

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Hvordan utvikle en strategi for å skape
langsiktige kundeforhold for Da- Tel -

Eksamenskode og navn:
BTH 9743 – Bedriftsutvikling

Innleveringsdato:
07.06.2012

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.

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE.....	I
SAMMENDRAG	IV
1. INTRODUKSJON OG AKTUALISERING.....	1
1.1 INNLEDNING	1
1.2 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.3 ARBEIDET FRAM MOT EN PROBLEMSTILLING	2
1.4 PROBLEMSTILLING	2
1.5 OPPGAVENS FORMÅL	2
1.6 AVGRENSNINGER	2
2. INTRODUKSJON AV OPPDRAGSGIVER.....	3
3. TEORETISK FORANKRING.....	3
3.1 VERDISKAPING	6
3.1.1 Å velge og bli valgt	7
3.2 KUNDESEGMENTER	7
3.2.1 Kunderelasjon	8
3.2.1.1 Relasjonsfaser	8
3.2.2 Kundelojalitet	9
3.3 VERDIKJEDE	11
3.4 KOSTNADSSTRUKTUR OG LØNNSOMHETSPOTENSIAL.....	12
3.5 KONKURRANSEARENAEN	13
3.6 KONKURRANSESTRATEGI	13
3.6.1 Den dynamiske bedriften.....	14
3.6.2 Verdiinnovasjon.....	14
3.6.2.1 Red Ocean	15
3.6.2.2 Blue Ocean	15
4. TEORI METODE.....	16
4.1 PROBLEMSTILLING	16
4.2 DESIGN OG METODE	17
4.2.1. Undersøkellesdesign.....	17
4.2.2 Undersøkelsemetode	18
4.2.2.1 Kundeintervju	18
4.2.2.2 Potensielle kunder	18
4.3 UTVALG AV RESPONDENTER.....	19
4.3.1 Utvalgskriterier	19

4.3.2 Utvalgets størrelse	20
4.4 INTERVJUGUIDEN	20
4.4.1 Pre-testing	21
4.5 DATAINNHEITING OG -ANALYSE	21
4.6 VALIDITET	22
4.7 RELIABILITET	22
5. FUNN I DYBDEINTERVJU	23
5.1 KUNDEINTERVJU	23
5.1.1 Konkurransarenaen	23
5.1.2 Relasjoner	24
5.1.3 Kompetanse	25
5.1.4 Kunde verdi	26
5.1.5 Kundenes syn på Da- Tel	26
5.1.6 Relasjonsfasene	27
5.1.7 Flere funn som dukket opp	27
5.2 FUNN POTENSIELLE KUNDER	29
5.2.1 Konkurransarena	29
5.2.2 Relasjoner	29
5.2.3 Kompetanse	29
5.2.4 Kunde verdi	30
5.2.5 Kjennskap til Da- Tel	30
5.2.6 Annet som kom fram	31
6. ANALYSE, DRØFTING	31
6.1 SKAPE VERDI FOR KUNDEN	31
6.2 KUNDESEGMENTER	33
6.2.1 Lojalitet er gull	33
6.3 VERDIKJEDE	34
6.3.1 Verdidrivere i verkstedet	35
6.4 KOSTNADSSTRUKTUR OG LØNNSOMHETSPOTENSIAL	36
6.5 POSISJON I KONKURRANSEARENAEN	38
6.6 KONKURRANSESTRATEGI	38
6.6.1 Hvilket hav?	39
7.1 SKAPE VERDI FOR KUNDEN	40
7.2 KUNDESEGMENTER	41
7.3 VERDIKJEDE	41
7.4 KOSTNADSTRUKTUR OG LØNNSOMHETSPOTENSIAL	41
7.5 KONKURRANSEARENAEN	42
7.6 KONKURRANSESTRATEGI	42

REFERANSELISTE	III
FIGURLISTE.	V
VEDLEGG.....	V

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven jobbet med en data- og telebedrift som heter Da- tel. Den ble startet i 2007 og hadde i 2011 en omsetning på 9 mil. Da- Tel ser store potensialer i markedet for framtidig vekst, men de er usikre på hvordan og i hvilken retning de skal vokse. Etter innledende samtaler, ble vi oppmerksomme på at bedriften hadde en tendens til å leve fra oppdrag til oppdrag. Vår tanke var å se nærmere på hvordan bedriften kan utvikle en strategi for mer stabilitet, gjennom å jobbe med relasjoner og å styrke båndene til kundene. Langtidskontrakter skulle det vise seg er ikke aktuelt i denne bransjen, så noe annet må knytte kundene til bedriften.

Vi brukte en forretningsmodell som guideline i oppgaven vår. Vi har beskrevet utvalgt teori fra de ulike komponentene og dette skapte grunnlaget for vår intervjuguide. Undersøkelsene våre sendte oss rundt på 20 ulike arbeidsplasser, som alle hadde noe å lære oss om bransjen og hvordan kundeforhold styrkes. Så gikk vi gjennom forretningsmodellen en gang til, denne gangen drøftet vi det teorien hadde lært oss opp i mot det Da- Tel var opptatt av og det kundene og de potensielle kundene hadde svart. Avslutningsvis kommer vi med en konklusjon, også denne delte vi opp etter forretningsmodellen vår. Vi har forsøkt å komme med noen konkrete forslag til hva Da- Tel kan jobbe mer med, hva de kan endre på, og noe kan du også slutte med.

