

Gina Heksem Snopestad

Hanne Keiserås

Aina Eide

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI



- Key Account Management -

Eksamenskode og navn:

BTH 3203 – Salgsledelse og personlig salg

Innleveringsdato:

06.06.2013

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Innhold

FORORD	IV
SAMMENDRAG.....	V
1. INNLEDNING.....	1
1.1 INNLEDNING OG HOVEDTEMA	1
1.1.1 Salgsplan	1
1.2 BEDRIFTEN.....	2
1.2.1 Visjon og kjerneverdier	2
1.2.2 Forretningsidé.....	3
1.2.3 Nøkkeltall.....	3
1.3 PROBLEMSTILLING	4
1.4 OPPGAVENS FORMÅL	5
2. TEORI.....	5
2.1 KEY ACCOUNT MANAGEMENT.....	5
2.1.1 En Key Account Managers egenskaper	6
2.2 SALGS - OG KJØPSPROSESSEN	7
2.3 RELASJONSBYGGING	8
1. Den profesjonelle relasjonen.....	9
2. Den teknologiske relasjonen.....	9
3. Den formelle relasjonen	9
4. Den sosiale relasjonen	9
2.4 RELASJONSBLOMSTEN - DEN GLADE KUNDE.....	10
2.5 BESLUTNINGSPROSESSEN	10
2.5 De forskjellige aktørene i en beslutningsprosess.....	11
2.5.1 Beslutningstakeren	11
2.5.2 Anbefaleren	11
2.5.2.1 Anbefaler som dørvokter	11
2.5.3 Påvirkeren	11
2.5.4 Brukere	12
2.6 KUNDELOJALITET.....	12
2.7 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT (CRM)	12
2.7 CRM hovedområder	13
2.7.1 Beholde eksisterende kunder:	13
2.7.2 Hente inn nye kunder:	13
2.7.3 Oppnå kundelønnsomhet:	13
2.7.4 Fordeler med CRM.....	13
2.7.5 Ulemper med CRM.....	14
2.8 NØKKELKUNDER	14

2.8.1 Paretos Lov.....	14
2.8.2 Kundekategorier.....	15
2.9 UTVIKLING AV NØKKELKUNDEN	15
2.9.1 Fokus	15
2.9.2 Prosjekt og mulighet.....	16
2.9.3 Vekst	16
2.9.4 Strategisk relasjon.....	16
2.10 SYSTEMATIKK OG PLANLEGGING	16
2.10.1 Analyse	17
2.10.2 Mål og budsjetter.....	17
2.10.3 Strategi	17
2.10.4 Handlingsplan	18
2.11 KUNDESTRATEGI.....	18
2.11.1 Strategiplan	18
2.11.2 Prisstrategi	18
2.11.3 Produktstrategi.....	18
2.11.4 Relasjonsstrategi	19
2.11.5 Distribusjonsstrategi	19
2.11.6 Marketingstrategi	19
2.11.7 Kommunikasjonsstrategi	19
2.12 ORGANISERING OG LEDELSE	20
2.13 ANALYSEMODELLER	20
2.13.1 Service Profit Chain Model.....	20
2.13.2 GAP – modellen.....	21
3. METODE.....	22
3.1 PRIMÆRDATA.....	22
3.2 SEKUNDÆRDATA.....	23
3.3 UNDERSØKELSESDSIGN	23
3.3.1 Deskriptiv design.....	23
3.3.2 Eksplorativ design	23
3.3.3 Kausalt design	24
3.3.4 Valg av undersøkelsesdesign.....	24
3.4 METODEVALG	24
3.4.1 Kvalitativ metode.....	24
3.4.2 Kvantitativ metode.....	25
3.4.3 Valg av metode	25
3.5 ANALYSEFORMÅL	25
3.6 UNDERSØKELSESSPØRSMÅL	26
3.7. INTERVJUGUIDE	27
4. RESULTAT	27
4.1 RESULTAT AV KUNDEUNDERSØKELSEN.....	27

4.2 RESULTAT AV STIKKPRØVEUNDERSØKELSEN	29
4.3 INTERN UNDERSØKELSE BLANT ESSENZO SINE ANSATTE.....	32
4.4 DRØFTING AV RESULTATER.....	33
4.5 OPPSUMMERING AV DRØFTELSENE.....	38
4.6 VURDERING AV RELABILITET OG VALIDITET	40
4.6.1 Relabilitet	40
4.6.2 Validitet	40
5. KONKLUSJON.....	41
5.1 SVAR PÅ UNDERSØKELSESSPØRSMÅL.....	41
5.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING	43
5.3 ANBEFALINGER TIL ESSENZO	44
LITTERATURLISTE	45
VEDLEGG 1:	47
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	48
VEDLEGG 3: INTERN UNDERSØKELSE BLANT ESSENZO SINE ANSATTE.....	50

FORORD

Etter tre år på markedsføringslinjen på BI, har vi nå kommet dit hen at vi leverer vårt sluttprodukt, bacheloroppgaven. Denne oppgaven grunner i Key Account Management, noe vi har fått relativt god innsikt i gjennom disse tre årene. Det er et svært relevant tema for oss, som ønsker å jobbe med salg mot bedrifter i framtiden. Vi ser at dyktige selgere er bedriftenes viktigste faktor, og at de ofte er avgjørende for bedriftens eksistens.

Vi vil rette en stor takk til vår foreleser Frank Kristiansen, som har vært en enestående veileder for oss i denne prosessen. Vi har dratt stor nytte av hans konstruktive innspill. Takk til Essential Solutions som har tatt imot oss, og vært behjelpelig med innhenting av data og øvrig informasjon.

Takk for oss!

Gina H. Snopestad

Hanne Keiserås

Aina Eide

Sammendrag

I denne oppgaven har vi samarbeidet med Essential Solutions AS. Selskapet ble startet i 2012 og satser på markedet for små og mellomstore bedrifter (SMB – markedet). Da de er nye på markedet er det viktig med god relasjonsbygging, men de er usikre på hvordan dette skal praktiseres. Vi utførte en undersøkelse som skulle gi oss svar på problemstillingen: «*Hvordan kan Essential Solutions skape langsiktige forhold med sine nøkkelukter?*». Her har Key Account Management vært vårt hovedtema, men vi har også tatt for oss relasjonsbygging og CRM. Fokuset var å komme med konkrete forslag til hva Essential Solutions bør gjøre for å bli mer effektiv og forbedre kundeforholdene.

Vi har valgt å gjennomføre en undersøkelse med eksplorativt design og kvalitativ metode. For å innhente mest mulig informasjon i dybden ble det utført dybdeintervju med fire av bedriftens eksisterende kunder og fire stikkprøver. I tillegg har det blitt gjennomført flere samtaler med de ansatte, dette for å avklare deres oppfatning av kundens forventninger. Selskapet plukket ut kundene for oss, men innsamlingen av stikkprøvene har vi selv stått for. Etter nøye vurdering anså vi dette som beste måte å løse problemstillingen. For å kunne utføre intervjuene formet vi en guide ut i fra dimensjonene i relasjonsblomsten.

Resultatene av undersøkelsen viste flere likheter. Tilgjengelighet skåret høyest for både kundene og stikkprøvene. De fleste verdiene vektlegges høyt, men oppfølging var for begge parter det som er av lavest betydning. Analysene viser to vesentlige gap Essenso må ta i betraktning. Det er mangler i både *kunnskapsgapet* og *serviceleveransesgapet*, og dette fører til et *kundegap* mellom forventninger og opplevelse. Vi kommet med flere anbefalinger om hvordan kundegapet kan tettes.

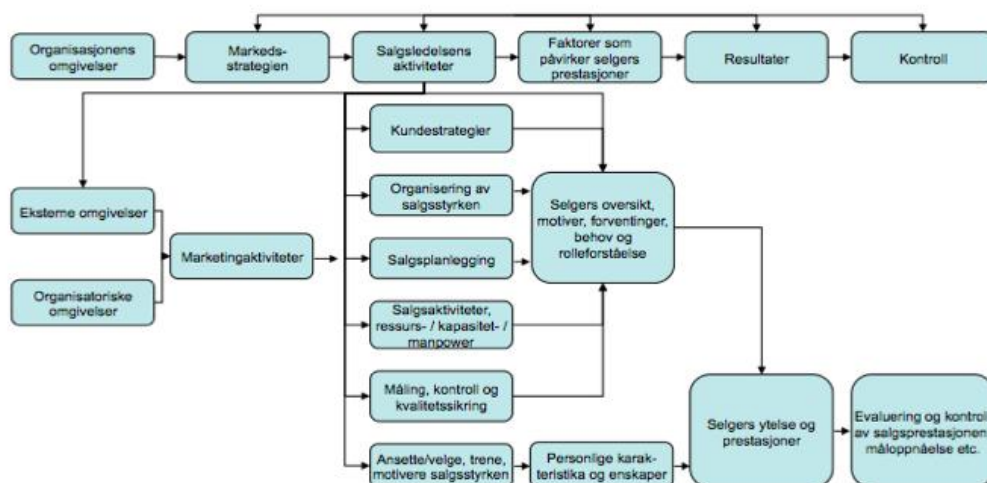
1. INNLEDNING

1.1 Innledning og hovedtema

Vi har i denne oppgaven satt fokus på Key Account Management. Vi mener at dette temaet er meget relevant for oss på bakgrunn av utdanning og framtidig yrkesvalg. Key Account Management handler for oss om relasjonsbygging og utvikling av strategier for nøkkelkunder. Dette er et tema vi har berørt og sett viktigheten av flere ganger i løpet av vår studietid på BI.

Å etablere gode relasjoner med sine kunder gir selskapet et konkurransefortrinn, noe som er helt avgjørende i et konkurransepreget marked. På bakgrunn av at den bedriften vi har valgt å skrive om ikke har innarbeidet hva vi anser som god organisering og strukturering, vil vi gjennom forbedring av dette bidra med å skape sterkere relasjoner og videre skape en større kundeportefølje for bedriften. Ut i fra dette har vi derfor valgt å legge fokus på relasjonsbygging innenfor Key Account Management.

1.1.1 Salgsplan



Denne modellen ble introdusert for oss av vår foreleser Frank Kristiansen (2012). Salgsplanen er et verktøy som benyttes for å nå selskapets mål. Alt selskapet foretar seg må være integrert for at den skal være effektiv. Essenso sine mest kritiske punkter vil være kundestrategier og organisering av salgstyrken.

1.2 Bedriften

Gjennom denne oppgaven har vi arbeidet tett med selskapet Essential Solutions AS, heretter Essenso. Selskapets hovedkontor er lokalisert på Solsiden i Trondheim. Det vil være selskapets kunder i Trondheim og omegn som vil være aktuell for oss gjennom denne oppgaven. Essenso fokuserer på små og mellomstore bedrifter, altså SMB-markedet. Vi vil se nærmere på hvordan de kan utvikle sine forhold med de viktigste bedriftene i kundeporteføljen. Begrunnelsen for dette valget baseres på at vi kan se et stort utviklingspotensiale på dette området, og at disse kundene vil være viktigst nå i startfasen for selskapet.

Essenso har sju ansatte, inkludert en markedssjef og en daglig leder. Når det kommer til Key Account Management har daglig leder hovedansvaret for dette området. I vårt første møte med Essenso i januar kom det fram at det er svært lite organisering og struktur når det kommer til relasjonsbygging og kundekontakt i etterkant av salg. Essenso ønsker å være bedriftenes totalleverandør innenfor bredbånd og telefoni, og dette er noe vi mener de kan oppnå gjennom å bygge sterkere relasjoner med sine kunder. Vi ser at selskapet har et stort potensiale for å kunne skape langsiktige kundeforhold.

1.2.1 Visjon og kjerneverdier

Essenso har vært preget av større interne forandringer. Det siste året har de gått fra å være på både privat- og bedriftsmarkedet til kun og fokusere på bedrifter. Selskapets hovedfokus lå først kun på salg via telefon, men har senere gått mer og mer over til feltsalg.

På Essenso sin hjemmeside finner vi selskapets visjon;

«Essential Solutions AS skal bli førstevalget i Trondheim for nyetablerte bedrifter– samt bedrifter med behov for fornying – innenfor kommunikasjon, design og brukergrensesnitt.»

Essenso har valgt å fokusere på nyetablerte bedrifter da de kan tilby totalløsninger innenfor telefoni og bredbånd. For nyetablerte kunder vil dette kunne forenkle

oppstartsfasen, da de kun trenger å forholde seg til én leverandør. Essenso ønsker å tilby sine kunder de nyeste løsningene på markedet.

Per i dag har ikke selskapet fastsatt kjerneverdier, men vi har valgt å sette opp tre forslag. For å kunne dekke kundenes behov er det viktig å være *løsningsorienterte*. De skal være kundens rådgiver og veileder, slik at løsningene skreddersys den enkelte kunden. Her er det viktig å ha høyt kundefokus. En annen verdi selskapet kan vurdere er *innovativ*. Dette vil si at de ansatte må kunne se nye løsninger, vise initiativ og ta utfordrende oppgaver. Den siste kjerneverdien kan være *dedikert*. De ansatte brenner for jobben og det er viktig å formidle dette både ut mot kunden og innad i selskapet.

