifter, da muligheten for face-to-face service faller bort. Den gitte teorien foreslår da et såkalt "show-room". Dette er et lokale hvor kunden kan komme, som i en butikk, og se på utvalgte produkter. Tilstede vil det være medarbeidere som er dyktige på fagfeltet. Butikken kan også brukes som lager for utvalgte produkter som det går mye av. Den kan også fungere som en "hentebu", slik at kunder som ikke har tålmodighet til å vente på posten (ref. resultater fra spørreundersøkelsen) kan komme direkte dit og hente varen når varen ankommer fra leverandør. Lokalstørrelsen og antall ansatte på jobb vil være betydelig mindre enn i en ordinær butikk, og dermed kan betydelige kostnader spares.

5.1.2 Reaksjonsevne

Teorien om servicekvalitet redegjør for at avgjørende både for servicekvaliteten og kundens tilfredshet er bedriftens reaksjonsevne. Som teorien om den lærende samtalen sier, er en henvendelse fra kunden svært verdifull og bør derfor gjøres så bekvem som mulig for kunden, og samtidig utnyttes til det fulle. Henvendelser krever tid både fra bedriften og kunden. Det er flere gode verktøy Amentio kan bruke for å spare slik tid. Gode "Spørsmål og svar"/"FAQ" sider er viktig i en slik sammenheng og kan spare både kunden og bedriften for mye tid og besvær, spesielt når det gjelder enkle henvendelser. Hva som bør være med på en slik side er et for eksempel et godt utgangspunkt for spørsmål som kan stilles spørsmål i forbindelse med spørreundersøkelser og "Dagens spørsmål" som kan presenteres på forsiden på bedriftens hjemmeside. Man kan også gjøre det mulig for kunder å kommentere produkter, slik at man da bedrer produktinformasjonen for andre kunder, og dermed sparer kunden tid. Å ha et godt utvalg ferdigformulerte standardsvar, og gode maler til svar på andre spørsmål, vil gjøre det enklere for de ansatte å svare så raskt som mulig på en henvendelse på kunden. Gode og velarbeidede standardsvar må også ha klare punkt som skaper muligheter for videre kontakt med kunden, slik som den lærende samtalen påpeker. Dermed unngår man at dette blir glemt bort i en hektisk hverdag, og samtidig at en stresset hverdag påvirker en ansatt til å skrive dårlige formulerte svar som oppfattes negativt av kunden.

Andre tiltak for å bedre Amentios reaksjonsevne kan være å ha et forum på siden med mulighet til å stille spørsmål. For å få kunden til å føle at henvendelsens svares så raskt som mulig, og for å forsikre kunden om at henvendelsen er mottatt og tatt seriøst, er det viktige å ha en automatisk "Din henvendelse er mottatt" mail som automatisk sendes ut straks man mottar en henvendelse fra kunden. Amentio har i dag gode rutiner på at alle henvendelser skal besvares innen et døgn, en rutine de absolutt bør strebe etter å opprettholde. Amentio må alltid ha fokus på å lære av henvendelsene fra kunden, noe jeg ta opp nærmere senere i drøftingen.

5.1.3 Adapsjon

Skal den lærende samtalen fungere optimalt, må Amentio ta til seg, lære av og tilpasse seg den informasjonen de får fra kunden. Her kommer det godt med at

Amentio har et sterkt intern fokus på å stadig forbedre seg. Et godt tiltak for å fremme adaptasjon er å stadig ha idemyldringer med de ansatte for å få frem hva man har lært og hvordan man kan tilpasse seg dette.