Det har vært en utfordring å holde seg til forretningsmodellens komponenter og se bort ifra bedriftsinterne aspekter og markedsføringstiltak. Men vi føler at vi har klart å komme med gode synspunkter, som er grundig forankret i både teori og funn. Vi håper Da- Tel ser nytten av denne oppgaven og stiller oss gjerne til disposisjon for eventuelle bedriftsutviklings- spørsmål.

1. Introduksjon og aktualisering

1.1 Innledning

Denne oppgaven handler om bedriften Da- Tel AS som siden sin oppstart i 2007 har hatt en enorm vekst og nå ser på utfordringene rundt videre kontrollert vekst. Vi skal se på forretningsmodellens komponenter og de mange mulighetene Da- Tel har for å være innovative og skape ny verdi for sine kunder. ”En middelmådig innovasjon skapt innenfor en genial forretningsmodell kan være mer lønnsom enn en genial innovasjon skapt innenfor en middelmådig forretningsmodell.” (Roos, Roos og von Krogh 2010, 283)

1.2 Bakgrunn for oppgaven

Utfordringene for Da- Tel er mange og daglig leder erkjenner flere av disse. Blant annet ser bedriften et stort vekstpotensiale i markedet, men vegrer seg likevel for å vokse, da dette sprenger kapasiteten til lokalene, daglig leder og de ansatte. Derfor ønsket Da- Tel en gjennomgang av bedriften, markedet og hvilke utviklingsmuligheter de har.

Som bedriften drives per i dag, preges den av kortsiktige avtaler mellom bekjente i bransjen og daglig leder, anbudsrunder og vilkårlig tildeling av oppdrag. Dette posisjonerer bedriften i en svært risikoutsatt og sårbar situasjon. Til tross for at bedriften har hatt sterk vekst til nå, er dette ingen garanti for framtidig vekst. Hvordan skal så Da- Tel posisjonere seg, jobbe, utvikle seg for å bli en stabil arbeidsplass for sine ansatte, en hjørnesteinsbedrift for lokalsamfunnet og en solid merkevare i bransjen? Det er noen av spørsmålene vi skal jobbe med i denne oppgaven. Da- Tel ønsker, som de fleste dynamiske bedrifter, å fortsette veksten og de ser selv at det er store muligheter for dette. De har i 2011 måtte avslå både arbeidsoppdrag og ansatte som ønsker å jobbe i bedriften. Som situasjonen er nå klarer Even Lefstad å styre skuta med sju mann, men ser at dersom bedriften skal fortsette å vokse, holder det ikke bare å ansette flere i arbeidsstokken. Da- Tel ønsker på dette tidspunktet å planlegge den framtidige kursen, vokse kontrollert og strategisk.

1.3 Arbeidet fram mot en problemstilling

I første omgang hadde vi samtaler med daglig leder og satte oss inn i bedriftens situasjon. Deretter har vi sett på helhetsbildet og vurdert hva som er de grunnleggende årsakene til usikkerhet. Vi så at bedriften stod ovenfor en del utfordringer av strategisk og operativ karakter. Stor grad av uforutsigbarhet preget verdiskapningen og prosjektarbeidsformen. Noen dypdykk i teori, ga oss litt bedre innsikt og ledet oss fram til følgende ting vi lurer på:

- Handler det bare om å bli valgt, eller også om å velge?
- Relasjoner er en viktig ressurs, er det suksessfaktor nummer en?
- Bedriftens forretningsmodell, kan den vise oss vei?

Disse tre spørsmålene ledet oss fram til vår problemstilling som denne oppgaven skal forsøke å svare på:

1.4 Problemstilling

Hvordan utvikle en strategi for å skape langsiktige kundeforhold for Da- Tel?

1.5 Oppgavens formål

Vi skal utvikle en strategi for Da- Tel slik at de kan vokse kontrollert og forutsigbart. Målet er at Da- Tel i framtiden skal bli valgt for den de er og ikke skal være nødt til å gå i forhandlinger og forholde seg til kortsiktige oppdrag. På bakgrunn av undersøkelser skal vi se på hva eksisterende og potensielle kunder vektlegger ved valg av ekstern tjenesteleverandør. Hvilke egenskaper setter de høyest og hva er det som skaper verdi for kundene? Er dette i samsvar med Da- Tel sin profil, er de konkurransedyktige på sikt og klarer de å tilfredstille kravene markedet etterspør? Vi skal se på hvordan Da- Tel kan bruke dette og se muligheter for innovasjon på nye områder. Vi skal jobbe med bedriftens forretningsmodell og bruke denne som utgangspunkt for undersøkelser, analyser og drøfting.

1.6 Avgrensninger

Utfordringen for vår del var blant annet å avgrense oppgaven til å omhandle kun den valgte problemstillingen. Det har vært fristende å se litt på hvordan

bedriften er organisert, på rutiner og ikke minst markedsføring, arbeid med budsjetter og målsetting. Internt i bedrifter er det mye som kan gjøres og mange tiltak som kan være med på å løfte bedriftens rutiner og samarbeid. Denne oppgaven tar ikke for seg det bedriftsinterne aspektet. Vi ser heller ikke på markedsføringstiltak og hvordan dette kunne vært bidrag til bedriften. Vi har tatt utgangspunkt i en foretningsmodell og de seks komponenter blir beskrevet i teoridelen. Det er svært store tema, som vi har forsøk å komprimere og kun anvende det vi mener er aktuelt for denne oppgaven.