1.2.2 Forretningsidé

Dagens forretningsidé er under vurdering, da det har vært store endringer i selskapet på kort tid. Den nåværende forretningsideen lyder som følger;

«Ved god behovsavdekking skal vi tilby helhetlige løsninger innenfor kommunikasjon, design og grensesnitt til nyetablerte bedrifter – samt bedrifter med behov for fornying. Ved å skape en "alt under samme tak-mentalitet" blant de ansatte, og som også blir kommunisert ut til kundene vil vi yte vårt beste for at kunden får sine behov dekket. Hovedfokuset vil ligge i Trondheim og omegn, men vi vil yte vårt beste for å levere kvalitet til kunder også utenfor Trondheimregionen.»

Forretningsideen er en "ledetråd" for de ansatte. Den skal være lett å forstå og enkel å huske, samt gi en god forståelse for hva selskapet står for. Selskapet selger ikke bare et produkt, men også en forventning.

1.2.3 Nøkkeltall

Regnskapstallene vi har fått fra Essenso er kun for 2012, fra mars til desember. I løpet av 2012 omsatte Essenso for 1.282.349 NOK og fikk et positivt overskudd med 40.452 NOK. Da de er relativt nyoppstartet på markedet har det vært

problematisk å få oversikt over selskapets nøkkeltall, og vi kan kun ta utgangspunkt i de ni månedene for 2012. Tross mangel på informasjon, har selskapet selv anslått en markedsandel på ca 2% i Sør - Trøndelag.

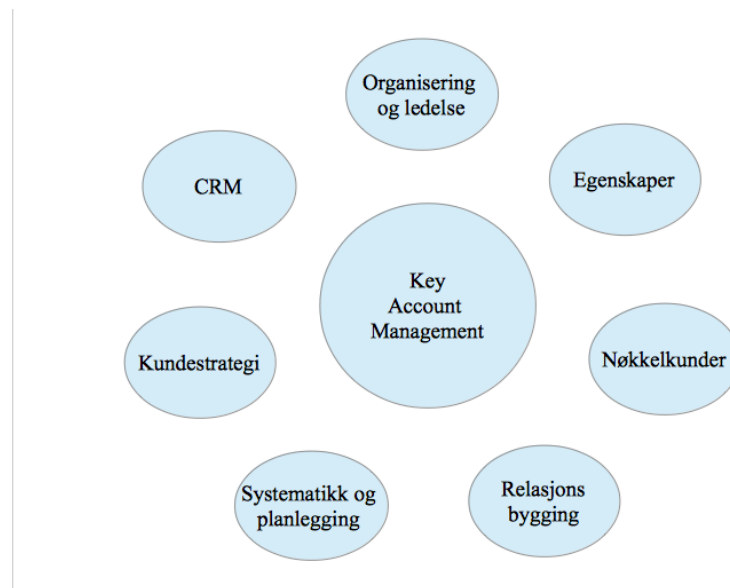
Essenso har gått fra å satse på både privat- og bedriftsmarkedet til kun å fokusere på bedrifter. Etter oppstarten med feltsalg har de per dags dato hatt 20 salgsmøter. Åtte av disse møtene har resultert i signering av kontrakt. Dette tilsvarer en hitrate på ca 40 %, noe Essenso er fornøyd med i dagens situasjon.

1.3 Problemstilling

Vi ønsker i løpet av oppgaven å kunne besvare følgende problemstilling:

«Hvordan kan Essential Solutions skape langsiktige forhold med sine nøkkelt kunder?»

Problemstillingen er valgt på grunnlag av samtaler med Essenso. Vårt fokus vil ligge på hva kundene forventer av sin leverandør og gjennom dette avdekke kriterier som vil styrke deres relasjon. Det vil også være interessant å avklare hva kundene ser på som en god relasjon, og hvordan de ønsker å bli møtt av Essenso. På bakgrunn av denne problemstillingen har vi hentet teori fra fagbøker og artikler som omhandler Key Account Management. Vi har plukket ut de essensielle faktorene rundt dette temaet, slik at KAMs rolle kan optimaliseres, og langsiktige kundeforhold kan skapes. Faktorene viser vi i figuren under.



1.4 Oppgavens formål

Formålet med oppgaven er å bli bedre kjent med temaet i tillegg til å utføre undersøkelser og analyser basert på problemstillingen. På bakgrunn av analysene vil vi komme fram til anbefalinger for Essenso.

2. TEORI

Vår teori omhandler i hovedsak Key Account Management og relasjonsbygging. I tillegg har vi et avsnitt om Customer Relationship Management og viktigheten av dette. Vi skriver om bedriftsmarkedet og dermed blir relasjonsbygging et viktig moment. Å etablere en god kunderelasjon er alfa og omega for et selskap i et konkurransepreget marked.

2.1 Key Account Management

«Account Management er målrettet utvikling av kunder som leverandørbedriften ønsker å behandle på en spesiell måte» (Kunøe, G. 1998).

Account Management omfatter selger og selgers organisasjons totale ytelse ovenfor kunden. En Account Manager har ikke bare et ansvar for å sørge for at

kunden kjøper et produkt, han har også ansvar for ettermarkedsføringen, slik at kunden ønsker å komme tilbake til leverandøren for gjenkjøp.

Key Account Management bygger på et gjensidig partnerskap hvor lønnsomhet, lojalitet, respekt, empati, tillit og utvikling er sentrale faktorer, samt å utvikle begge parters verdikjeder. Hver Key Account vil ha forskjellige behov, ønsker og særtrekk, og vil vektlegge forskjellige verdier ulikt. (Berg, 2012).

2.1.1 En Key Account Managers egenskaper

«Som Key Account Manager skal du - i samspill med dine kolleger - være en aktiv pådriver av prosesser som skaper suksess med og for dine kunder» (Kristiansen, Frank, 2012).

Man kan se det slik at en KAM jobber for to organisasjoner, både sin egen og kundens. KAM sin jobb vil være å øke både sin egen og kundens organisasjons omsetning og verdi. Han må kunne beherske flere roller og aktiviteter for å oppnå best mulig resultat. Disse rollene og aktivitetene vil vi forklare her:

En KAM må fungere som en *rådgiver/konsulent* for kunden. Det forutsetter et langvarig samarbeid og positive erfaringer. Det kreves også at man behersker bruk av metoder, som PSO-utvikling, VØT, økonomisk argumentasjon og bevis på lønnsomhet.

Man ønsker å bli kundens hovedleverandør. For å oppnå dette må man vise interesse og tålmodighet, man må tilpasse seg kunden og dens prosesser. Dette krever høy *kundelojalitet/LTV*. Det er viktig å kunne bevise lønnsomheten, og å skape langvarige avtaler.

Man må stadig tenke innovativt og *skreddersy* tilbudene for kunden, noe som innebærer å ordne spesielle løsninger, avhengig av kundens behov. Kunden har alltid rett! En god KAM holder seg stadig oppdatert på hva som skjer hos kunden, han kjenner kundens verdikjede og resultatutvikling. Registrering av kundeinformasjon er viktig for å skape god *kundekunnskap*.

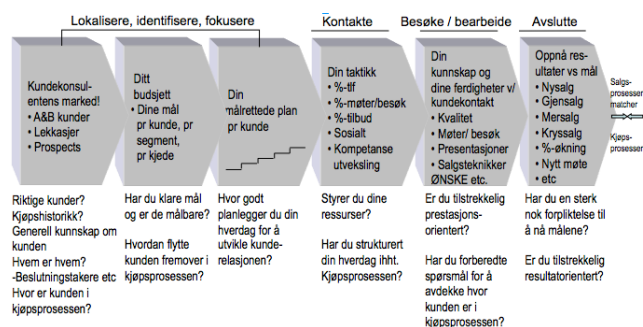
Gjensidig lønnsomhet bør være et mål. Kundens tilbakemeldinger og utvikling av kunderelasjonen er viktig for å opprette/opprettholde et godt *partnerskap*. KAM bør alltid ha et utviklingsprosjekt i gang for sin kunde, og fungere som kundens *diskusjonspartner*.

Det er viktig å ha skriftlig dokumentasjon tilgjengelig, slik at kunden kan benytte seg av dette og bruke den gitte informasjonen. Dette gir en *høy nytteverdi* for kunden. KAM som *relasjonsbygger*, vil utvikle profesjonelle relasjoner til sosiale relasjoner. En sosial relasjon vil underligge en profesjonell, og vil dermed ikke kompensere den profesjonelle relasjonen. Det er viktig og alltid rapportere hva som skal skje og dokumentere sine planer overfor kunden.

KAM er dyktig på avansert bruk av *IKT*, nettbaserte systemer som driver partnerne tettere sammen. Når forventningene samsvarer med *gjentatte opplevelser* hos kunden og KAM er konsekvent på å dokumentere dette, bygges langsiktige relasjoner. (Kristiansen, foil, 2012)

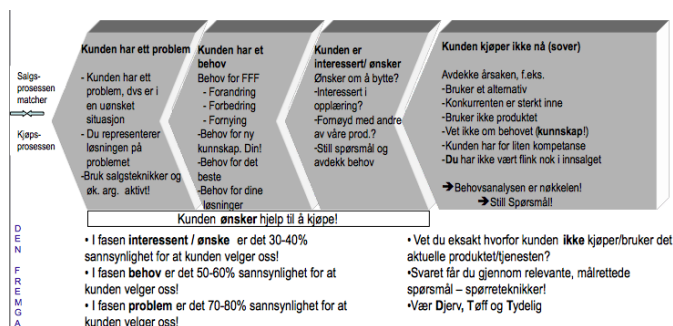
2.2 Salgs - og kjøpsprosessen

For at en Key Account Manager skal oppnå suksess i jobben er det viktig med kjennskap til bedriftens salgsprosess og kundenes kjøpsprosess. Selgeren må vite hvem som er innblandet i innkjøpet og hvem som skal ta den siste beslutningen. Her er kommunikasjonen til nøkkelpersonene viktig for å komme i mål. Gode relasjoner er også en viktig faktor som spiller inn. Salgsprosessen må være tilnærmet lik kundens kjøpsprosess.



Denne oversikten har vi hentet fra presentasjonen «*Salgs- og kjøpslogikk*» av vår foreleser Frank Kristiansen ved Handelshøyskolen BI. Den viser en oversikt over

salgsprosessen. Før kundene kan kontaktes må bedriften finne ut hvem det skal satses på. Det er viktig å planlegge hvor mye man kan tenke seg og selge, og hvor mye tid hver kunde skal bevilges. Under kontaktfasen må det vurderes om tiden har blitt brukt riktig før besøket. Ved besøk må selger avdekke hvor kunden er i kjøpsprosessen og her har selger forberedte spørsmål.



Figuren ovenfor viser kundenes kjøpsprosessen. Selgeren må finne ut hvor i kjøpsprosessen kunden befinner seg. Det må avklares om de er interessert, har et behov eller har et problem som bedriften kan løse. Selgeren bruker salgsprosessen til å påvirke kundens prosess. Dersom det allerede eksisterer en nær relasjon vil en Key Account Manager ha bedre innsikt i prosessen og sitter på mer informasjon. Salgsprosessen og kjøpsprosessen er knyttet nært sammen.

2.3 Relasjonsbygging

«Alle former for relasjonsbygging går ut på å etablere og beholde kunders lojalitet og utvikle deres kjøpslojalitet.» (Berg, 2012, 261). En nøkkelrelasjon er samarbeid med bedrifter som er gjensidig avhengig av hverandre. Dette innebærer mange ulike faktorer, som for eksempel service, goder, penger, informasjon og tid.