Personalisering er en viktig form for adaptasjon, og vil si å best mulig tilpasse seg hver enkelt kunde. I prinsippet vil dette være en meget dyr aktivitet, men med enkle og godt gjennomførte strategier kan Amentio massetilpasse personaliseringen. Dette kan gjøres med at når kundene registrerer sine data, og samtidig får en innloggingskonto og en profil på bedriftens hjemmesider, deles de inn i ulike grupper/segmenter etter ulike preferanser. Jo mer kundene blir delt opp, jo bedre tilpasset blir personaliseringen. Kriteriene/preferansene kundene blir delt inn etter kan være ut i fra hva de handler, hvordan de handler, informasjon de eksplisitt oppgir om seg selv og lignende. Personaliseringen til de utvalgte gruppene kan for eksempel være å gi 10 % rabatt til kunder som har over en tid handlet for til sammen en bestemt sum eller et bestemt antall ganger. Kunden kan få mulighet til å velge å ha egne elementer på sin innloggede side, for eksempel "Mine funn" eller "Min ønskeliste". En annen mulighet er å skape underholdende programmer som aktiviserer og motiverer kunden til å handle. Et eksempel er et enkelt program hvor kunden kan tegne opp et kart av stua si, for så å plassere inn produkter fra Amentios sortiment, for å designe sitt eget hjemmekinoanlegg. Lignende også med kontor og kontorutstyr. Når kunden logger inn med sitt brukernavn og passord kan det komme opp en side tilpasset kundens registrerte preferanser, og "Dagens spørsmål" tilpasset kunden, slik at svaret registreres i kundens profil hos bedriften. Personalisering kan også gjøres gjennom at kunden får mulighet til å velge selv hvilke type informasjon eller hvordan han ønsker informasjon presentert om de ulike produktene, slik at han får presentert det han selv ønsker å vite, og dermed unngå store mengder unødvendig informasjon.

5.1.4 Fremdrift

Tepfers og Davidsen (1993) redegjør for at den lærende samtalen alltid må ha fokus på at den skal kunne videreføres. Amentio bør derfor ha definert klare fremdriftsstrategier for de ulike registrerte kundekohortene. På den måten kan de være forut kunden og dermed overgå kundens forventninger og skape et langsiktig lojalitetsforhold. Et enkelt eksempel kan være et "Dagens spørsmål" på kundens

innloggingsside om hvor mange brenneplater kunden gjennomsnittlig i måneden. Svaret blir registrert, det blir registrert sist kunden handlet brenneplater og hvor mange, regnet ut når han skal være tom, og da sende han et tilbud på nye.

Amentio bør måle hvordan de ulike tiltakene mot de ulike segmentene har fungert, for å kunne analysere hvor vellykket de var. Oppretting av lojalitetsprogram er også en vanlig strategi for å skape fremdrift i kundeforholdet. Eksempler på lojalitetsprogram kan være at kunden oppsparer poeng ettersom den handler, som kan brukes som rabatt på andre varer senere, at kunden får hver 6. kabel gratis, eller at kunder som blir definert som lojale får gratis frakt. For å få fremdrift i informasjonsinnhenting kan Amentio også tilby "premier" til kunden. For eksempel kan kunden få tilbud om et gratis produkt (lite, billig, i hovedsak symbolsk) hvis han gjennomfører en spørreundersøkelse i forbindelse med handelen han har gjort.

Som hjelpemiddel for å skape og gjennomføre en lærende samtale med kundene, vil jeg i neste avsnitt skissere et utkast på et interaksjonsinventar, også kalt kontaktpunktsanalyse, som utgangspunkt for kommunikasjon med kunden.

5.2 Kommunikasjon med kunden

Et interaksjonsinventar vil vise alle kontaktmuligheter bedriften har med kunden, og hvilken informasjon som er mulig å skaffe gjennom disse. Det bør også få frem når disse kontaktmulighetene bør benyttes, og hva man bør unngå for å ikke ødelegge disse kontaktmulighetene. I dette eksempelet på et interaksjonsinventar vil jeg trekke frem de viktigste kontaktpunktene Amentio har med kunden, og hvordan disse kan brukes:

Når kunden søker etter informasjon

Amentio har mulighet til å skape kontakt med kunden når kunden søker etter informasjon for å skulle handle elektronikk. Det er da viktig å være tilstede der kunden søker etter informasjon (i følge undersøkelsen: søkemotorer og prisguider i hovedsak). Den informasjonen som presenteres bør være tilpasset kundene, være lettfattelig og tiltrekkende for kunden. Posisjonering og merkevarebygging er av betydning for å tiltrekke seg kunder. Undersøkelsesresultatene viser at

kjennskapen til Amentio er relativt lav og at de derfor bør jobbe mer med å skape seg en posisjon i markedet.