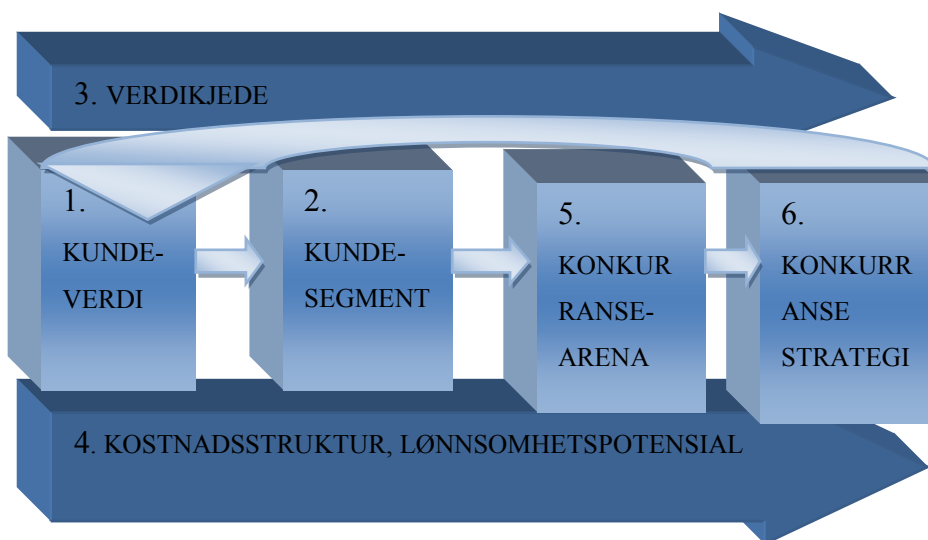
2. Introduksjon av oppdragsgiver

Da- Tel ble etablert i Buvika av Even Lefstad og Kjetil Dypdalen i 2007. Bedriften har hatt en omsetningsøkning på 8 millioner fra 2007 til 2011 (Proff forvalt). Da- Tel tilbyr tjenester innen telekommunikasjon og svakstrøm. Bedriften har bred erfaring innen flere felt, blant annet: fiberoptikk, datanett, brannvarsling, telefoni. De samarbeider med forskjellige entreprenører og bedrifter innen telekommunikasjon og svakstrøm, som for eksempel Loqal, Relacom, offentlig tele- og kabel-TV nett. Da- Tel har i dag sju ansatte med høy kompetanse og de nødvendige sertifikater for de oppdrag de utfører. Daglig leder er opptatt av kompetanser og ønsker å fokusere på dette, da det i en bransje med mange lovverk fremdeles er mange bedrifter som ikke følger disse. Da- Tel har hatt en jevn vekst på oppdrag fra år til år som har gjenspeilet seg i økt omsetning og lønnsomhet. Det viser omsetningsveksten fra 900.000 i 2007 til 9 millioner i 2011. Overskuddet har økt fra 100.000 til 2 millioner i den samme perioden. Dette har resultert i flere ansatte og økt administrasjon av bedriften. Da- Tel opererer med konkurransedyktige priser og profilerer seg som en seriøs aktør med høy kompetanse. Bedriftens mål er å alltid levere til avtalt tid, og ha fornøyde kunder når oppdraget er utført.

3. Teoretisk forankring

For å kunne finne svar på problemstillinga har vi søkt støtte i teorien og skal ved hjelp av den, samt ulike undersøkelser, forsøke å komme fram til en mulig løsning for bedriften.

Vi ønsker å innlede med et sitat fra Peter Drucker (referert i Aarrestad og Hem (2008, 10) ”Fordi selskapets funksjon er å skape en konsument, har selskapet to- og bare to- basisfunksjoner: markedsføring og innovasjon. Markedsføring og innovasjon skaper resultater. Resten er bare kostnader.” Denne oppgaven skal konsentrere seg om innovasjon, og da spesielt serviceinnovasjon og verdiinnovasjon. Bedriftens forretningsmodell beskriver hva som er bakgrunnen for bedriftens inntekter og kostnader og hvordan den skal differensiere seg fra andre bedrifter (Furseth 2008). Siden serviceinnovasjon dreier seg om innovasjon i selve forretningsmodellen til bedriften, har vi valgt å bruke en forretningsmodell som rød tråd i denne oppgaven. Det finnes flere ulike beskrivelser av forretningsmodellens nøkkeldimensjoner, de fleste er ganske like. Vi har valgt å forholde oss til Chesbrough (2011) sine seks komponenter, men finner utfyllende forklaringer hos Roos, Roos og von Krogh (2010). Chesbrough er opptatt av tjenesteinnovasjon og at bedrifter må tørre å åpne forretningsmodellene sine. Hans teorier rundt dette gjorde at vi valgte denne forretningsmodellen som guideline til oppgavens teoretiske forankring. Vi har valgt å illustrere Chesbroughs forretningsmodell slik:



figur 1: forretningsmodell

Det første en bedrift må se på er hva det er som skaper verdi for kunden. Chesbrough (2011) er opptatt av at bedriften klarer å definere om det er produktet eller tjenesten som er verdiskapende. Og at flere bedrifter burde innse at det er løsningen de selger til kundene og ikke selve produktet. ”The way you think about your business changes when you frame it as service.”

(Chesbrough 2011, 31) Deretter må bedriften identifisere sitt segment av kunder for å finne de som tiltales av bedriftens verdierklæring. Målkundedefinisjonen bestemmer også kommunikasjonen, markedsføringskanaler og verdiskapningsprosessen. Herunder kommer også de relasjoner som en bedrift danner til kundene. ”Inntekter basert på kunderelasjoner er livsnerven i enhver bedrift” (Roos, Roos og von Krogh 2010, 282).