En KAMs hovedoppgave vil være å skape relasjoner med sine kunder. Det finnes fire ulike grunnleggende relasjonstyper i relasjonsbygging; den profesjonelle, teknologiske, formelle og sosiale relasjonen. Fellesnevneren er at disse har som mål å binde kunden sterkere til sin leverandør. Disse ulike relasjonene kan brukes hver for seg eller i samarbeid med hverandre. Relasjonstypene avhenger av hvilke typer kunder vi har med å gjøre og hvilke type kjøp de gjør. (Berg, 2012)

1. Den profesjonelle relasjonen

Denne typen relasjon går ut på å tilfredsstillere eller overgå kundenes forventning, og en naturlig konsekvens av dette vil være å skape og utvikle kundelojalitet. Den profesjonelle relasjonen er grunnleggende i alle former for relasjonsbygging. I forhold til profesjonell atferd må man bestemme hva som forventes av kompetanse når man er i kontakt med kunden, og dermed forstår man hvilke forpliktelser man har. (Berg, 2012)

2. Den teknologiske relasjonen

Nyere teknologi gjør det lettere for selgeren å samle all sin informasjon om ulike kunder på data og også få bedre oversikt over potensielle kunder. Målet med teknologiske relasjoner er å gjøre servicen bedre, samtidig som det gir leverandøren konkurransefordeler. Denne typen relasjonsbygging binder også kunden nærmere til sin leverandør, noe som igjen sørger for kjøps- og kundelojalitet. (Berg, 2012)

3. Den formelle relasjonen

Kunde og leverandør befester sitt kundeforhold i en formalisert avtale som bekrefter tekniske, juridiske og andre forpliktelser som er avtalt mellom de to partene. Formålet vil da være å skape langsiktige relasjoner til kundene, gjennom avtaler slike som: samarbeidsavtaler, prosjektavtaler og tidsbegrensede avtaler. (Berg, 2012)

4. Den sosiale relasjonen

Den sosiale relasjonen kan også betegnes som et vennskap. Å ta med kunder på restaurantbesøk, altså «Dine and Wine» har vært benyttet så lenge det har eksistert leverandører og kunder. At mange uformelle og formelle avtaler inngås under slike omstendigheter er vel kjent. Golf er en annen form for relasjonsbygging, som har blitt mer brukt i de siste årene. Leverandører kan også gi kundene sine en rekke faglige tilbud slik som fagseminarer og opplæringstilbud. (Berg, 2012).

2.4 Relasjonsblomsten - den glade kunde

Vår foreleser, Frank Kristiansen, introduserte relasjonsblomsten for oss under bachelorveiledningen vår i mars 2013. Den har fem ulike dimensjoner som kunden er opptatt av, og ved å oppfylle disse dimensjonene har man et godt utgangspunkt til å utvikle et langsiktig samarbeid med kunden.



Sosial kompetanse innebærer leverandørens evne til å kunne gi de ulike kundene rådgivning som er tilpasset deres behov samt deres evne til å samarbeide. Den andre dimensjonen er *kompetanse*. Å ha kunnskap og kompetanse ovenfor kunden er viktig for å skape tillit. *Logistikk og distribusjon* omhandler deres tilgjengelighet for kunden. Enten via telefon, mail eller kundebesøk. *Produktene og tjenestene* må være tilpasset kundenes behov og ønsker. *De økonomiske betingelsene* sier noe om prisene de tilbyr kundene og om de er konkurransedyktige i forhold til sine konkurrenter.

2.5 Beslutningsprosessen

Relasjoner blir bygget på kundens premisser. Ofte opplever man at kundene er utro mot sine leverandører, noe som fører til kundetap for et selskap. Ved å innfri til forventningene på de fire nøkkelområdene: nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning jobber man proaktivt for å forhindre dette.

Nøyaktighet innebærer at bedriften ikke skal love for mye ovenfor kundene, så det ikke skapes urealistiske forventninger man ikke kan leve opp til. Å være *tilgjengelig* både fysisk og elektronisk vil gi kunden en følelse av tillit ved at de da døgnet rundt kan få kontakt med bedriften dersom det oppstår problemer. *Tilpasning* går ut på å kunne skape skreddersydde løsninger for den enkelte kunde

og også vise til en bredde av produkter og tjenester. *Rådgivning*, eller verdiøkende tjeneste, vil si å kunne rådgi kunden dersom de ønsker å benytte seg av bedriftens kompetanse (Berg, 2012).

2.5 De forskjellige aktørene i en beslutningsprosess.

2.5.1 Beslutningstakeren

Beslutningstakerens rolle er å ta den endelige avgjørelsen om kjøp og kontraktsignering. Det er dermed viktig at du finner ut hvem som har denne rollen. Denne personen er som oftest en som er organisatorisk høyt plassert. (Petersen, 2006)

2.5.2 Anbefaleren

En anbefaler behøver nødvendigvis ikke å være direkte involvert i prosessen, men kan inneha kunnskap og kompetanse som kan være nyttig for beslutningstakeren. Det er gjerne en person som lang fartstid i bransjen. Det er viktig for KAM å bygge nære relasjoner til disse, da de kan anbefale selskapet videre. (Petersen, 2006)

2.5.2.1 Anbefaler som dørvokter

Anbefalere kan fungere som “dørvoktere”. Dette vil si at KAM ikke får muligheten til å henvende seg direkte til beslutningstaker, men må godkjennes av anbefaleren først. Slik kan anbefaleren sile ut aktuelle, og uaktuelle tilbud. Uten at han har myndighet til å ta noen beslutning, kan han likevel si nei. (Petersen, 2006)

2.5.3 Påvirkeren

Disse personene er ofte spesielt kompetente på området. For en KAM vil det være svært viktig å få påvirkeren på sitt lag, da han ofte har stor innvirkning på beslutningstakerens avgjørelse. Har man lyktes i å få et godt forhold til påvirkeren

er det store muligheter for å bruke han som en ambassadør og en viktig representant hos kunden. (Petersen, 2006)

2.5.4 Brukere

Brukerne av de varene og tjenester som tilbys spiller en viktig rolle i kundens beslutningsprosess. Det er viktig å kjenne deres behov og ønsker, for å kunne løse problemene deres. Å bli kjent med brukerne kan være avgjørende, da alle brukere kan bli påvirkere, og senere ambassadører for deg. (Petersen, 2006).

2.6 Kundelojalitet

For å skape langsiktige relasjoner vil tillit mellom kunde og leverandør være helt avgjørende. Lojale kunder kan oppleve å få bedre tilbud i markedet, men velge og ikke benytte seg av disse. Av dette ser vi at kunden er lojal gjennom deres atferd eller at de føler en emosjonell tilknytning til deres eksisterende leverandør.

Det krever større innsats for å beholde kundene i dagens marked, da de har høyere krav til leverandørene. Den høyeste formen for lojalitet forekommer når kunden blir betraktet som en partner (Godson, 2009, 108). Ved hjelp av relasjonsbygging vil dette være mulig. Kundene vil få et nært forhold til de ansatte og føle en tilknytning til organisasjonen. Det vil være svært viktig å bli kjent med sine kunder å behandle alle individuelt å tilpasse seg deres enkelte behov. De må vite hva kundene verdsetter, og videre oppfylle disse kundeverdiene.

2.7 Customer Relationship Management (CRM)

CRM kan defineres på mange ulike måter. Gorm Kunøe sier det på denne måten; «CRM er utvikling og styring av kunderettede, verdiøkende tiltak, satt i verk for å fastholde og utvikle positive holdninger hos spesifikke kunder til et produkt, et merke, en organisasjon eller en organisasjons representanter for å utvikle lojalitet til disse og øke gjenkjøpsfrekvensen.»(Kunøe, 1999, 18). CRM er altså ledelse av kunderelasjoner. Det er avgjørende at kommunikasjonen med kunden fremstår som helhetlig, og det er her vi ser viktigheten av å sette alt inn i et system slik at man drar nytte av den kunnskapen man har om kunden.

2.7 CRM hovedområder

Bedrifter bruker CRM-systemet til å oppnå tre ulike hovedmål. Disse er:

2.7.1 Beholde eksisterende kunder:

Forskning viser at det vil koste selskapet fem ganger så mye å hente inn en ny kunde fremfor det å beholde en eksisterende kunde, både i tid, penger og innsats. Dette er det viktig at hele organisasjonen er klar over, da kundeavgang kan sees på som en vesentlig trussel mot selskapets lønnsomhet (Kunøe, 1999, 47)

2.7.2 Hente inn nye kunder:

Det vil være viktig å hente inn nye kunder, da noen kunder uansett kommer til å forsvinne. Det vil dermed være viktig med nye kunder for å opprettholde lønnsomheten til selskapet, samtidig som man får muligheten til å posisjonere seg annerledes i markedet.

2.7.3 Oppnå kundelønnsomhet:

Et selskap er avhengig av lønnsomhet for å overleve. I dagens marked er det stor konkurranse, og selskapene konkurrerer om de samme kundene. Markedet innenfor telefoni og bredbånd er preget av mange aktører og dette har ført til at det er et stort fokus på relasjonsbygging og kundebehandling som konkurransefortrinn. Dette er hva CRM-systemet baserer seg på.

2.7.4 Fordeler med CRM

Det finnes mange fordeler ved bruk av CRM-systemet. Vi har trekt frem de punktene som vi mener er viktigst i forhold til Essenso:

- Gjør det enklere å fordele ressursene innad i bedriften, da de får oversikt over hvilken kunde som har hvilket behov og hvor tidskrevende det er.

- CRM - systemet sørger for at bedriften oppnår bedre kundekontakt gjennom deres datasystem som til enhver tid har oppdatert informasjon om hver enkelt kunde.
- Ved eventuelle markedsføringskampanjer vil det være enkelt å måle effekten ved bruk av CRM – systemet.
- Systemet vil gi god oversikt over lønnsomheten til kundene.

2.7.5 Ulemper med CRM

For at CRM – systemet skal gi resultater må fordelene oppnås, og dette er også den største ulempen. For at systemet skal gi bedriften resultater er det flere elementer som må foreligge. For Essenso vil de mest kritiske ulempene være:

- Dataene blir ikke oppdatert.
- Teknologien svikter. Viktig kundedata kan forsvinne.
- De ansatte forstår ikke systemet. For at systemet skal kunne brukes er det viktig at alle ansatte har fått god opplæring.

2.8 Nøkkelt kunder

Det benyttes store ressurser for å ivareta relasjonen til kundene, og det er ofte Key Account Manager (KAM) som har ansvaret for forholdet til nøkkelt kundene.

Forholdet mellom kunde og KAM preges ofte av avhengighet og lojalitet, og vil heller utvikle seg til partner- og vennskapsforhold enn et rent forretningsforhold.

(Berg, 2012)

2.8.1 Paretos Lov

En hovedregel som gjelder for de fleste selskaper er 80/20 – prosentregelen, eller Paretos lov (Vilfredo Pareto). Dette betyr at omtrent 20 % av kundene står for 80 % av omsetningen. Det er derfor helt klart at noen kunder er viktigere enn andre, og bør prioriteres. Dermed vil de kundene som står for den største delen av bedriftens omsetning ofte kalles nøkkelt kunder. (Petersen, 2009)

2.8.2 Kundekategorier

En kundebase kan deles opp i tre kategorier, A, B og C – kunder. Dette illustreres som en pyramide, med stigende viktighet. Den første, og største gruppen er C – kunder. Disse er av mindre verdi for bedriften, både i volum og hyppighet. De handler lite og sjeldent og er mindre lojale. De kan gjerne bytte leverandør, eller ha flere samtidig. B – kunder har ofte bedre avtaler med bedriften, og er mer aktive. Bedriften bruker ressurser på relasjonsbygging med denne gruppen. A – kunder er nøkkelkundene, eller Key – Accounts. Bedriften bruker store ressurser på relasjonen med disse kundene, og de er ofte avgjørende for en bedrifts eksistens.

Bedriftens hovedfokus bør ligge hos A – kundene, men for å øke lojaliteten hos B – og C – kundene er det viktig å bruke ressurser på relasjonsbyggingen hos disse. Slik kan de mindre kundene klatre på stigen og dermed bli mer lojale og inngå større og viktigere avtaler med bedriften. Da vil sjansen for leverandørbytte reduseres betraktelig, og de går fra å være småkunder til å bli nøkkelkunder. Det er derfor viktig å fordele ressursene på alle kategoriene, og ikke bare på Key Accounts. (Kristiansen, Frank, foil, 2012)

2.9 Utvikling av nøkkelkunden

En KAM ønsker å utvikle en strategisk relasjon med kundene, slik at de kan utvikles til å bli nøkkelkunder. For å oppnå dette, kan det være hensiktsmessig å benytte Blackstones (1995) modell for å skape balanse i mellom fortjeneste og relasjon. Denne modellen består av fire faser som vi skal forklare kort her. Modellen ligger som *vedlegg 1*.