Når kunden besøker siden

Her kan Amentio for eksempel få informasjon fra kunden med å presentere et enkelt, kortfattet og gjerne underholdende "Dagens spørsmål" på forsiden som kunden kan svare på frivillig. Klikkstrømsanalyser, som registrerer hvordan kundene operer på siden, kan også gi bedriften lønnsom informasjon om kundene. For å bedre kommunikasjonen med kunden bør siden være ryddig og oversiktlig, og inneholde gode kontaktmuligheter og gode "Spørsmål og svar" sider. For å vite at sidene er brukervennlige for kunden, er det viktige at de testes nøye ut på ulike kundegrupper før de lanseres. Undersøkelsen viser at kundene i dag har en noe delt oppfatning over brukervennligheten til Amentios hjemmesider. Det kan derfor sies at Amentio har et forbedringsforslag her, og bør ha fokus på å tilpasse sidene sine ut i fra kundens synspunkter.

Når kunden handler

Informasjon fra kunden kan innhentes ved for eksempel å registrere hva som faktisk handles i forhold til hva de først putter i handlekurven og hvilke søkeord som blir brukt ofte. Det kan registreres produkter som ofte handles sammen, og det kan presenteres mersalgsmuligheter.

Når kunden registrerer sine data

Når kunden handler hos bedriften får kunden mulighet til å lagre sine data, slik at der forenkler prosessen hvis kunden skal handle igjen senere. I første omgang bør informasjonen kunden da må oppgi være minst mulig. Mer omfattende informasjon bør samles inn etter hvert. Da unngår man at kunden ikke orker å registrere seg fordi han føler det tar for lang tid. Når kunden lagrer sine data skaper dette en mulighet for bedriften til videre kontakt med kunden. Kunden kan også få tilbud om å få tilbud på mail fra bedriften, eventuelt krysse av for hva han vil ha tilbud på, eller gi bedriften tillatelse til å registrere til å registrere klikkstrømmen til kunden og hva kunden handler opp mot kundens profil for å kunne tilpasse mailene etter dette. I denne forbindelse viser undersøkelsen at det er svært viktig å spørre om tillatelse fra kunden, da resultatene viser at

respondentene er noe skeptisk til at bedriften skal lagre hva kunden foretar seg på sidene og å få tilbud på mail.

Når kunden henvender seg til bedriften med spørsmål

Her må serviceheltene tre frem, og reaksjonsevnene må være på topp for å bedre kundens opplevde servicekvalitet. Resultatene fra undersøkelsen som kan trekkes frem her er at kunden setter pris på rask reaksjonsevne fra bedriften og at dette gjør kunden tryggere i handelen. Man bør benytte muligheten til å skape mersalg uten å være påtrengende. Med å gi kunden en positiv opplevelse av henvendelsen, legger man grunnlag for å skape et godt kundeforhold og bygge tillit hos kunden. Undersøkelsesresultatene tyder også på at det er større sannsynlighet for gjenkjøp om kunden skaper seg positive erfaringer med bedriften.

Når kunden henvender seg til bedriften for å etterlyse bestilt vare

Her bør man ha gode systemer og rutiner som raskt kan finne ut hvor varen befinner seg og om det er mulig å tilby kundene alternative leveringsmåter. Dette kan underbygges med at respondentene i undersøkelsen sa seg tilnærmet helt enig i at å få beskjed fra bedriften om varen blir forsinket var svært viktig for de.