Forretningsmodellen skal hele tiden definere strukturen til bedriftens verdikjede. Bedriftens hovedmål er å skape verdi for kunden. Hvilke aktiviteter som er nødvendige og hvordan disse henger sammen vises i bedriftens verdikonfigurasjon (Roos, Roos og von Krogh 2010). Denne komponenten har vi valgt å legge som en overordnet dimensjon i vår fremstilling, fordi det er en kontinuerlig prosess som påvirkes av og påvirker de andre elementene i forretningsmodellen. Vi har også valgt å legge bedriftens kostnadsstruktur og lønnsomhetspotensial som en komponent som følger hele forretningsmodellen. Alle avgjørelser en bedrift tar underveis, mens den skaper og leverer verdi til kundene, vil få følger for kostnadsstrukturen. Og det samme gjelder de ulike inntektsstrømmer som måler hvor godt bedriften evner å omsette verdien den tilbyr kunden (Roos, Roos og von Krogh 2010).

Forretningsmodellen skal beskrive bedriftens posisjon i konkurransearenaen og inkluderer bedriftens partnernettverk. Roos, Roos og von Krogh (2010) påpeker at partnerskap og allianser har blitt en viktig del av strategien for å skape verdi for kunden. Å formulere en konkurransestrategi som skaper differensiering i markedene, er en utfordring alle disse elementene munner ut i. Hvordan skal summen av alle aktiviteter og valg skape en verdi for kunden som er unik? Det er her Chesbrough er opptatt av innovasjon og å skape nye verdier for kundene. Gjennom differensiering, nytenking og gjennom å skape seg sin egen markeds plass, skal bedrifter vinne kunder og ikke sloss. Vi valgt å illustrere dette med en ”tilbakevisende” pil til starten av modellen. For klarer bedriften å differensiere seg, har den også skapt ny verdi for kunden, som igjen tiltaler nye kundesegmenter og bedriften kan foreta en ny gjennomgang av

forretningsmodellen sin. Det som er viktig, og som Chesbrough (2011) er opptatt av, er at det kan ligge innovasjon i alle av forretningsmodellens komponenter. Modellen er ikke lineær, men sirkulær og det er ikke kun på enden av modellen at svaret ligger.

3.1 Verdiskaping

En forretningsmodell skal beskrive hva som skaper verdi for kunden (Furseth 2008). I følge Samuelsen et al. (2007) kan begrepet kunde verdi noen ganger brukes synonymt med nytte. Verdi for kunden vil være en funksjon av den eller de typer nytte han mottar, sammenlignet med det han må ofre. Dette har vi illustrert som en brøk:

$$\text{Verdi} = \text{Nytte/kostnad} > 1$$

figur 2: kost-nytte-brøk

Her er det spesielt to momenter det i følge Samuelsen et al. (2007) er viktig å være bevisste på. For det første er brøken fra kundens side dynamisk, kunder endrer stadig sin oppfattelse av nytte og kostnad. Og det kreves det også at bedriften tar høyde for. I tillegg har ulike kundesegmenter ulike behov og preferanser, slik at et tverrsnitt av kundene vil kunne være misvisende i forhold til inntjeningspotensialet til produktet eller tjenesten. Men det som er felles for de fleste kunder, er at de er mer opptatt av den verdien de kan få ut av kundeforholdet enn av bedriftens omdømme. Så lenge bedriftens omdømme ikke blir en belastning for kunden, er dette ikke så viktig for kundeforholdet.

Også når det gjelder å skape verdi for kunden kan en bedrift være innovativ. En retning innen serviceinnovasjonen er den *servicedominante logikk*. Vargo og Lusch (2007) har utviklet ti fundamentale premisser som det er viktig å legge vekt på for bedrifter som ønsker å bli bedre på innovasjon innen tjenesteyting. Tre av disse prinsippene handler om verdi og kan være en vekker for bedrifter som ønsker å tenke litt nytt rundt kunde verdi og hvordan dette skapes:

- Kunden er medskapet av verdien på det han eller hun forbruker
- En bedrift kan i seg selv ikke levere verdi, men verdimuligheter
- Verdi er alltid bestemt eller definert av den som kjøper tjenesten

Disse prinsippene gir oss et hint på hvor feil det kan bli når en bedrift, på vegne av sine kunder, i forkant av tjenesten, definerer den verdien som kunden skal oppleve.

3.1.1 Å velge og bli valgt

Løwendahl og Revang (2007) beskriver hvorfor det i kunnskapsintensiv verdiskapning ofte inngår en stor grad av uforutsigbarhet. Dette er blant annet fordi det er en usikkerhet rundt hva som skal leveres, til hvem og hvordan. Det er også en usikkerhet rundt kunden og hvordan denne vil oppføre seg som partner i et samarbeid. På grunn av fleksibiliteten i forhold til typer kunder og typer prosjekter man ønsker å satse på, oppstår det også en usikkerhet rundt hvordan man leverer det man har lovet å levere. På bakgrunn av disse definisjonene har Løwendahl og Revang (2007) sett på tre faktorer ved kunnskapsintensiv verdiskapning og hvorfor strategiske valg er så viktige og vanskelige. For det første påvirkes verdiskapningsprosessen i stor grad av usikkerheten i forhold til hva som skal leveres, hvordan og til hvem. For det andre skyldes dette blant annet at det ikke bare handler om å velge kunder, men også om å bli valgt av kunden. Den tredje faktoren er at det er i samspillet med kunden at verdiskapningen skjer, og at dette forholdet stadig vil endre seg. Dette krever en stor grad av fleksibilitet i verdiskapningsprosessen og det daglige strategiske valget.