2.9.1 Fokus

Det besluttes om kunden er viktig nok til å bli en nøkkelkunde ved hjelp av analyser på lønnsomhet og aktivitet. Det er viktig at ledelsen involveres, da arbeidet med kunden vil kreve ressurser og myndighet. (Petersen, 2006)

2.9.2 Prosjekt og mulighet

Salgsprosessen har startet, men man må regne med at kostnadene vedrørende kunden kan være større enn inntektene. Dette fordi man legger fundamentet i relasjonen, og må derfor betraktes som en investering. Etablering av et kundeteam, samt overvåkning av samarbeidet kan også være nyttig i denne fasen. (Petersen, 2006)

2.9.3 Vekst

Relasjonen utvikles, og man vil se resultater av investeringene. Konkurrentene kan prøve å vinne kunden tilbake, og det er derfor viktig og sikre tilfredsheten og nytteverdien hos kunden. Man har gjerne en god oversikt over kundens organisasjon, og prøver å utvikle relasjonen videre, for å tilegne seg nye prosjekter. (Petersen, 2006)

2.9.4 Strategisk relasjon

Ledelsen fra begge parter involveres for å kartlegge muligheter for videre utvikling av relasjonen på lang sikt. Kundeteamet settes sammen på et tverrfaglig basis, slik at man kan spesialisere tilbudene for kunden. (Petersen, 2006)

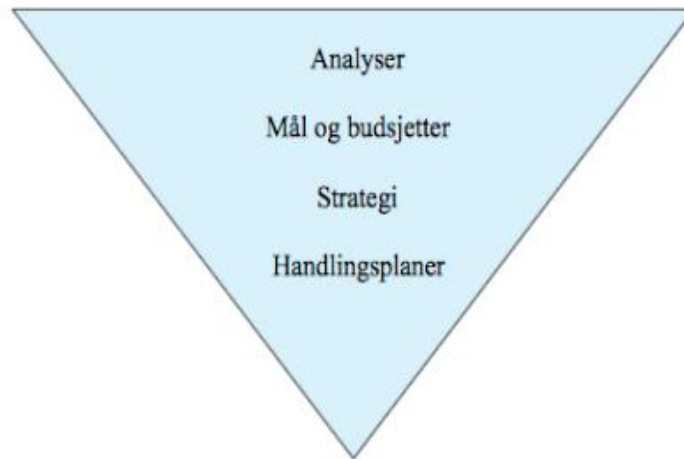
2.10 Systematikk og planlegging

«Jobber du med bedriftens største kunder, så skal det planlegges, og det skikkelig!» (Petersen, 2006, 231).

Planlegging er en viktig faktor for å optimalisere en Key account managers rolle. En Key Account-plan er en del av bedriftens overordnede forretningsplan, som omhandler det totale markedet som bedriften opererer i. Oppbyggingen av dette planverket kan vi se i figuren under (Petersen 2006, 231).

Bedriftens overordnede forretningsplan					
Markedsplan					
Segmentplan 1		Segmentplan 2		Segmentplan 3	
Kuneplan 1	Kundeplan 2	Kundeplan 3	Kundeplan 4	Kundeplan 5	Kundeplan 6

For å kunne utarbeide en grundig plan for en KAM, er det særlig fire faktorer som spiller en viktig rolle. Disse ser vi her: (Petersen, 2006, 232)



2.10.1 Analyse

Hvert år bør bedriften gjennomføre kundeanalyser av dagens situasjon, for å kartlegge strategiske mål som bør settes og hvilke aktiviteter som bør gjennomføres. Analysen vil danne grunnlaget for utarbeiding av årlige og mer langsiktige målsetninger, budsjetter og strategier overfor kunden (Petersen, 2006)

2.10.2 Mål og budsjetter

Hver kunde bør behandles med unike målsetninger og budsjetter. Dette fordi man da har muligheten til å legge et grunnlag for styring av innsats i forhold til lønnsomhet og overordnet strategi, og dermed sikre fortjeneste. Et budsjett kan inneholde totalomsetning, dekningsbidrag, driftsresultat, volumer og aktivitetsrelaterte kostnader. (Petersen, 2006)

2.10.3 Strategi

Strategien starter gjerne med en gjennomgang av mål og eventuelle rammebetingelser. Den utarbeides av hele teamet, men KAM koordinerer og leder

arbeidet. Strategien bør inneholde produktstrategi, prisstrategi, relasjonsstrategi, marketingsstrategi og distribusjonsstrategi. (Petersen, 2006)

2.10.4 Handlingsplan

En handlingsplan skal inneholde en oversikt over prosjekter, aktiviteter og oppgaver rettet mot kunden. Den skal utarbeides etter budsjett- og strategiprosessen av kjerneteamet. Planen bør utarbeides hvert halvår, og benyttes som en agenda på teammøtene. (Petersen, 2006)

2.11 Kundestrategi

En kundestrategi skal omfatte hvilke områder og prioriteringer som skal gjennomføres for å nå målene, i løpet av en periode på tre år. (Petersen, 2006)

2.11.1 Strategiplan

“Virkelig store kunder som lojalt handler av deg i årevis, og som du har gode relasjoner til, kommer ikke av seg selv” (Petersen, 2006)

En kundestrategiplan er avgjørende for optimaliseringen av KAM. Punktene planen bør inneholde har vi nevnt under:

2.11.2 Prisstrategi

Prisen på et produkt eller en tjeneste vil ofte være en avgjørende faktor for kunden. Det finnes mange måter å fastsette pris på, men uavhengig av hvilken strategi man velger er det viktig å ta markedet, mål, kostnader, konkurrenter og kunder i betraktning ved prissettingen. Nøkkelt kunder har høy kjøpsmakt. Det vil derfor være viktig at en KAM er med i prissettingsprosessen, da han ofte har en innsikt i kundens ønsker. (Woodburn, McDonald, 2011, 280)

2.11.3 Produktstrategi

Første del i en produktstrategi er å avgjøre hvilke produkter eller tjenester man skal satse på. Strategiutviklingen består av en 5-trinnsprosess: Idefasen, sortering,

økonomisk analyse, utvikling og kommersialisering. Sistnevnte kommer som et resultat av diffusjons- og adopsjonsprosessen. Dette forklarer hvordan en idé oppnår kjennskap og aksept, og videre hvordan produktene adopteres av bedriftene. (Biong og Nes, 2011)

2.11.4 Relasjonsstrategi

Det er avgjørende for bedriften å finne en balanse imellom transaksjoner og relasjoner, slik at man ikke bare fokuserer på transaksjonene. Derfor må man lage en relasjonsplan som kan inneholde aktiviteter og planer for kundene. Slik oppnår man optimal effekt både ved påvirkning og kostnadmessig. (Petersen, 2006)

2.11.5 Distribusjonsstrategi

Distribusjonsstrategien kan være direkte og indirekte. Ved direkte distribusjon går varen rett fra produsent til forbruker. Ved indirekte vil produktet gå gjennom et mellomledd. De vanligste distribusjonskanalene er gjennom grossist eller detaljist, og noen ganger gjennom begge. (Gripsrud og Nygaard, 2005)

2.11.6 Marketingstrategi

En marketingstrategi er gjerne utviklet på bakgrunn av en SWOT-analyse. Det legges en plan for hvordan bedriften skal nå sine markeds mål. Det er ikke uvanlig at større bedrifter har egne markedsavdelinger som utvikler markedsstrategier og mål for bedriften. (Petersen, 2006)

2.11.7 Kommunikasjonsstrategi

En strategi for kommunikasjon kan utarbeides ved hjelp av en prosess på seks trinn: Definere målgruppen, utvikle kommunikasjonsmål, utvikle budsjettet, utforme kommunikasjonsbudskapet, velge medier og evaluere resultatene. Kunnskap om de forskjellige trinnene kan man tilegne seg igjennom systemer, slik som CRM, kundebaser og servicesystemer. (Biong og Nes, 2011)

2.12 Organisering og ledelse

En god organisasjon har koordinert ansvar og oppgaver på bakgrunn av spesialisering, slik at de ansatte enklere når felles mål. Strukturen skal sørge for stabilitet og kontinuitet. Denne teorien er hentet ut fra foilsettet “Key Account Management” av vår foreleser Frank Kristiansen (2012). En godt planlagt organisasjon skal kunne oppnå felles mål om å strukturere organisasjonen for å dele ansvaret slik at flere mål blir lettere å nå.

Oppgavene skal være fordelt slik at bedriften drar nytte av alles arbeidskraft hvor hver enkelt bidrar med sin spesialisering. Selgerne må ha god forretningsforståelse og kunne ta ansvar for sine nøkkelkunder. Dette vil si å utvikle planer for bedriftens nøkkelkunder ved å tilpasse produkter, løsninger service og kompetanse.

Det er 3 forskjellige måter å organisere seg på:

- Tildel nøkkelkunder til KAM
- Etablere en egen avdeling for Key – Accounts
- Utvikle en egen salgsstyrke for Key – Accounts

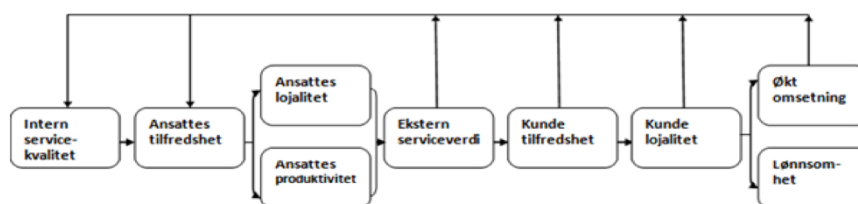
2.13 Analysemodeller

I våre analyser vil vi benytte to ulike modeller for å fremstille resultatene vi vil presentere senere i oppgaven. Disse er The Service Profit Chain Model og GAP – modellen.

2.13.1 Service Profit Chain Model

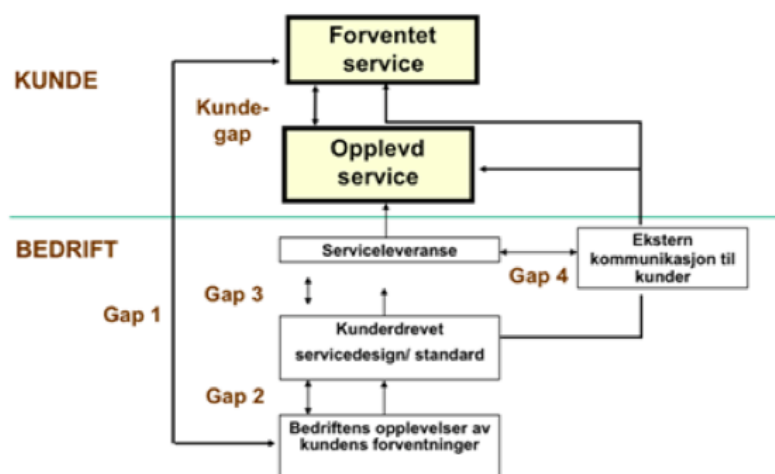
Service Profit Chain – modellen viser hvordan det interne påvirker det eksterne i et selskap. I modellen ser vi hvordan de ansattes tilfredshet påvirker deres lojalitet og produktivitet. Dette påvirker igjen kundenes tilfredshet og lojalitet som går ut over bedriftens omsetning og lønnsomhet. Vi vil bruke modellen videre i våre analyser.

Denne figuren er hentet fra boka *Services Marketing* (Wilson et al. 2008, 274).



2.13.2 GAP – modellen

GAP – modellen vil tas i betraktning gjennom analysene for å avklare hvilke gap Essenso må ta tak i for å lykkes med å etablere langsiktige kunderelasjoner.



Hovedgapet er «Kundegapet». Det vil si at forventningene til bedriftens service er høyere enn det kunden opplever. Årsaker til kundegapet forårsakes av de andre, mindre gapene.

Gap 1 - Kunnskapsgapet

Kunnskapsgapet er gapet mellom hva kunden forventer av service og hvordan bedriften oppfatter forventningene. Dette kan fort oppstå når bedriften er for opptatt med å skaffe nye kunder og glemmer de faste kundene og deres forventninger. Dette kan oppstå av liten grad av eller manglende fokus på markedsorientering. Kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte i tillegg til ansatte og kunder har stor påvirkning her. Her er transaksjoner mer viktig enn relasjoner.

Gap 2 – servicedesigngapet

Dette er gapet mellom kundedrevet servicedesign og bedriftens opplevelser av kundens forventninger. Årsaker som forårsaker gapet er lite fokus på kundens krav, og om det er usystematisk utvikling for nye tjenester vil det ikke dekke kundens behov.

Gap 3 – Serviceleveransegapet

Serviceleveransegapet vil si og ikke levere i henhold til standardene. Bedriften klarer ikke å tilpasse tilbudet i samsvar med etterspørselen og mangler personalpolitikk. Kundene kan påvirke hverandre i negativ retning. En annen årsak kan være problemer med å kontrollere kvaliteten, eller med mellomleddene i tjenesten.

Gap 4 – Kommunikasjonsgapet

Dette er gapet mellom serviceleveranse og ekstern kommunikasjon til kunder. Her holdes ikke det som loves. Dette gapet oppstår ved å se på ekstern kommunikasjon som uavhengig og at ikke interaktiv markedsføring i kommunikasjonsplanen ikke inkluderes. En årsak til dette er at bedriften lover for mye i annonser, kampanjer og generell reklame. De klarer ikke å leve opp til de gitte løftene gjennom personlig salg. Det kan komme av lite eller dårlig kommunikasjon mellom de ulike avdelingene.

3. METODE

Vi ønsker nå å presentere vårt valg av metode og drøfte vårt valg av forskningsdesign og datainnsamling. Vårt valg av metode reflekterer vår problemstilling.

3.1 Primærdata

Primærdata er datamateriale som er innhentet spesielt for vår analyse. Disse dataene kan vi finne gjennom dokumentanalyse, observasjon og kommunikasjon med andre mennesker. Denne formen for data passer kvalitativ og kvantitativ undersøkelse. Vi vil bruke primærdata for å finne svar på vår problemstilling. Det

vil vi finne gjennom innhenting av informasjon fra Essenso sine ansatte og kunder.