Når kunden henvender seg til bedriften for å klage på produkt

Undersøkelsen viser at reklamasjonshåndtering er viktig for kundene. De ansatte må beklage, ta ansvar og lytte oppmerksomt til kunden. Bedriften bør ha skissert ulike scenarioer på forhånd slik at de er godt forberedt på ulike klager, og vet hvordan de kan håndtere dem best mulig og mest mulig effektivt. De skisserte scenarioene må øves på, og være godt innarbeidet slik at de ansatte er trygge i situasjonene og kan gjøre jobben sin best mulig. Bedriften må ha fokus på å lære av feilen som er gjort, slik at de unngår å gjøre denne igjen. Klager bør derfor sammenstilles og analyseres (Teknisk institutt 1993, 63). En klage fra kunden gir bedriften en mulighet til å virkelig vise hvor god service de kan gi, til tross for feilen som har oppstått. Ifølge teknisk institutt (1993, 64) bør alle klagesaker dokumenteres. Det skal dokumenteres hvorfor kunden har klaget, når kunden klaget, når kjøpet ble inngått, hvordan klagen ble mottatt, hvordan den ble behandlet og lignende. Dermed kan man senere analysere disse, lære av de og forbedre seg etter de. Unngå at kunden blir sendt videre til ulike personer og legg heller ikke skylden over på andre. Gi de ansatte myndighet til å kunne fikse feilen.

Respondentene i undersøkelsen påpeker at det er viktig at bedriften ikke mistenkeliggjør kunden og at kunden får presentert ulike løsningsalternativer. Med å presentere alternative løsninger for kunden, er det større sannsynlighet for at klagen blir rettet opp etter kundens preferanser og dermed blir kunden mer fornøyd. Alle klager må følges opp for å sikre at kunden blir fornøyd. Kontakt gjerne kunden for å høre om alt gikk i orden etter at problemet skal være rettet opp. Ta i mot klagen med vennlighet og hjelpsomhet, unngå å uttrykke frustrasjon eller å opptre likegyldig.

Det skal legges til at det er ikke alle kunder som henvender seg til bedriften når de har noe å klage over. I stedet klager de til folk de kjenner, og skaper negativt omdømme for bedriften. Bedriften bør derfor ha mulighet til å kontakte kunden om de oppdager at noe går galt selv (for eksempel forsinket levering) for å beklage og gjøre det beste ut av situasjonen. Man kan også ha en egen ”Ris og ros” postkasse på siden sin, slik at man gjør det enkelt for kunden å komme med sin tilbakemelding.

Etter handelen

Om det er mulig, bør det registreres når kunden har mottatt bestillingen. For eksempel at bedriften får automatisk beskjed når kunden har hentet pakken på posten. Deretter kan man sende en ”Håper du er fornøyd” mail hvor man gir kunden mulighet til å gi sin tilbakemelding på handelen, slik at Amentio stadig kan bedre seg etter kundens ønsker. Muligheten kan for eksempel bestå av en link til en enkel og kortfattet spørreundersøkelse med spørsmål om hvor lang tid vareleveransen tok, om varen fungerte som den skulle, om kunden har mottatt svar på sine henvendelser til bedriften og hvor lang tid det tok, om kunden er generelt fornøyd og om det er noe Amentio kunne gjort bedre. Dette kan registreres og skapes statistikk av, slik at man stadig kan se hvor man har forbedringspotensiale.

5.3 Servicepyramiden

5.3.1 Gi serviceløftet

I den bransjen Amentio i dag opererer i, er konkurransen preget av relativt like aktører. Produktene er de samme, hjemmesidene er relativt like og det er en stadig