3.2 Kundesegmenter

Forretningsmodellen skal identifisere segmenter av kunder (Furseth 2008). Etter å ha sett på hva som er viktig for kundene, blir det naturlig å se litt mer på hvem disse kundene er. Vi skal i dette kapittelet se nærmere på kunderelasjoner, livstidsverdi, kundetilfredshet og kundelojalitet. Utgangspunktet har vært boken til Biong (2003) og to artikler skrevet av Samuelsen et al. (2007) og Singh (2010). Dette fordi vi så behovet for å avgrense dette store temaet og fordi disse blant annet var opptatt av kundens livstidsverdi og så sammenhengen mellom lojalitet og kunderelasjonen.

3.2.1 Kunderelasjon

Biong (2003, 131) definerer en relasjon som et ”langsiktig forhold mellom kunde og leverandør, der målet er å sikre effektive transaksjoner og kontroll over ressurstilgangen og verdiskaping utover det partene kan oppnå i vanlige kunde- leverandør- forhold.” Samuelsen et al. (2007) har et litt annet fokus: De mener at en relasjon er kundens samlede erfaringer gjennom kundeforholdet, dette baseres på summen av tidligere erfaringer og er ikke summen av enkeltransaksjoner. Dersom bedriften vil forsøke å få kundene sine over fra kortsiktige til mer langsiktige forhold, må den for det første forvise seg om at tiltakene oppleves å ha reell verdi for kunden, slik at kunden er villig til å betale for det. Og for det andre må tiltakene virke differensierende for bedriften, slik at kunden blir knyttet til bedriften (Biong 2003).

Samuelsen et al. (2007) refererer til Susan Fourniers fire trekk som kjennetegner relasjoner. For det første innebærer relasjoner et bytteforhold mellom kunden og merket, disse er gjensidig avhengige av hverandre på ulike måter. For det andre er ikke relasjoner tilfeldige, men formålsdrevne. I tillegg er det potensialet for mange ulike bånd mellom kunden og merket, det vil si at relasjoner er multiplekse, og betydningen og innholdet av disse kan endre seg over tid. Og til slutt er det et viktig trekk ved relasjoner at de er dynamiske. Innholdet i relasjonen endres over tid som et resultat av at partene og sammensetningen rundt relasjonen endrer seg. Relasjonsmarkedsføring innebærer å skape verdi på kundens premisser, sentrale faktorer er fleksibilitet, dynamikk og tilpasningsdyktighet (Samuelsen et al. 2007).

3.2.1.1 Relasjonsfaser

Tradisjonelle segmenteringskriterier er demografiske, psykologiske eller livsstilkriterier, men det disse ikke tar høyde for er hvor lenge kunden har vært kunde (Samuelsen et al. 2007). *Livssyklusmetaforen* beskriver de ulike fasene kundens relasjon til bedriften deles inn i. I følge Samuelsen et al.(2007) er det viktig informasjon for bedriftene å vite hvor mange kunderelasjoner som til enhver tid oppleves av kunden å være i de respektive fasene. I verste fall,

påstår de, kan det føre til feilaktige kundestrategier. Samuelsen et al. (2007) refererer til analyser som viser at de fleste kunder før eller siden opplever stagnasjon i relasjonen, de føler at relasjonen tømmes for nytte. Å segmentere etter hvilken fase i relasjonen de befinner seg i, gir bedriften en ”early warnings” på hvor mange kunder som for eksempel er på vei ut av samarbeidsforholdet. (vedlegg1). Vi skal under neste punkt også se at kundene har ulike drivere av tilfredshet og lojalitet i de ulike relasjonsfasene, nok en årsak til at de krever ulik behandling og kommunikasjon.

3.2.2 Kundelojalitet

Singh (2010) påpeker at bedrifter kan øke inntjeningen ved å arbeide med å øke livstidsverdien til kundene. Dette kan blant annet oppnås gjennom økt stabilitet i kundebasen gjennom lojalitetsprogrammer og relasjonsbyggende tiltak. Forutsetningen for at det skal ha noen hensikt, er å levere god service som gjør kundene fornøyde og dermed ønsker å knytte seg til bedriften. Med blant annet utgangspunkt i livssyklusmetaforen, har vi sett at det er sammenhenger mellom relasjonsfasene og lojalitetsfasene. Vi har forsøkt å sammenfattet dette i en modell som viser hovedpunktene. Den viser blant annet sammenhengene mellom drivere av kundetilfredshet som igjen er den viktigste, men ikke eneste, driveren av kundelojalitet (Samuelsen et al. 2007).

	INTRODUK- SJONS FASE	VEKST-FASE	MODNING/ VEDLIKEHOLDSFA SE	NEDGANG/ AVVIKLINGSFASE
Drivere av kunde- tilfredshet	Pris Kvalitet Omdømme Info fra andre	Reaksjonsdyktighet Personlig behandling	Reaksjonsdyktighet Personlig behandling	Opplevelsen av pris, kvalitet, tilfredshet, kalkulativ og affektiv tilknytning reduseres
Drivere av lojalitet	Affektiv tilknytning	Tilfredshet Affektiv tilknytning	Tilfredshet Affektiv tilknytning Kalkulativ tilknytning øker	Drivere av lojalitet
Lojalitets faser	KOGNITIV FASE	AFFEKTIV FASE	KONATIV FASE	ADFERDSMESSIG FASE
Overbevisende informasjon til kunden	Emosjonelt innslag i kundens holdninger ,tilfredshet	Kunden ønsker å fortsette som kunde, forpliktelse	Intensjoner og planer om å fortsette konverteres til handling og adferd	Overbevisende informasjon til kunden

figur 3: relasjons- og lojalitets matrise

Kundelojalitet blir sett på som et veldig viktig middel i prosessen for å øke kundens livstidsverdi. Kundetilfredshet er den mest veletablerte driveren av kundelojalitet (Singh 2010). Videre oppgir hun flere årsaker til at en bedrift bør jobbe med kundetilfredshet: den påvirker kundens intensjoner om gjenkjøp, faktisk gjenkjøp, sikrer fremtidig inntjening og reduserer kostnadene ved fremtidige transaksjoner, gir et utgangspunkt for tilleggstenester, øker kryssalget og gir flere anbefalinger og positiv vareprat. Noe som samlet styrker bedriftens posisjon i markedet.