3.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede er innhentet og brukt til et annet formål. I lys av dette kan det forekomme svakheter ved bruk av sekundærdata. Dette kan være feil som utvalgsfeil, reformulerte feil og redusert reliabilitet i dataene. Sekundære data kan deles opp i eksterne og interne kilder. De eksterne kildene er delt inn i offentlige kilder, standardiserte undersøkelser og faglitteratur (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2010, 58-59). De interne kildene hos Essenso er blant annet kostnader, antall kunder og salgstall. Vi har for det meste benyttet interne kilder for å belyse vår problemstilling, da Essenso er rimelig nyoppstartet og det finnes dermed ikke så mange eksterne kilder.

3.3 Undersøkellesdesign

Det skilles mellom tre typer undersøkelsesdesign; deskriptiv, eksplorativ og kausalt. Undersøkelsesdesign viser hvordan forskningsprosessen videre vil gjennomføres. Valg av design påvirkes av hvilken type informasjon man trenger for å løse sin problemstilling.

3.3.1 Deskriptiv design

Dette designet brukes hvis forskeren allerede har en grunnleggende forståelse for problemområdet. Hovedformålet vil være å beskrive en situasjon i et bestemt område. Teknikker som brukes i deskriptiv design er observasjon og spørreskjema.

3.3.2 Eksplorativ design

Dette undersøkelsesdesignet benyttes hvis problemløseren har lite informasjon om saksområdet. Målet vil være å hente inn mest mulig informasjon om temaet for å kunne trekke de rette beslutningene. Eksplorative teknikker gjør problemstillingene mer presise, og det blir dermed lettere å definere viktige

variabler for videre undersøkelse. I eksplorativ design benyttes dybdeintervju og fokusgrupper.

3.3.3 Kausalt design

Kausalt design benyttes når man ønsker å få en dypere forståelse på ulike årsaksforklaringer i forskjellige sammenhenger. Her kan man benytte eksperimenter for å få tydelige svar på hvorfor hendelser har oppstått. Eksperiment kan foregå på to ulike måter, enten gjennom laboratorieeksperiment og felteksperiment.

3.3.4 Valg av undersøkelsesdesign

Tatt i betraktning at vi har lite informasjon om markedet, og på bakgrunn av problemstillingen velger vi et eksplorativt design. Målet med undersøkelsen er å finne ut hvordan Essenso kan styrke sine eksisterende relasjoner og skape langsiktige kundeforhold. Med tanke på at vi både skal styrke den interne struktureringen og det eksterne kundeforholdet vil eksplorativt design være det mest hensiktsmessige designet å bruke. Gjennom et litteraturstudie har vi funnet og fått beskrevet tema som er aktuelle for problemstillingen vår.

3.4 Metodevalg

3.4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er å skape en forståelse av temaet i problemstillingen, og brukes når vi ønsker å diskutere problemstillingen med en målgruppe. Kvalitative data blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79-80). Fokusgrupper og dybdeintervjuer er de hyppigst brukte verktøyene innen markedsundersøkelser ved kvalitative metoder, da det handler om forståelse fremfor å måle noe. Fokusgrupper og dybdeintervju tar for seg et mindre antall respondenter for å kunne gå mer i dybden på temaet.

3.4.2 Kvantitativ metode

Datainnsamlingen ved en kvantitativ metode skjer hovedsakelig ved bruk av spørreskjema, hvor man når et betydelig større antall respondenter enn om man benytter kvalitativ metode. Kvantitativ metode stiller samtlige respondenter de samme spørsmålene med de samme svaralternativene, og brukes til å måle verdien av målbare variabler. I motsetning til kvalitativ metode, stiller den kvantitative spørsmålet «hvor mange?»

3.4.3 Valg av metode

Vi har i oppgaven valgt et eksplorativt design på undersøkelsen, og det er derfor hensiktsmessig å velge et kvalitativt studie. På bakgrunn av vår problemstilling, hvor vi ønsker å få svar på hva Essential Solutions kan gjøre for å skape langsiktige kundeforhold, vil det for oss være aktuelt å utføre dybdeintervju for å kartlegge både eksisterende og ikke-eksisterende kunders erfaringer og forventninger.

Det kan ofte være aktuelt å bruke både kvantitativ- og kvalitativ metode, men vi har i denne oppgaven valgt å fokusere kun på den kvalitative metoden fordi det gir oss tilstrekkelig med informasjon og innsikt. Bruk av begge metodene vil også være svært ressurs- og tidskrevende, noe vi må ta i betraktning da vi har begrenset med tid.

Vi vil, som nevnt tidligere, innhente primærdata ved bruk av dybdeintervju. Respondentene finner vi ved bruk av Essential Solutions egen portefølje, og i tillegg et utvalg bedrifter som vi selv har funnet. Når disse dataene er innhentet vil vi utføre en intern undersøkelse for å finne gapet mellom kundenes og bedriftens oppfatning.

3.5 Analyseformål

”Analyseformålet oppsummerer hvilken informasjon som må skaffes til veie” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 28).

Formålet med denne analysen vil være å kartlegge hvilke kriterier og forventninger Essensos eksisterende kunder har til selskapet. Vi kan ved denne analysen avdekke gapet imellom Essensos nåværende fremgangsmåte og kundenes forventninger. Ved å gjøre dette får vi muligheten til å dekke gapet og sørge for at kundene blir fornøyde. Analyseformålet i denne oppgaven: *Finne ut om det er behov for å bygge og bedre kundeforholdene, og avdekke eventuelle gap.*

3.6 Undersøkelsesspørsmål

”Undersøkelsesspørsmålene skal til sammen angi hva vi må ha svar på for å kunne oppnå formålet med analysen” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 29).

Vår problemstilling er “*Hvordan kan Essential Solutions skape langsiktige forhold med sine nøkkelt kunder?*”

På bakgrunn av problemstillingen har vi kommet frem til følgende undersøkelsesspørsmål:

- Hvilke faktorer legger kunden til grunn for valg av tilbyder innen telefoni og bredbånd?
- Hvilke faktorer tror Essenso kunden legger vekt på ved valg av tilbyder innen telefoni og bredbånd?
- Hvordan ønsker kunden kontakt med Essenso?
- Hvordan vil Essenso møte kunden?
- Hvordan er samsvaret mellom hvor ofte Essenso og kunden mener de skal ha kontakt?
- Hvordan vil forbedring av relasjoner påvirke kundenes holdning til Essential Solutions?
- Hvilke organisatoriske endringer i selskapet kreves for å forbedre kundeforholdene?
- Krever relasjonsbyggingen en større bemanning?
- Vil relasjonsbygging med kundene være lønnsomt for Essenso på lengre sikt?

3.7. Intervjuguide

Vår ferdigstilte intervjuguide ligger som *vedlegg 2*. Vi har delt intervjuet i fem ulike grupper etter relasjonsblomsten til Frank Kristiansen. Da kundene vurderer relasjoner ut i fra disse dimensjonene, vil vi få besvart våre spørsmål rundt temaet. I spørsmålene har vi forsøkt å implementere undersøkelsesspørsmålene på best mulig måte. Vi har også valgt å benytte av en holdningstabell hvor respondentene får muligheten til å gi ulike kriterier en verdi fra 1 til 10. Hensikten med dette er å få tallmateriale som vi kan benytte for å finne gap mellom Essenso sin dyktighet og viktigheten for kunden. På grunnlag av dette kan vi komme med anbefalinger til Essenso om hvordan de kan skape langsiktige kundeforhold. Vi benyttet også holdningstabellen under den interne undersøkelsen med Essenso sine ansatte. Denne finner du i *vedlegg 3*.

4. RESULTAT

Vi vil nå presentere resultatene vi har kommet frem til gjennom våre undersøkelser. Utvalget vårt besto av tolv ulike respondenter, derav fire av Essenso sine eksisterende kunder, fire stikkprøver og fire av Essensos ansatte. Vi har strukturert resultatene fra dybdeintervjuene ved hjelp av intervjuguiden.

4.1 Resultat av kundeundersøkelsen

Vi vil nå oppsummere de fire ulike dybdeintervjuene vi har foretatt blant bedriftskundene til Essenso.

Valg av telefoni/bredbånd-leverandør

De viktigste faktorene når det kommer til valg av telefoni- og bredbåndsløseleverandør er i følge Essenso sine kunder, utelukkende service og pris. Kundene er prisbevisste og de økonomiske betingelsene er avgjørende for mange av kundene. Samtidig mener de at service den desidert viktigste faktoren ved valg av leverandør. I og med at alle er bedriftskunder er det svært viktig at de får umiddelbar hjelp om problem skulle oppstå. Grunnlaget for deres valg av leverandør i dag er deres serviceinnstilling og evne til å finne gode løsninger. Om kunden skulle ha skiftet leverandør kom det fram under intervjuene at de ville ha byttet fra NetCom til Telenor. Ingen av respondentene nevnte aktører som jobber på samme måte som Essenso, da de ikke hadde noen spesiell kjennskap til disse.

Logistikk og distribusjon

Respondentene mener Essenso er tilgjengelig både via telefon og mail. De får alltid raskt svar og den hjelpen de trenger. At de også har muligheten til å komme på hjemmebesøk, er noe de verdsetter høyt. Noe alle respondentene er enig om er at de ikke ønsker at bedriften skal ta kontakt, om de ikke har svært viktig informasjon angående deres abonnement eller lignende. De har ikke noe ønske om kontakt med bedriften, om det de selv ikke har spørsmål. Personlig kontakt er viktig, og alle mente det å ha en egen kontaktperson var en stor fordel.

Produkter og tjenester

Våre undersøkelser viser at respondentene er fornøyde med Essenso sitt produktutvalg. De mangler oversikt over produktutvalget, men stoler på at Essenso finner den beste løsningen for sin bedrift. Ingen av kundene føler at det er noen produkter eller tjenester som mangler. De mener at Essenso sine tilbud matcher konkurrentenes.

Økonomi/prisstruktur

De fleste respondentene er fornøyde med de økonomiske betingelsene til Essenso, og mener de er konkurransedyktige i forhold til sine konkurrenter. Noen kunder sier at de synes prisen er for høy, og at de selv har vært med og forhandlet seg frem til nye tilbud. En sier at han er villig til å betale mer, så lenge servicen er tilfredsstillende.

Kompetanse

Undersøkelsene viser at kundene mener en god leverandør er en som er ærlig og har evnen å finne de rette løsningene akkurat for deres bedrift. De må ha god kunnskap om den enkelte kundes behov og vise en genuin interesse for å hjelpe. Noen av kundene ønsker en uformell relasjon til sin rådgiver, da et mer vennskapelig forhold vil øke tilliten. De påpeker viktigheten av god kjemi. Respondentene er fornøyde med oppfølgingen, og de fleste mener de har opprettet et godt samarbeid med sin leverandør.

Sosial kompetanse

Et godt samarbeid med Essenso kjennetegnes ved gjensidig tillit og respekt. Man må jobbe sammen for å nå sine felles mål. Det er viktig å oppfylle løfter og ha god kommunikasjon. Respondentene synes forholdet med Essenso på dette tidspunkt er tilfredsstillende, og de ønsker å videreutvikle dette samarbeidet. Kundene ønsker sterkere personlig kontakt og at de skal fortsette å utvikle seg teknologisk og komme med gode løsninger.

Holdninger

I denne tabellen har vi samlet verdiene av de forskjellige kriteriene vi ga til kundene. De blå verdiene symboliserer den høyeste verdien, i mens den røde representerer den svakeste verdien.

Kunder Kriterier	Viktighet for kunde	Dyktighet Essenso
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt
Nøyaktighet	8,25	8
Tilgjengelighet	10	10
Tilpasning	8	8,25
Rådgivning	9	7,75
Oppfølging	6	9
Profesjonalitet	7,25	7
Imøtekommende	9	9
Løsningsorientert	7,25	8
Langsiktig samarbeid	7,5	7,5
Gode relasjoner	8	9
Kompetanse	8	7,75
Økonomiske betingelser	7,5	6,5
Tjeneste/produkt	7	8
Trygghet	8,5	7
Effektivitet	7,5	9,25

De tre faktorene som er av høyest betydning for kundene er tilgjengelighet, rådgivning og leverandørens evne til å finne løsninger. Vi ser fra tabellen at Essenso tilfredsstiller kundens krav på tilgjengelighet, men at på de to andre faktorene skårer de lavere på dyktigheten. Dermed kan vi se et gap mellom viktigheten for kunden og dyktigheten til Essenso. På punktene nøyaktighet, profesjonalitet, kompetanse, økonomiske betingelser og trygghet viser skårene at Essenso ikke er dyktig nok. Vi ser samsvar mellom kundens viktighet og Essenso sin dyktighet når det kommer til langsiktig samarbeid og deres tilgjengelighet. Det kriteriet som kommer dårligst ut er de økonomiske betingelsene.

4.2 Resultat av stikkprøveundersøkelsen

Etter å ha gjennomført intervju av fire uavhengige bedrifter har vi kommet fram til følgende resultat presentert nedenfor.