priskrig. Service er derfor et avgjørende element for å skape lojale kunder. Å gi et godt serviceløfte kan dermed være med på å skille seg ut fra konkurrentene. Per i dag sier Amentio at de har fokus på å ikke være ”stuck in the middle”, og satser derfor på lave priser og høyt volum som strategi. Mye kan tyde på at denne strategien ikke er tilstrekkelig for å skille seg ut fra konkurrentene, da konkurransearenaen preges av en evig priskrig. Amentio bør derfor jobbe med posisjonering, finne ut hva som gjør de like gode som konkurrentene, men samtidig differensiere seg med å finne ut hva de kan gjøre atskillelig bedre enn konkurrentene. Å gi kundene et serviceløfte og få dette godt frem i markedsføringen vil være av betydning. Serviceløftet må stort nok til at det kan skille Amentio ut fra konkurrentene, enkelt nok til at kundene husker det, men samtidig ikke så stort at Amentio ikke klarer å holde det. Nøyaktig hva serviceløftet til Amentio skal være avhenger av hvor de selv ønsker å satse, og hvor de ser at de har ressurser nok til å klare det.

Eksempler på serviceløfter kan være rask reaksjonsevne; at de lover utad mot kundene at alle henvendelser skal være besvart innen et døgn. Leveringstid er ofte et serviceløfte som gis. Funnene i skrivebordsundersøkelsen tyder på at Amentio har et forbedringspotensiale i å holde sitt løfte om levering innen 1-3 dager. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at Amentio med hell kan utvide dette løftet. På den måten har de god mulighet til å overgå kundens forventninger (de sier at varen skal bli levert innen 5 dager, og den blir levert allerede etter to dager) og de unngår å skape misfornøyde kunder med å ikke klare å holde løftet. Spørreundersøkelsen viser også at noen kunder likevel er opptatt av leveringstiden 1-3 dager. Med å tilby ekspresslevering mot ekstra betaling kan bedriften tilfredsstille også disse kundene. Leveringstid er et viktig element i praten mellom kunder, slik at kunder som er misfornøyde med leveringstiden kan påvirke potensielle kunder til å holde seg unna Amentio.

5.3.2 Muliggjøre serviceløftet

Det er flere tiltak ledelsen i Amentio kan gjennomføre for å muliggjøre serviceløftet. Det vil være avgjørende å alltid ha et internt fokus på å være markedsorientert: Hva tilbyr konkurrentene? Hvordan fremstilles markedet og bransjen i media? Hvilke trender utvikler seg? Hva forventer kundene av oss?

Med å være oppdatert på slik informasjon, muliggjør bedriften serviceløftet med å alltid vite hva som skjer i markedet og dermed ha mulighet til å tilpasse seg dette. Fornøyde kunder må også være et godt innarbeidet mål i hverdagen hos Amentio. Målet må ikke bare være ”selg, selg, selg”, men å virkelig gjøre kundene fornøyde slik at de vil handle igjen uten store anstrengelser fra Amentio sin side. Resultater fra undersøkelsen viser at det er stor sannsynlighet for at kunden oppsøke Amentio første neste gang de skal handle, om de er fornøyd med handelen.

Å muliggjøre serviceløftet må også gjøres gjennom å stadig motivere sine ansatte til å levere serviceløftet. Gjennomfør en brainstorming med de ansatte for å få frem elementer som kan motivere de. Arranger motivasjonsaktiviteter som for eksempel konkurranser eller tellinger. For eksempel kan man sende ut en mail til alle kunder som har handlet hos bedriften i løpet av dagen, hvor kunden har mulighet til å velge på en skala med smilefjes hvor fornøyde de er med servicen fra Amentio. Antall beste smilefjes kan komme opp på en storskjerm i bedriftens fellesarealer, slik at de ansatte stadig kan se hvor fornøyde kunder er, og stadig kan jakte etter ”flere smilefjes”.

Med å formulere mål i fellesskap for eksempel for dagen, for uken, for måneden blir de ansatte mer involverte og mer engasjerte for å nå målet. Målene bør ikke bare være relatert til salg, men også andre elementer som antall besvarte kundesvevndelser, antall gjenkjøp, mengde mersalg, antall positive tilbakemeldinger fra kunder og lignende. Gi de ansatte noe å strekke seg etter og belønn de om de når det.