Men tilfredshet driver ikke lojalitet alene, kundens tilknytning til bedriften er også en viktig variabel. Dette har vist seg å være viktig for å oppnå vellykkede og langsiktige relasjoner, og påvirker også fremtidige gjenkjøpsintensjoner (Singh 2010). Hun viser til forskning innen organisasjonsadferd, som beskriver to viktige dimensjoner av tilknytning til bedriften. Den første dimensjonen er *affektiv* motivert tilknytning og den beskriver et ønske om å fortsette relasjonen på grunn av tilhørighetsfølelse og positive følelser ovenfor den andre parten. Kunden aksepterer organisasjonens verdier, er villige til å anstrenge seg for relasjonen og har et ønske om å vedlikeholde relasjonen. Den andre dimensjonen er en *kalkulativ* tilknytning. Her er det først og fremst byttekostnader og fordeler ved investeringen som er motivasjonen til å fortsette relasjonen. Sterke emosjonelle bånd med de ansatte kan også være med på å trekke opp byttekostnadene. Singh (2010, 4) ”forskning viser at kunders tilknytning til de ansatte har en overspillingseffekt og påvirker kundens tilknytning til bedriften og har en sterk effekt på lojalitet.”

Hva er det som er utfordringen for serviceinnovasjonen innen dette temaet? Samuelsen et al. (2007) advarer mot et for sterkt fokus på service, som han understreker er leveranseformen og ikke ensbetydende med selve tjenesten som kunden kjøper. Det hjelper ikke å levere tjenesten med et smil, være reaksjonsdyktig og imøtekommende dersom kunden opplever avtagende nytte i kundeforholdet. I tillegg advarer Samuelsen et al. (2007) mot at satsning på kundeservice er mer enn å gi gunstige tilbud for å rekruttere nye kunder. Det krever en balansering mellom offensive og defensive markedsstrategier.

Ettersom studier viser at de fleste kundene befinner seg i modningsfasen, hvor de opplever en stagnasjon i nytteleveransen, er det viktig å stadig videreutvikle kundeforholdet (Samuelsen et al. 2007).

3.3 Verdikjede

Vi har sett på hvilke verdier som skal skapes for kunden, og vi har sett på hvem disse kundene er. Bedrifter må beskrive hvordan den verdien som skapes oppstår, produseres og leveres til kunden. Interne og eksterne, immaterielle og finansielle ressurser som kreves for å skape verdi for kunden, må avdekkes og analyseres (Roos, Roos og von Krogh 2010).

I følge Chesbrough (2011) ble begrepet *verdikjede* ble først definert av Porter i 1985 og var lenge den gjeldende modellen. Da stadig flere bedrifter gikk over fra å produsere varer til å produsere tjenester, ble ikke lenger verdikjeden beskrivende nok. Dette dannet grunnlaget for begreper som *verdiverksted* og *Open Services Value Chain*. Når en bedrift omdefinerer produksjonen sin fra produkt til service, forandres hele tenkemåten til bedriften. Måten de forholder seg til kundene, hvordan bedriften konstrueres og ”elementer” som kan brukes til differensiering og til å skape verdi for kunden, forandres ved et servicefokus. Med andre ord: å tenke tjeneste framfor produkt er med på å forandre bedriftens forretningsmodell (Chesbrough 2011).

Verdiverkstedet forklarer hvordan verdi skapes i bedrifter som bruker ressurser til å løse problemet for kunden. Verdien ligger ikke bare i den endelige løsningen, men også i prosessen (Roos, Roos og von Krogh 2010). I denne prosessen er det de menneskelige ressursene som utgjør det viktigste grunnlaget for konkurransefordeler. Det kan i et verdiverksted være vanskelig å definere de ulike aktivitetene og de ulike rollene til de ansatte. Aktivitetene er sekvensielle og sirkulære (Roos, Roos og von Krogh 2010) (vedlegg 2)

Verdidrivere er faktorer som kan bidra til at verdien for kunden øker. I verdiverkstedet er disse viktigere enn kostnadsdriverne ettersom kunden er mer opptatt av den best mulige løsningen framfor lavest mulig pris (Roos, Roos og von Krogh 2010). Videre sier de at kundens oppfatning av hva verdi er, består

av en kombinasjon av ulike verdidrivere som kan deles inn i fire kategorier. Vi har satt disse i en matrise, for bedre oversikt.