Valg av leverandør

Respondentene er enig i at de viktigste kriteriene for valg av leverandør er de økonomiske betingelsene og tilgjengelighet. For de fleste er prisen avgjørende ved valg av leverandør. Flere nevner at trygghet og tillit er svært viktig, da de har opplevd problemer i forhold til abonnement og regninger tidligere. Kompetanse og nøyaktighet er også noe de verdsetter.

Grunnen til at de er kunder hos deres nåværende leverandører er at de føler en trygghet. De føler ikke en spesiell tilknytning til leverandøren og har ikke opparbeidet noen spesiell relasjon. Deres største årsaken til leverandørskifte vil være om de kommer med et bedre økonomisk tilbud. Ingen av stikkprøvene hadde noen tanker om hvilke leverandør de ville benyttet om de skulle ha byttet.

Logistikk og distribusjon

Tilgjengelighet er veldig viktig for respondentene. Det må være mulig å nå leverandøren både via telefon, mail og på deres kontor. Nettsiden deres bør være oversiktlig og informativ. Stikkprøvene ønsker å ha en fast kontaktperson slik at de kan føle en trygghet. De ønsker ikke å bli kontaktet om det ikke er angående deres eget abonnement. Undersøkelsen understreker kundens ønske om trygghet, ved at vi ser en sammenheng mellom mer ønsket kontakt i starten av avtalen enn etter et godt samarbeid er etablert.

Produkter og tjenester

Stikkprøvene ser forskjellig på utvalget av produkter og tjenester. Noen liker et stort utvalg, mens andre ser på dette som overveldende. Stikkprøvene ønsker ikke standardiserte henvendelser fra leverandøren når det kommer til nye produkter. Om produktet passer til deres bruksområde ønsker de personlig kontakt fra leverandøren, slik at de personlig kan presentere nytteverdien for dem. Masseutsendelser ansees som støy. Respondentene savner ingen produkter eller tjenester.

Økonomi/prisstruktur

De økonomiske betingelsene er viktig for stikkprøvene. Noen sier de er opplyst om prisene til konkurrentene. Noen sier pris blir mindre viktig om man etablerer en god relasjon til leverandøren, da det oppnås merverdi gjennom tillit og

trygghet. Om man har opparbeidet seg en slik relasjon minimaliserer man sjansen for bytte av leverandør.

Kompetanse

En god leverandør kjennetegnes ved å være tilgjengelig og ærlig. Stikkprøvene mener det å ha kompetanse vil si å kunne tilby kundene de beste løsningene raskt og effektivt. En av respondentene trekker fram at det er svært uheldig om leverandøren snakker negativt om sine konkurrenter. Det er viktig at leverandøren har evnen til å sette seg inn i kundens situasjon, og bransjen de opererer i. Personlig opplæring etter innkjøp av nytt produkt eller tjeneste er noe stikkprøvene ser verdien av. De ønsker ingen annen oppfølging fra leverandøren. Enkelte mener leverandøren har et for stort fokus på salg i forhold til rådgivning. De ønsker større fokus på rådgivning, da dette er et veldig viktig moment for de i valg av leverandør.

Sosial kompetanse

Gjennom intervjuene ser vi at et godt samarbeid med leverandøren gjenkjennes ved ærlighet og respekt. Stikkprøvene legger også vekt på tillit og tilgjengelighet. Det er et ønske om at leverandøren skal vise engasjement og interesse for bedriften. De ønsker en egen kontaktperson slik at det forenkler prosessen om det dukker opp eventuelle spørsmål eller problem.

Holdninger

Nedenfor presenterer vi funnene vi gjorde etter intervjuene med de fire ulike stikkprøvene. De røde kriteriene er de med lavest skår, og de med blå representerer de med høyest skår.

Stikkprøver		
Kriterier	Viktighet for kunde	Dyktighet nåværende lev.
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt
Nøyaktighet	8,75	7,25
Tilgjengelighet	9	8,25
Tilpasning	7,5	7
Rådgivning	8,5	6,5
Oppfølging	4,25	4
Profesjonalitet	5,75	7
Imøtekommende	6,75	5,5
Løsningsorientert	6	7
Langsiktig samarbeid	7,5	6,75
Gode relasjoner	9,75	7
Kompetanse	7,75	8,25
Økonomiske betingelser	9,25	5
Tjeneste/produkt	7,25	7,25
Trygghet	8	6
Effektivitet	8,25	5

Tabellen viser at gode relasjoner og økonomiske betingelser er de to viktigste kriteriene for stikkprøvene. Begge disse kriteriene skårer lavere på dyktigheten til leverandøren enn på viktigheten for kunden. Oppfølging er det kriteriet som er av minst viktighet for kunden, og det samme kriteriet har også fått lavest skår på dyktigheten til leverandøren. Vi ser samsvar mellom stikkprøvene sine ønsker om produkter og tjenester og dyktigheten til leverandør. Tabellen synliggjør at viktigheten for kunden og leverandørens jobb ikke samsvarer på mange kriterier.

4.3 Intern undersøkelse blant Essenso sine ansatte

I den interne undersøkelsen ble fire av Essenso sine ansatte intervjuet. Resultatet er presentert i tabellen nedenfor. De blå tallene markerer de høyeste verdiene og de røde de laveste verdiene.

Essential Solutions	Viktighet for kunde	Dyktighet Essenso
Kriterier	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt
Nøyaktighet	8,5	8
Tilgjengelighet	10	9,25
Tilpasning	7,75	8
Rådgivning	9	9,5
Oppfølging	8,5	7,5
Profesjonalitet	9	8,25
Imøtekommende	8,25	9,5
Løsningsorientert	9,75	9,5
Langsiktig samarbeid	8,5	8
Gode relasjoner	7,75	8,25
Kompetanse	8,75	8,25
Økonomiske betingelser	8	5,5
Tjeneste/produkt	6,75	8,75
Trygghet	7	8,25
Effektivitet	7,5	7,5

Av den interne undersøkelsen ser vi at Essenso sine ansatte mener tilgjengelighet, rådgivning, profesjonalitet og evnen til komme med gode løsninger som de viktigste kriteriene. På tre av disse kriteriene skårer Essenso lavere på sin dyktighet enn hvorvidt det er viktig for kunden. De ansatte tror trygghet og utvalg av tjenester og produkt er de kriteriene som veier minst for kunden. De mener selv deres styrker er tilgjengelighet, rådgivning og at de er løsningsorienterte. Essenso har generelt gitt sin egen dyktighet et høyt gjennomsnitt.

4.4 Drøfting av resultater

Vi vil nå forsøke å finne en sammenheng mellom de tre undersøkelsene vi har foretatt. Igjen benytter vi intervjuguiden for å fremstille resultatene. Vi vil også prøve å koble inn teori i de funnene vi har gjort.

Valg av leverandør

Essenso sine kunder vektlegger de økonomiske betingelsene og leverandørens tilgjengelighet som de viktigste punktene, noe stikkprøvene er enig i.

Tilgjengelighet er en av de fire nøkkelområdene Berg (2012, 347) mener er nødvendig for å utvikle langsiktig kundeforhold. Tilgjengelighet er en kombinasjon av å være fysisk tilstede og kunne kontaktes via telefon og mail. I dag tar de fleste kunder det som en selvfølge at leverandørene er tilgjengelig til enhver tid, og dette sees ikke lenger på som et konkurransefortrinn.

Essenso sine kunder presiserer at god service og leverandørens evne til å finne gode løsninger for deres bedrift er avgjørende for valg av leverandør.

Stikkprøvene verdsetter tillit og trygghet. Vi ser samsvar mellom begge gruppene når det kommer til valg av leverandør.

Nye kunder legger ikke like stor vekt på relasjoner i det øyeblikket de signerer avtalen, men dette er noe som blir av større betydning etter de har innledet et samarbeid. Ved kontakt med kunden er det viktig at Essenso har etablert et strategisk rammeverk som leder sannhetens øyeblikk slik at kommunikasjonen til kundene fremstår som helhetlig. Det er etter avtaler er inngått at den virkelige jobben starter for Essenso. Hver bedrift krever en spesialtilpasset strategi og oppfølging fra leverandøren.

Logistikk og distribusjon

Alle som har deltatt i undersøkelsen mener en leverandør bør være svært tilgjengelig. De anser også sine leverandører som tilgjengelige. Dermed vil det være vanskelig å differensiere seg i forhold til tilgjengelighet, men det er likevel viktig at de ikke senker kravene til seg selv. Kundene får hjelp via telefon eller mail i løpet av få minutter under leverandørens åpningstider. Noen av de ansatte har også med seg arbeidstelefonen hjem etter endt arbeidsdag, slikt at det er mulig for kunden å kontakte de til enhver tid.

En oversiktlig og informativ hjemmeside er viktig for å fremstå som profesjonell og trygg. Essensos kunder setter stor pris på tilbudet om personlig oppmøte om det skulle være ønskelig.

Det er enighet blant stikkprøvene og kundene at de ønsker personlig kontakt med leverandøren. De ønsker dermed ikke at leverandøren skal ta kontakt hver gang de har nye tilbud eller produkter de ønsker å informere om, da dette kan oppfattes som støy. Ved bruk av CRM – systemet vil det være mulig å kunne skreddersy kontakten med kunden, da man får oversikt over deres behov og ønsker. Ved å tilby produkter og tjenester som er tilpasset deres behov vil det oppstå en tillit i mellom Essenso og bedriften. Positive konsekvenser av dette er også Word – Of – Mouth og et godt rennommé. Dette poengterer Berg (2012) med sine fire nøkkelområder, der to av disse er tilpasning og rådgivning.

Det er til dels ulik oppfatning om hvilken relasjon kundene og stikkprøvene ønsker med sin leverandør. Alle avtaler har utgangspunkt i en profesjonell relasjon. De fleste av Essenso sine kunder har allerede opprettet en uformell relasjon til sin kontaktperson, - noe de verdsetter. Berg (2012, 270) har beskrevet en slik relasjon og kalt den «den sosiale relasjonen». En slik relasjon baserer seg mer på vennskap enn kontrakter og avtaler. Stikkprøvene har til dags dato ikke etablert slike relasjoner, men heller mer mot en profesjonell relasjon.

Produkter og tjenester

Stikkprøvene og kundene viser enighet i at produkt- og tjenestevalget til sine leverandører er tilfredsstillende. Det blir ytret meninger om at utvalget kan virke overveldende for noen kunder. Her vil det være viktig for Essenso å hjelpe sine kunder å orientere seg. Dette er også en faktor hvor Essenso kan differensiere seg fra konkurrenten. De kan tilby informasjon og ha demonstrasjoner for sine kunder. På denne måten kan de personlig illustrere nytteverdien til produktet og/eller tjenesten.

Key Account Management har fokus på relasjonsbygging i bedriftsmarkedet. For at Essenso skal fortsette å vokse er det helt avgjørende å ta hensyn til kundenes ønsker og forventninger til de som leverandør. For Essenso vil det være viktig å fortsette å utvikle relasjoner med sine kunder. Den sosiale relasjonen som de

allerede har opprettet med noen av sine eksisterende kunder baserer seg på tillit og respekt, noe begge parter vil dra nytte av. De må fortsette å ansette personell som har evnen å gi av seg selv og som kundene lett kan forholde seg til.

Økonomi og prisstruktur

Både stikkprøvene og Essensos kunder er opptatt av hvilken pris leverandøren gir. Flere av stikkprøvene antyder at de synes den prisen de betaler i dag er for høy. Økonomiske betingelser er avgjørende for mange i valg av leverandør. De opererer i et konkurransepreget marked hvor priskonkurransen er stor. Essenso får sine priser gitt av NetCom og NextGenTel, og har ellers ingen påvirkningskraft når det kommer til dette. Det eneste de kan tilby sine kunder er andre mer gunstige løsninger og avtaler. Essenso må holde seg orienterte om prisene i markedet.

Flere av kundene sier de er villige til å betale mer om de er tilfredse med servicen. Noen av stikkprøvene har opplevd å måtte forhandle seg frem til bedre tilbud og avtaler.

Om vi benytter GAP – modellen kan vi se gap mellom forventet service og opplevd service. Dette gapet kalles *kundegapet*. Vi har omtalt GAP – modellen i avsnitt 2.13.2. Det vil være viktig for Essenso å tette det gapet slik at de ikke skapes forventninger for kunden som de senere ikke kan oppfylle. For å redusere dette gapet må det iverksettes tiltak. Ved å utvikle den profesjonelle relasjonen med kunden kan leverandøren tilfredsstillere eller overgå kundenes forventninger å skape og utvikle både kunde- og kjøpslojalitet (Berg, 2012, 262). Slik kan man unngå at gapet blir større og at kunden får den forventede opplevelsen.