Ledelsen må legge til rette for å skape servicehelter av sine ansatte. Tiltakene nevnt ovenfor kan være med på dette. Serviceheltene må ikke få for mye press på seg relatert til kostnader og økonomiske resultater. De må vite at de har myndighet til å ta raske beslutninger for å kunne behandle kundene effektivt og ha mulighet til å kunne yte det lille ekstra.

Bedriften kan også spørre kunder om hjelp. Med å gjennomføre spørreundersøkelser og fokusgrupper får de vite hva kunden forventer, slik at de kan levere dette, og samtidig overgå forventningene. Fokusgruppen bør presentere ulike typer kundegrupper.

5.3.3 Levere serviceløftet

Om ledelsen har muliggjort serviceløftet, er det er de ansattes jobb å levere det. Her må serviceheltene tre frem å gjennomføre målet om fornøyde kunder. Innføring av effektive arbeidsmetoder og gode rutiner vil hjelpe de ansatte med denne jobben. Teknologi som hjelper de ansatte til å hjelpe kunden og teknologi som hjelper kunden til å hjelpe seg selv er gode hjelpemidler. De ansatte må ha evne til å se situasjonen fra kundens side.

5.4 Gap-modellen

Gap-modellen viser mye av det som allerede er gjennomgått: Amentio må skape relasjoner med kunden for å kunne vite hva de forventer. De må lære av den informasjonen de får og tilpasse seg den for å unngå gap og for å lukke gap. Jeg vil likevel se nærmere på hva Amentio kan gjøre for å unngå at gap oppstår og for å eventuelt lukke gap.

5.4.1 Gap 1: Ikke vite hva kundene forventer

Med å ha fokus på og å bruke aktivt den lærende samtalen og interaksjonsinventaret vil Amentio kunne skape gode relasjoner til kunden, og dermed få kjennskap til hva kunden forventer. Andre viktige virkemidler for å hindre dette gapet er å dokumentere all informasjon fra kunden, både eksplisitt og implisitt informasjon (ref. teori om den lærende samtalen), og ha god intern kommunikasjon. Den interne kommunikasjonen kan bedres med for eksempel morgenmøte i hver avdeling med rapport fra dagen før, utveksling av ideer og sette en plan og mål for dagen. Man kan ha et internt forum på et intranett, hvor man kan legge inn spørsmål og innlegg relatert til kundeerfaringer og hva som skjer rundt om i bedriften. Ukentlige møter med oppsummering og evaluering av uken som har vært, utveksling av ideer og erfaringer og i fellesskap legge nye mål og planer. Slike møter kan også gjøre at de ansatte føler seg mer involverte, engasjerte og oppdaterte på driften.

5.4.2 Gap 2: Ikke velge det riktige designet på tjenesten

Funnene fra spørreundersøkelsen tyder på at en del respondenter oppfatter bedriftens hjemmeside som "rotete og uoversiktlig", noe som kan tyde på et gap

her. Bedriften er i dag i ferd med å endre sine systemer og design. Disse løsningene bør testes grundig på potensielle og eksisterende kunder før de implementeres. Testpersonene bør ha ulik erfaring og kompetanse på området, og helst representere ulike segmenter. På den måte får man et design tilpasset flest mulig av de man ønsker å nå. Å gjennomføre klikkstrømanalyser kan også være behjelpelig på å identifisere gap her.