Verdi- drivere	1.Tydelighet	2.Tillit	3.Funksjon- alitet	4.Kostnad
Hva er det?	Bedriftens egenart og evne til å skape tilhørighet	Oppstår når bedriften og kunden har sammenfallende vurderinger	Hvor dyktig bedriften er til å tilby varen/tjenesten	Hva kunden må gi for det de får
Eksempel	Image, navn, profesjonalitet, referanser, varemerke, rykter	Felles vurderinger, oppfatninger, holdninger, adferd, språk	Leveransevilkår, kvalitet, produktutvikling, geografisk nærhet	Betalingsvilkår, tid brukt på kjøp, leveransetid

figur 4: verdidrivere (Roos, Roos og von Krogh 2010, 117)

3.4 Kostnadsstruktur og lønnsomhetspotensial

Bedrifter forsøker å nå sine mål etter beste evne, dette gjennom å oppnå ytre effektivitet, det vil si å tilfredsstille sine omgivelser, samtidig som de skal oppnå indre effektivitet. Det er også en tredje faktor som blir stadig viktigere, nemlig evnen til å tiltrekke seg, utvikle og holde på de beste talentene. Spesielt viktig blir dette for bedrifter der de ansattes kunnskaper er avgjørende for verdiskapningen (Løwendahl og Revang 2007).

Å analysere bedriftens ressursgrunnlag, kan være et godt utgangspunkt for å finne ut om bedriften har de ressursene til rådighet for å nå de strategiske målene den har satt seg. Dette danner bedriftens eksistensielle grunnlag for å videre arbeidet med kostnads- og lønnsomhetsanalyser. Bedriftens totale ressurser består av intellektuell og finansiell kapital og visualiseres i et distinksjonstre. (Roos, Roos og von Grogh 2010). (vedlegg 3) Dette kan være et nyttig verktøy for å synliggjøre, identifisere og prioritere de viktigste ressursene bedriften tar i bruk for å skape verdi. I tillegg er det relevant å kartlegge hvilke ressurser bedriften har tilgang til, dette utgjør bedriftens relasjonskapital. Men det er viktig å være klar over at bedriftens ressurser alene ikke skaper verdi. Ressursene er en nødvendighet, men ikke tilstrekkelig forutsetning for verdiskapning. Ressursene har, i følge Roos, Roos og von Krogh (2010), ingen verdi dersom de ikke blir brukt riktig og er satt i et system som sikrer en tilvirkning av tjenester som blir verdsatt av kundene. Det er verdiskapende aktiviteter, og sammenhengen mellom disse, som danner grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn (Roos, Roos og von Krogh 2010)

3.5 Konkurransarenaen

Forretningsmodellen beskriver bedriftens posisjon i konkurransarenaen, dette inkluderer leverandører, partnere og kunder (Furseth 2008). Ressursrelasjoner er en viktig ressurs, som bygger på bedriftens verdifulle relasjoner med eksterne aktører som kunder, leverandører og partnere. Men andre ord: bedriftens nettverk. Furseth (2008) refererer til Andrew Hargadons (2003) tre sentrale teser om nettverk. Disse kan med fordel benyttes i arbeidet med innovasjon: For det første handler ikke innovasjon primært om å finne på noe nytt, men heller om å skape kontakter mellom ulike personer. For det andre avhenger forestillingsevnen av det profesjonelle nettverket og for det tredje: hvorvidt en nyskaping blir en suksess avhenger av evnen til å mobilisere nettverket. ”Et kvalitativt godt nettverk er med på å øke sannsynligheten for at en nyskaping innen tjenesteyting blir en suksess i markedet” (Furuset 2008, 8)

Tidd og Bessant (2009) bekrefter dette: Innovasjon er ikke en soloutøvelse, men mer et multiplayer spill. Å skape kontakter mellom forskjellige organisasjoner, som igjen skaper store nettverk blant samarbeidspartnerne. Smarte organisasjoner og entreprenører har alltid sett fordelene med det å samarbeide i nettverk. Bygging og av styring av nettverk og kontakter har blitt ett nøkkelkrav når det gjelder innovasjon (Tidd og Bessant 2009).

3.6 Konkurransestrategi

Hvordan utvikle en strategi for framtidig vekst? Strategi er et spørsmål om å peke ut retning for alle de små, men strategiske beslutningene. Det handler også om å definere mål og ha en overordnet styring på prosessen (Løwendahl og Revang 2007). Vi har i dette kapittelet valgt å fokusere på fire tema. Først skal vi se litt på den dynamiske bedriften og hvordan slike bedrifter jobber med strategiarbeid. Deretter skal vi konsentrere oss om verdiinnovasjon og to populære retninger som har fått mye vind i seilene de siste årene: Red Ocean og Blue Ocean.

3.6.1 Den dynamiske bedriften

En bedrift som lærer av og bearbeider tilbakemeldinger fra omgivelsene, vil stadig kunne plassere og omplassere ressurser og verdier til mer konkurransedyktige posisjoner. ”Slike dynamiske bedrifter er ikke hierarkiske strukturert med stabilitet som viktigste fortrinn, den består ofte mer av et fleksibelt nettverk” (Roos, Roos og von Krogh 2010, 243) Flere kjennetegn ved det komplekse, smidige foretaket: serier av kortvarige konkurransefortrinn, innovasjon, dynamikk og tilpasningsevne. Disse velger å ikke jobbe med strategi på tradisjonelt vis: Framfor å utvikle komplekse strategiske planer baseres mange avgjørelser på *Tommelfingerregler* (Roos, Roos og von Krogh 2010).

Den dynamiske bedriften tar utgangspunkt i forholdene her og nå, og beveger seg videre derfra. De skaper og eksperimenterer med ulike muligheter for å se hva som fungerer, og tilpasser seg raskt for å utnytte nye muligheter og skaper underveis usikre fremtider. For at bedriften tryggere skal kunne felles og riktige beslutninger, er den avhengig av å utvikle en kollektiv identitet for så å kunne ta strategiske avgjørelser basert på grunnverdier (Roos et al. 2010).