Kompetanse

Stikkprøvene og Essenso sine kunder har samme oppfatning av viktigheten av at leverandøren viser innsikt og forståelse for bransjen de opererer i. Det er også enighet om at en personlig kontakt vil øke deres trygghet og tillit. God rådgivning er det nøkkelområdet kundene anser som det viktigste når det kommer til kompetanse. Individuell rådgivning må beherskes av de ansatte for å oppnå suksess. Dette er en tjeneste kundene verdsetter høyt. Intervjuene avdekker at stikkprøvene føler det fokuseres for mye på salg og for lite på rådgivning. Essenso

bør jobbe for å endre denne oppfatningen og bli bedre til å vise kundene at de ønsker å være til deres hjelp. Ved å gjøre dette kan de oppnå langvarige konkurransefortrinn. Dette er informasjon Essenso bør benytte seg av for å oppnå sjansen til å bedre sin posisjon i markedet.

Vi ser store likheter mellom kunde- og stikkprøveundersøkelsen når det kommer til oppfatning av hva som kjennetegner en god leverandør. Ærlighet er den faktoren som er viktigst for begge gruppene. Leverandøren må være imøtekommen og vise interesse. De må ha evnen til å kunne effektivisere hverdagen til kunden gjennom enkle tiltak. Leverandøren må kunne bruke all kompetansen innad i bedriften til å utvikle den best mulige løsningen for kunden. Personlig opplæring er noe kundene til Essenso drar stor nytte av. Vi tror i de lange løp at det vil lønne seg for Essenso å tilby kunder en grundig innføring ved kjøp av nye produkter eller tjenester. Det vil senere vises gjennom tidsbesparelser og fornøyde kunder.

Som tidligere nevnt har flere av Essenso sine kunder etablert et forhold til sin kontaktperson som kan anses som vennskapelig. Dette er kunder som har vært lojale mot leverandøren over lengre tid. Vanligvis startet et samarbeid med en profesjonell relasjon. Hos mange kunder ender det ofte opp med en kombinasjon av disse to relasjonstypene. Det er viktig for Essenso å kunne skille hver enkelt kunde å vite hva den forventer av de som leverandør. Verdien av gode relasjoner vil bli mer synlig etterhvert som tiden går. Relasjonsbygging vil være Essenso sitt hovedansvar, men det må gå begge veier.

For å bevare et langt samarbeid er kjemi et nøkkelord for både kundene og stikkprøvene. Her vil vi igjen trekke inn den sosiale relasjonen til Berg (2012) og viktigheten av den. Disse relasjonene kan bygges opp ved å invitere kundene på sosiale arrangement av ulike slag. Ved bruk av CRM-systemet kan Essenso sørge for at de forskjellige kundene får tilpasset relasjonsbyggingen etter hvilke interesser de har. Dette er en god måte å oppnå konkurransefortrinn. Essenso får sjansen til å bli kjent med kundene på et mer personlig nivå, og dermed får muligheten til å vite hva de forventer fra den profesjonelle relasjonen.

Sosial kompetanse

Det er enighet blant stikkprøvene og Essenso sine kunder at et godt samarbeid defineres av tillit og gjensidig respekt. Leverandøren og kontaktpersonen bør alltid være tilgjengelig for kunden, enten via mail, telefon eller kundebesøk. Ved å være så tilgjengelig for kunden vil de skape en grobunn for tillit, da kunden vet de får hjelp når de trenger det.

Det er viktig at Essenso sine ansatte har et godt arbeidsmiljø og sjansen til å utvikle seg i jobben sin. Ved å benytte modellen *The Service Profit Chain* (omtalt i avsnitt 2.13.1) ser man hvor viktig både den interne og eksterne delen av en bedrift er, og hvordan disse to påvirker hverandre. Essensos ansatte må være fornøyde og tilfredse, slik at de klarer å nå ut til kunden og kapre deres lojalitet og tillit.

For å finne de beste løsningene er det viktig med god kommunikasjon mellom kunden og Essenso. Uten god kommunikasjon og kjemi ville ikke samarbeidet bli en suksess. Essenso må ikke bare fokusere på nysalg, men prioritere deres eksisterende kunder og fortsette å utvikle samarbeidet de har i dag. Berg (2012) sier om man bruker de riktige ressursene på riktig segment er muligheten for at kundene forsvinner svært liten. Noen kunder kan oppfatte henvendelser fra leverandøren som støy. Det vil dermed være viktig at Essenso benytter sitt CRM-system for å kunne skreddersy sine tilbud mot kundens behov. Da vil henvendelsene blir oppfattet som oppfølging og ikke mas.

For å lede sannhetens øyeblikk i kjøpsprosessen blir den sosiale relasjonen nok en gang betydningsfull. Ved å ha innsikt i kundenes behov kan man tilpasse sin strategi etter hver enkel kunde. Ved å gjøre dette vil leverandøren oppnå nye kunder og øke sitt salg.

Holdninger

Alle undersøkelsene viser at tilgjengelighet er det kriteriet som blir ansett som viktigst. Den interne undersøkelsen blant Essenso sine ansatte viser det samme. Kundene til Essenso mener dyktigheten er lavere enn viktigheten på dette punktet. Under intervjuene opplevde vi blandede signaler fra Essenso sine ansatte. Noen hadde med seg jobbtelefonen hjem på kveldstid, i mens andre la den igjen på jobb. Alle svarte at de mente de var veldig tilgjengelig for kunden. Her vil det være viktig for Essenso sine ansatte å sette klare retningslinjer og samhandle sin praksis for å fremstå som helhetlig ovenfor kunden.

For kundene til Essenso er nøyaktighet, imøtekommenhet og rådgiving også to av de viktigste kriteriene. Det kriteriet av minst viktighet for kundene er oppfølging. Her skårer Essenso høyere på dyktigheten enn viktigheten for kunden.

Undersøkelsen viser at Essenso er dyktig på mange av kriteriene. Vi ser også gap som må tettes for at kundene skal fortsette å bygge relasjoner med Essenso. I forhold til rådgiving og tilpasning som er to av Berg (2012) sine nøkkelområder har Essenso noe å jobbe med. Dette understreker igjen viktigheten av nøkkelområdene når det kommer til relasjonsbygging.

For stikkprøvene er nøyaktighet, gode relasjoner og de økonomiske betingelsene av størst viktighet, og vi ser alle disse punktene skårer lavere på dyktigheten enn viktigheten. Oppfølging er det minst viktige kriteriet for denne gruppen.

Stikkprøvene mener deres nåværende leverandør er dyktigst når det kommer til tilgjengelighet og kompetanse. Igjen ser vi flere av Berg (2012) sine nøkkelområder blir verdsatt av kundene.

Essenso sine ansatte tror de viktigste kriteriene for kundene er tilgjengelighet, evnen til å være løsningsorientert, deres profesjonalitet og rådgiving. De ansatte tror produkt- og tjenestevalget er minst viktig for kunden. De tror kundene mener de er dyktigst på rådgiving, imøtekommenhet og at de er løsningsorienterte. Her ser vi samsvar mellom hva kundene og stikkprøvene oppfatter som viktig og hva Essenso mener er viktig for kunden.

Vi kan se fra resultatet av undersøkelsen at det er stor enighet blant respondentene. Det vil dermed være hensiktsmessig for Essenso å ta lærdom av resultatet for å få bedre innsikt i kundenes forventinger og behov.

4.5 Oppsummering av drøftelsene

Frank Kristiansens relasjonsblomst var vårt utgangspunkt for selve undersøkelsen. Ved bruk av de fem dimensjonene i modellen har vi fått innsikt i dagens situasjon, og hvordan den kan forbedres. Vi ser av resultatet at Essenso har et godt utgangspunkt i flere av dimensjonene. Kundene og stikkprøvene er enige i at de økonomiske betingelsene er svært viktig. Dette er et område Essenso kan forbedre seg på, ved å forhandle med NetCom og NextGenTel. Når det gjelder produkt- og

tjenesteutvalget ytrer både stikkprøvene og kundene meninger om at det kan virke overveldende. De ønsker heller ikke å få tilsendt informasjon om produkter eller tjenester som ikke har noen nytteverdi for de som bedrift. Om Essenso forbedrer seg på disse to dimensjonene har de et godt grunnlag for å lykkes med å skape gode relasjoner til sine kunder. De bør fortsette den gode jobben de gjør i forhold til de andre dimensjonene og ha som et mål å utvikle seg innen alle fem. Essenso må tenke nyskapende å skaffe seg konkurransefortrinn.

Ved bruk av GAP – modellen vil vi presentere de funnene som vi har gjort. Vi har oppdaget ulike gap som må tettes for at Essenso skal ha best mulig utgangspunkt for å skape relasjoner med sine kunder. Undersøkelsen viser at det finnes et *kundegap* mellom forventet service og opplevd service. Dette er gap som ofte oppstår når selskapet er mer fokusert på å skaffe nye kunder, enn å pleie forholdet til deres eksisterende kunder. Dette er et problem Essenso har erkjent. Det krever mange flere ressurser å skaffe nye kunder i forhold til å beholde deres eksisterende. Dette er noe Essenso må ta i betraktning.

Vi finner også et *kunnskapsgap*. Gjennom undersøkelsen ser vi Essenso har en viss forståelse for hva kunden forventer av de som leverandør. Vi finner også avvik mellom hva kunden anser som viktig, og hva Essenso tror er viktig for kunden. For å tette dette gapet vil det være viktig for Essenso å kartlegge kundenes forventinger. Ved å benytte seg av resultatene i denne undersøkelsen kan Essenso fastsette en klarere strategi om hva som forventes. Etersom Essenso ikke har full oversikt over hva som forventes av de som leverandør, finner vi også et *serviceleveransegap*. De ansattes serviceleveranse ovenfor kunden kan være mangelfull eller ikke være fokusert på de rette kriteriene. Viktigheten av det strategiske rammeverket som ledet sannhetens øyeblikk kommer nok en gang frem. Essenso sine ansatte bør samle deres innsikt og erfaringer med hverandre, slik at all relevant informasjon kommer frem. På denne måten kan de lede sannhetens øyeblikk på mest hensiktsmessig vis.

Vi har igjennom flere spørsmål og kriterier avdekket hvilke områder kundene vektlegger mest. Om Essenso konsentrerer seg om disse områdene øker de sjansen for et langvarig samarbeid betraktelig. Essenso bør ha et stadig fokus på disse områdene. Vi sitter igjen med et inntrykk av at Essenso sine ansatte er motiverte

og sultne på suksess. Dette interne engasjementet er helt avgjørende om de skal hevde seg i et konkurransepreget marked. Om kunden opplever dette engasjementet vil de få en oppfattelse av tillit og seriøsitet. Dette ser vi også ut i fra modellen *The Service Profit Chain*. Å opprette en kundestrategi som baserer seg på å ha fullt fokus på kunden kan gi Essenso et varig konkurransefortrinn.

4.6 Vurdering av relabilitet og validitet

Når det kommer til vurdering av relabilitet og validitet er dette en nødvendig del av undersøkelser. Sjansen for å oppnå tilfredsstillende validitet og relabilitet er mest sannsynlig om man benytter metoder som er godt etablert og gjennomprøvd. Dette er noe vi mener vi har gjort.

4.6.1 Relabilitet

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

Ved slike målinger vil feil kunne oppstå. Om vi har foretatt den samme undersøkelsen med andre intervjuobjekter ville vi mest sannsynlig fått et annet resultat. Utvalgets størrelse har en stor betydning for de feilene som kan oppstå. Ved bruk av dybdeintervju er sjansen mindre for at man får like svar, da respondentene uttrykker seg på forskjellige måter. Budskapet i svarene vil likevel som oftest være de samme.

4.6.2 Validitet

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

Det finnes flere typer av validitet. Innholdsvaliditet er den typen som vil være mest relevant for vår undersøkelse. Innholdsvaliditet omhandler om målemetodene evner å dekke de teoretiske begrepene som man ønsker å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Vi har benyttet flere dimensjoner for å belyse alle de spørsmålene vi ønsker å avdekke. Under disse dimensjonene har vi

spurt flere konkrete spørsmål slik at det ikke skulle oppstå misforståelser for våre respondenter.

5. KONKLUSJON

5.1 Svar på undersøkelsesspørsmål

- Hvilke faktorer legger kunden til grunn for valg av tilbyder innen telefoni og bredbånd?

Kundene legger vekt på pris og tilgjengelighet når det kommer til valg av leverandør. Kriteriet tilgjengelighet får en skår på 10 av viktighet fra Essenso sine kunder. Stikkprøvene gir samme kriteriet en skår på 9. Dette viser at tilgjengelighet er viktig uansett hvilken leverandør kunden benytter seg av. Rådgivning er også et moment som er viktig for kunden. God rådgivning hvor leverandøren viser interesse og engasjement er avgjørende for flere kunder. Om kunden har opparbeidet en personlig relasjon til sin leverandør vil det være vanskeligere for disse å bryte en kontrakt.

- Hvilke faktorer tror Essenso kunden legger vekt på ved valg av tilbyder innen telefoni og bredbånd?