5.4.3 Gap 3: Ikke lever riktig standard

Her har Amentio et godt utgangspunkt med kunnskapsrike ansatte og gode leverandøravtaler. Funn i undersøkelsen viser at et gap her kan være leveringsservice, og at Amentio der har et forbedringspotensiale. Mange av feilene som oppstår her kan skyldes leverandør av produkt og leverandør av leveringstjeneste (posten). Det er derfor avgjørende å ha gode avtaler som blant annet tar opp nøye hva som skal gjøres hvis noe går galt, slik at dette kan foregå så effektivt som mulig. For å unngå at det oppstår et gap her kan Amentio, som undersøkelsesresultatene også viser, med hell utvide lovt leveringstid. Om de lover at varen skal bli levert på under 5 dager øker de sjansen for at de leverer etter riktig standard. Undersøkelsen viser også at mange av respondentene er opptatt av å få sporingsnummeret på pakken de har bestilt. Teorien (ref. teori om gap-modellen) sier også at sporingsnummer kan gjøre leveringsprosessen mer motiverende og underholdende for kunden, og dermed øke tilfredsheten med leveringen. Sporingnummeret bør derfor komme klart og tydelig frem i kommunikasjonen med kunden så tidlig som mulig. Alle leveranser bør nøye kontrolleres før de sendes ut, for å unngå leveringsfeil. Dette kan gjøres effektivt med å innarbeide gode rutiner.

Teknisk institutt kommer i boken "Kunden i fokus" (1993) med noen gode råd på hvordan man kan gjøre ventetiden kortere for kunden og dermed gjøre kunden mer tilfreds: Forklar kunden hvordan varen sendes og hva som kan forsinke leveringen, derunder hva som ligger under bedriftens ansvarsområde. På den måten senker du kundens forventninger, og kunden blir dermed ekstra fornøyd om varen blir levert før tiden. Om en forsinkelse oppstår må kunden opplyses om dette så snart som mulig for å redusere skaden, noe resultatene fra undersøkelsen også viser. Bedriften må beklage og ta på seg ansvaret. Hvis kunden får problemer

på grunn av forsinkelsen bør en kompensasjon tilbys. Unngå å love noe du ikke kan holde, det vil bare skape misnøye hos kunden. Lov heller at du skal gjøre så godt du kan for å få løst saken så fort som mulig. Stadig oppdatert lagerstatus vil også være med på å redusere ventetiden for kunden. Skrivebordsundersøkelsen trakk fram at kunder opplevde mye forvirring rundt dette hos Amentio. Jeg vil derfor anbefale Amentio med å skille mellom å opplyse om varen er på lager hos bedriften eller hos bedriftens leverandør, og riktig leveringstid relatert til dette. Informer kunden om hva som skjer underveis for å vise at dere er opptatt av akkurat denne kundens ordre, uten at det blir mas av informasjonen. For eksempel om kunden får opplyst av varen er på lager hos leverandør, kan en god løsning være å ha et automatisk system som gir beskjed til kunden når varen ankommer Amentio, eller når varen er sendt fra leverandør direkte til kunden. Det bør også finnes alternative leveringsmåter, og man bør alltid være oppdatert på tider, leveringsmåter og kunder for å ha mulighet til å tilpasse leveringen til den enkelte kunde. Teknisk institutt konkluderer med at det viktigste er oppfølging: både av kunden og leveringen.

Gode tiltak for å bedre leveringsservicen kan være å ha en funksjon som gjør at når kunden registrer sine data når han bestiller varer, så registrerer systemet automatisk om dette er i nærheten av Amentio, og dermed tilbyr kunden å komme og hente varen selv. For å bedre produktstandarden kan man publisere produktmanualer på nettsidene.

5.4.4 Gap 4: Ikke holde det man lover

Her kommer man tilbake til det serviceløftet bedriften gir. Oppsummert fra drøftingen rundt servicepyramiden, kan man legge til at bedriften må være forsiktig med å love noe de ikke kan holde i kontakten med hver enkelt kunde. Flere debattinnlegg på ulike forum på internett om Amentio tok opp at de i kontakt med bedriften over telefon og mail hadde blitt lovet noe som bedriften ikke overholdt. For å unngå misforståelser relatert til slike løfter er det viktig å gi kunden god, men lett forståelig informasjon og unngå å love noe man ikke med 100 % sikkerhet vet at man kan holde.