Essenso har en viss innsikt i hva kundene forventer av de som leverandør. Kriterien tilgjengelighet har også fått den høyeste skåren fra Essenso sine ansatte når det kommer til viktighet for kunden. Nøyaktighet og profesjonalitet er de neste med høyest skår med tanke på viktigheten for kunden. Profesjonalitet er en av de kriteriene kundene og stikkprøvene har rangert som er av lavest viktighet. Det er dermed noen avvik fra kundenes viktighet og Essenso sin oppfatning av denne.

- Hvordan ønsker kunden kontakt med Essenso?

Kunden ønsker mest kontakt med Essenso i hovedsak i starten av samarbeidet. Da ønsker de å motta en innføring i bruken av produktet eller tjenesten. På denne måten trenger de ikke å kontakte Essenso når det kommer til spørsmål om selve bruken av sitt kjøp. Essenso slipper også å bruke ressurser på å svare på enkle spørsmål, og kan heller benytte tiden på deres kjernekompetanse. Kunden ønsker ikke å bli kontaktet når nye produkter eller tjenester kommer på markedet. Dette

er om ikke produktet eller tjenesten passer bedre til deres formål enn deres nåværende tilbud. Kunden ønsker å være den som kontakter Essenso.

- Hvordan vil Essenso møte kunden?

Essenso vil sende ut nyhetsbrev når nye produkter og tjenester blir tilgjengelige. De har ikke noen fast praksis på hvordan og når de kontakter kunden etter kjøp. Essenso ønsker å ha kontakt med kunden enten via mail eller telefon, og om kunden ønsker det har de muligheten til å ta personlige besøk.

- Hvordan er samsvaret mellom hvor ofte Essenso og kunden mener de skal ha kontakt?

Vi ser ulikheter mellom ønsket kontakt fra kundens og Essenso sin side. Kundene ønsker mest kontakt i starten av samarbeidet. Her varierer praksisen mellom Essenso sine ansatte. Essenso ønsker å sende ut standardisert reklame til sine kunder. Dette oppfattes som støy og er lite virkningsfullt mener kundene.

- Hvordan vil forbedring av relasjoner påvirke kundenes holdning til Essential Solutions?

Kundenes holdning mot Essenso er ekstremt viktig. Dette er med å skape Essenso sitt rennommé. Ved å forbedre forholdet mellom kunde og leverandør, vil kundene oppleve en økt tillit og trygghet. Om Essenso skaper gode relasjoner med sine kunder vil de erfare at flere velger å forbli lojale.

- Hvilke organisatoriske endringer i selskapet kreves for å forbedre kundeforholdene?

For å styrke sine kundeforhold, vil det være essensielt for Essenso å øke fokuset på Key Account Management. Når arbeidet med KAM gir resultater, vil det bli aktuelt å utvide til et Key Account – Team.

- Krever relasjonsbyggingen en større bemanning?

I forhold til dagens kundemasse vil det ikke, per dags dato, være nødvendig å ansette flere for å oppnå suksess med relasjonsbygging. Endringer internt i selskapet hvor fokuset endres fra nysalg til relasjonsbygging må være et av Essenso sine hovedmål.

- Vil relasjonsbygging med kundene være lønnsomt for Essenso på lengre sikt?

I et marked preget av mange tilbydere, og dermed stor konkurranse, er faren for *costumer turnover* stor. Det å bygge relasjoner vil derfor være lønnsomt på lengre sikt. Det er vanskeligere for kunden å være illojal mot Essenso om de har en nær relasjon, enn om de kun leverer produktet, uten videre interaksjon.

5.2 Svar på problemstilling

Gjennom denne oppgaven har vi jobbet med følgende problemstilling:

«Hvordan kan Essential Solutions skape langsiktige forhold med sine nøkkelukunder?»

Essenso kan skape langsiktige forhold med sine nøkkelukunder ved å tette kunnskapsgapet og serviceleveransgapet. Disse gapene er årsaken til kundegapet. Om Essenso fokuserer på de fire nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging og fokuserer på å tilfredstille kundenes kriterier er de allerede på god vei mot å skape langsiktige relasjoner. Ved å samarbeide internt i selskapet å sette seg klare mål og følge en definert kundestrategi kan Essenso skape konkurransefortrinn.

Undersøkelsen har ikke avdekket at store endringer må foretas for at selskapet skal lykkes, men vi ser et forbedringspotensial når det kommer til flere punkter. Det kan virke som Essenso gjør mye riktig ovenfor kunden. På noen av kriteriene overgår de både viktigheten til sine kunder og stikkprøvene. Vi ser at faktoren tilgjengelighet er noe alle kundene har stort fokus på. Dette bør være noe Essenso fokuserer på og utvikler seg innen. Essenso sitt omdømme vil bli forbedret ved effektiv bruk av CRM – systemet. Ved bruk av systemet kan man behandle hver enkelt kunde etter deres behov. Dette fører til at kunden føler seg spesiell og et bånd blir knyttet. I avsnittet under vil vi komme med noen anbefalinger som vi mener vil optimalisere deres muligheter for å oppnå langsiktige kunderelasjoner.

5.3 Anbefalinger til Essenso

På bakgrunn av våre analyser vil vi komme med noen konkrete anbefalinger til Essenso.

- Større fokus på de fire nøkkelområdene tilgjengelighet, nøyaktighet, rådgivning og tilpasning
- Bedre utnyttelse av eksisterende CRM – system
- Tette *kunnskapsgapet* og *serviceleveransgapet*, slik at *kundegapet* forsvinner.
- Utarbeide en klarere kundestrategi for de ansatte slik at de jobber mot felles mål
- Gjøre produkt- og tjenesteutvalget mer oversiktlig for kunden
- Skreddersy reklame og tilbud mot hver enkelt kunde

Anbefalingene har opphav fra teorien vi har benyttet og oppdagelser som er gjort under våre undersøkelser. Gjennom hele oppgaven har vi sett viktigheten av de fire nøkkelområdene. Essenso kan benytte våre funn til redusere kunnskaps- og serviceleveransgapet. Følgene av dette vil være at kundegapet forsvinner.

Ved å følge våre anbefalinger vil Essenso ha et godt utgangspunkt for å skape langsiktige kundeforhold til sine nøkkelkunder.

LITTERATURLISTE

Berg, Petter A. 2009. *Kunsten å selge: Etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. 4. Utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Blackstone, A. Lee. 1995. *Manage globally, sell locally: the art of Strategic Account Management*. 1st edition. Burr Ridge, Illinois, New York: Irwin Professional Publishing.

Cheverton, Peter. 2004. *Key Account Management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key suppliers status*. 3rd edition. London: Kogan Page.

Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Godson, Mark. 2009. *Relationship Marketing*. 1st edition. New York: Oxford University Press.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. *Sales Force Management*. 10th edition. London: Kogan Page.

Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og salgsledelse med CRM – systemer*. 1. Utgave. Oslo: Scan Forum.

Wilson, Alan, Valaria A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler. 2008. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 1st European edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Gripsrud og Nygaard, 2005. *Markedsføringskanaler*. 4.utg. Cappelen akademisk forlag

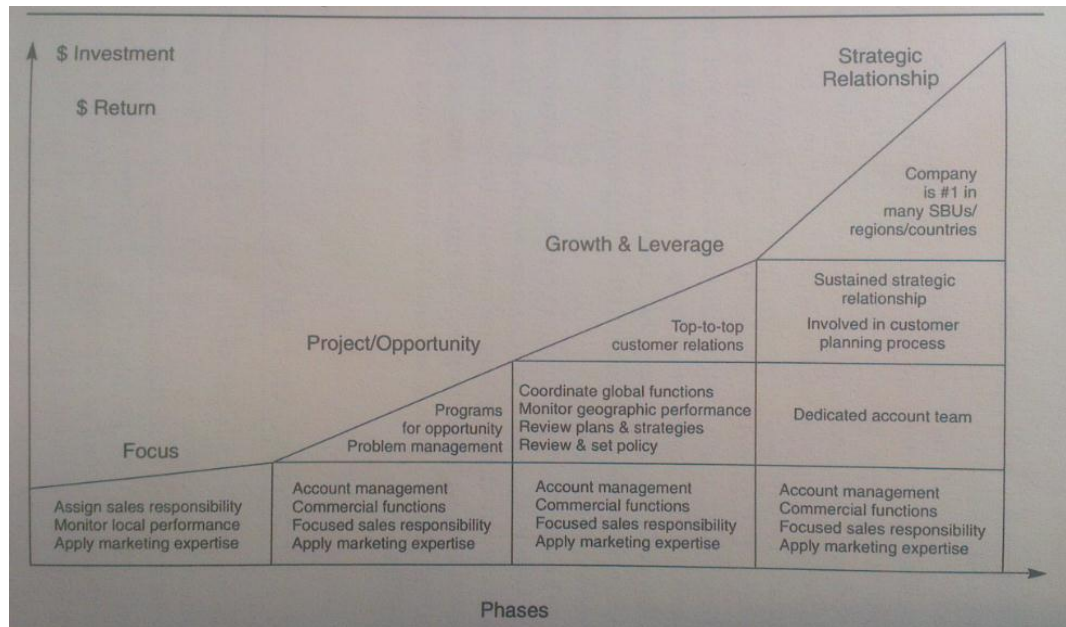
Woodburn, Diana and McDonald, Malcom. 2011. Key Account Management, 3.utg. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Biong, Harald og Nes, Erik B. 2011. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

<http://www.mercuri.no/content/styrk-kundens-verdi-av-key-account-management>

VEDLEGG 1:

The Four Phases of Account Development (Blackstone, 1995)



VEDLEGG 2: Intervjuguide

Sted: _____ Dato: _____ Tid: _____

Generell informasjon

- Hvem er vi
- Hvorfor vi gjennomfører undersøkelsen
- Målet med undersøkelsen
- Opplyse om båndopptaker
- Informere om taushetsplikt og anonymisering

1. Valg av telefoni- og bredbåndsleverandør

- Hva ser du etter ved valg av telefoni- og bredbåndsleverandør?
 - Hva legger du mest vekt på?
- Hvorfor har du valgt den leverandøren du har idag?
 - Hvilke faktorer var avgjørende for valget ditt?
- Hva ville du valgt i dag om du kunne byttet?

2. Logistikk og distribusjon

- Hvor tilgjengelig synes du leverandøren er?
- Hvordan ønsker du å ha kontakt med leverandøren?
- Hvor ofte ønsker du å ha kontakt med leverandøren?
- Stiller leverandøren opp for dere når dere trenger det?

3. Produkter og tjenester

- Hvordan synes du at produkttilbudet til leverandøren er?
- Er det noen produkter/tjenester dere savner hos leverandøren?
- Synes du leverandøren har konkurransedyktige produkter/tjenester?

4. Økonomi/prisstruktur

- Hvordan synes du de økonomiske betingelsene er hos leverandøren?

5. Kompetanse

- Hva kjennetegner en god leverandør?
- Hva kjennetegner en god kundebehandler?
- Hva synes du om oppfølgingen fra din leverandør er?

6. Sosial kompetanse

- Hva kjennetegner et godt samarbeid med din leverandør?

7. Holdninger

Kriterier	Viktighet for kunde	Dyktighet Leverandør
	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Gjennomsnitt</i>
Nøyaktighet		
Tilgjengelighet		
Tilpasning		
Rådgivning		
Oppfølging		
Profesjonalitet		
Imøtekommende		
Løsningsorientert		
Langsiktig samarbeid		
Gode relasjoner		
Kompetanse		
Økonomiske betingelser		
Tjeneste/produkt		
Trygghet		
Effektivitet		

Noen personlige spørsmål

- Hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i firmaet?
- Hva er dine hovedoppgaver i virksomheten?
- Hvordan er arbeidsmiljøet i bedriften du har ditt daglige virke i?
- Hva legger du vekt på i ditt miljø?
- Hvor mange ansatte er det i bedriften?

Noe dere vil legge til?

Takk for at dere stilt opp opp på dette intervjuet. Om det skulle være noen spørsmål er det bare å kontakte oss.

VEDLEGG 3: Intern undersøkelse blant Essenso sine ansatte

For å danne oss en forståelse for hva dere mener er viktig for kunden og hvordan dere vil rangere deres egen dyktighet, vil vi foreta en intern undersøkelse blant dere ansatte. På denne måten kan vi oppdage avvik og samsvar mellom deres og kundes oppfatning av et vellykket samarbeid.

Ranger følgende kriterier på en skala fra 1-10.

*På viktighet for kunde er 10 viktigst og 1 svært lite viktig.
På dyktighet hos Essenso er 10 svært dyktig og 1 er svært lite viktig.*

Kriterier	Viktighet for kunde <i>Gjennomsnitt</i>	Dyktighet Leverandør <i>Gjennomsnitt</i>
Nøyaktighet		
Tilgjengelighet		
Tilpasning		
Rådgivning		
Oppfølging		
Profesjonalitet		
Imøtekommende		
Løsningsorientert		
Langsiktig samarbeid		
Gode relasjoner		
Kompetanse		
Økonomiske betingelser		
Tjeneste/produkt		
Trygghet		
Effektivitet		