6.0 Konklusjon

Formålet med dette arbeidet har vært å få frem hvordan Amentio kan øke sitt kundefokus og bedre sin kundeservice for å skape tilfredse og lojale kunder, samtidig som de tiltrekker seg nye. For å gjøre dette har jeg kommet frem til at Amentio må gjøre det mest mulig bekvemt for kunden å handle hos bedriften. Opplever kunden det som bekvemt å handle hos Amentio, er de villig til å bruke mer tid og penger på bedriften. Kunden blir da også mer tilfreds, noe som kan føre til lojalitet. Undersøkelsesresultatene viser også at andre kunders positive erfaringer med bedriften tiltrekker nye kunder.

For å kunne skape tilfredse kunder må de vite hva kunden forventer. Dette kan Amentio gjøre gjennom å skape relasjoner med kunden. Som verktøy for relasjonsbygging presenterer jeg "Den lærende samtalen" gitt av Tepfers og Davidsen i boken "Konsumentkrigen" (2001). Gjennom den lærende samtalen viser jeg at Amentio bør ha fokus på å lære av og om kunden, tilpasse seg dette og alltid skape fremdrift i kundeforholdet. Blant annet bør bedriften utforme et godt gjennomført interaksjonsinventar. Jeg har skissert et eksempel på et interaksjonsinventar for Amentio som inneholder anbefalinger om hvordan de kan bruke de ulike kontaktmulighetene for å bygge langsiktig relasjoner og tillit til kunden, samtidig som de gjør kunden tilfreds. Jeg har presentert hvordan bedriften bør gi, muliggjøre og levere serviceløftet, og hvordan de kan identifisere og lukke gap mellom hva kunden forventer og faktisk opplever fra bedriften.

Hovedessensen i anbefalingene går ut på å skape godt innarbeidede arbeidsmetoder for å effektivisere hverdagen både for de ansatte og kunden, og dermed ha bedre mulighet til å gjøre kunden tilfreds. Å opprette et "Show-room" foreslås for å tiltrekke seg nye kundegrupper. Jeg viser at Amentio med hell kan utvide sine lofte leveringstid for å bedre kunne nå opp til kundens forventninger og ha større sjanse for å overgå disse. Jeg legger opp til at bedriften kan løse mange kunderelaterte utfordringer med å ha gode og hyppige brainstorminger internt og med kunden. De bør ha et internt mål og fokus på fornøyde kunder, og involvere de ansatte i alle prosesser slik at man lærer på tvers av organisasjonen og blir bedre rustet til å yte service ovenfor kundene.

Anbefalingene som er gitt er i hovedsak ikke tiltak som krever store investeringer, og vil derfor være økonomisk realistisk for bedriften.

Litteraturliste

- Andreassen, Tor Wallin. 2005. *Serviceledelse – Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 4. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning og Silkoset, Ragnhild. 2004. *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. 2. utgave. Høyskoleforlaget AS.
- Olsen, Line Lervik. 2006. *En studieguide fra BI nettstudier – Tjenestemarkedsføring og kundelojalitet*. BI Forlag.
- Rasmussen, Per Gunnar & Reidarson, Per. 2007. *Handelstrender, kjedeutvikling og service – strukturendringer og metoder i en ny tid*. Fagbokforlaget.
- Silkoset, Ragnhild. 2006. *En studieguide for BI Nettstudier – metode og dataanalyse*. BI Forlag.
- Söderlund, Magnus. 2004. *Den lojale kunde*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tepfers, Camilla AC & Davidsen, Claude Marie. 2001. *Konsumentkrigen*. Cappelen akademiske forlag.
- Teknologisk institutt (forfatter og forlag). 1993. *Kundeservice i fokus*.
- Wickham, Philip A. 2006. *Strategic entrepreneurship*. 4th ed. Pearson Education Limited.

Elektroniske kilder

- <http://amentio.no>
- <http://www.hardware.no>
- <http://www.dinside.no>
- <http://www.forbrukerportalen.no>
- <http://www.dn.no>
- Nettsidene til de ulike aktørene som er oppgitt