3.6.2 Verdiinnovasjon

Verdiinnovasjon innebærer å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi til lavere kost for selskapet og konsumenten (Kim og Mauborgne 2005). Dette er en innovasjonsstrategi som øker i popularitet og som har vært opphavet til blått hav- tenkningen. I det sammensatte ordet verdiinnovasjon, er begge komponentene like viktige. Ved kun å skape mer verdi, skiller ikke bedriften seg automatisk på markedet. Og ved kun å fokusere på innovasjon, blir bedriften gjerne teknologidrevet. ”Verdiinnovasjonen oppstår bare når innovasjonen er tilpasset nytte, pris og kostnadsposisjon.” (Kim og Mauborgne, 2005, 26) Dette er ny og uvant tenkning og motsir tidligere oppfattelser av verdiskaping. Før har man trodd at bedriftene enten kan skape en større verdi for kunden til en høyere kostnad eller de kan skape en rimeligere verdi til en lavere kostnad. Men bedrifter med blå hav- strategier forsøker både å skille seg ut og produsere til en lav kostnad (Kim og Mauborgne 2005).

Chesbrough (2011) sammenligner innovasjons- kampen med ei tredemølle, hvor de som ikke klarer å følge med faller av. Bedriftene som løper på tredemølla klarer uansett ikke å opprettholde innovasjonen eller investeringen i framtiden fordi de ikke har noe endelig mål og ingen mulighet til å hvile. De tappes for krefter i den evige kampen om konkurransefortrinn.

Chesbrough (2011) refererer til Porters tre ulike generiske strategier for bedrifter: kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Men Kim og Mauborgne (2005) hevder det også finnes markeder hvor konkurransen er irrelevant og at det ikke trenger å være en slik motsetning mellom kost og verdi for kunden slik Porter har som premiss i sin tenkning. Blant annet finnes det ofte kostnadsdrivende attributter som ikke gir kunden oppfattelse av verdi og derfor kan fjernes/redueres. Det finnes ingen markeder i dag som er statiske eller helt uten konkurranse. Dette krever at alle bedrifter må jobbe med å stadig skape større verdi for kundene for å bli valgt (Kim og Mauborgne 2005).

3.6.2.1 Red Ocean

Det røde havet består av mange aktører som konkurrerer om de samme kundene på det samme markedet. Bedriftene og tilbyderne prøver å utkonkurrere sine rivaler for å ta en større andel av produktet eller det som tjenesten etterspør. Etter hvert som markeds-plassen blir overfylt, er utsiktene for fortjeneste og vekst redusert og det skapes en evig kamp om kundene og markedsandelene. Uttrykket ”Red Ocean”, beskriver en blodig arena med stor konkurranse hvor det skapes vinnere og tapere (Kim og Mauborgne 2005).

3.6.2.2 Blue Ocean

Hvorfor har blått hav- tenkningen blitt så viktig? I stadig flere bransjer overstiger tilbudet etterspørselen, og trenden av økt globalisering forsterker denne utviklingen. Varer og tjenester blir i økende grad betraktet som råvarer, priskrigene blir heftigere og fortjenestemarginene synker (Kim og Mauborgne 2005). De røde havene blir stadig blodigere og skapere av blå hav oppdager ny og ubestridt markeds-plass.

Blue Ocean handler om å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi for bedriften og kundene (Kim og Mauborgne 2005). Det handler også om uutnyttede markeder hvor behovene skapes og om å hoppe bukk over konkurransen (Roos, Roos og von Krogh 2010).

På mange måter kan rødt og blått hav-tenkningen minne om Porters (1996) operasjonelle versus strategiske agenda. Han forklarer at roten til å mislykkes er at mange bedrifter sliter seg ut i kampen om å gjøre det samme som konkurrentene, men stadig bedre. Dette er en kamp ingen vinner, for selv om det står en bedrift igjen, er denne så tappet for krefter og har ingen profitt igjen å leve for. Vi ser her også likheter til Chesbroughs tredemølle-metafor. Porter konkluderer i sin artikkel "What is strategy?" (1996) med at: Operasjonell effektivitet er ikke strategi. Operasjonell effektivitet betyr å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene, men stadig bedre. En slik agenda krever stadige forandringer, forbedringer, fleksibilitet og utrettelig innstats. Strategisk posisjonering derimot, det er strategi. Og det vil si å utføre helt andre aktiviteter enn konkurrentene, eller på en annen måte. Denne agendaen handler om å definere en unik posisjon (Porter 1996).

4. Teori metode

For å redegjøre for vår undersøkelser og metode, har vi forankret det i metodeteori. Her vil vi beskrive forskningsdesignet, undersøkelsesmetoden og ikke minst utvalgskriteriene og utvalgets størrelse. Deretter skal vi forklare intervjuguidens oppbygning og datainnhentingprosessen. Så skal vi beskrive hvordan vi analyserte innsamlet data. Og til slutt skal vi diskutere undersøkelsens validitet og reliabilitet.

4.1 Problemstilling

Utgangspunktet for oppgaven er en problemstilling, denne legger føringen for hvilken metode vi skal velge for undersøkelsen. I vår oppgave har vi kommet frem til problemstillingen: *Hvordan utvikle en strategi for å skape langsiktige kundeforhold for Da-Tel?* Formålet med denne problemstillingen er å tilegne oss mer informasjon rundt de utfordringene bedriften står ovenfor i sin kontakt

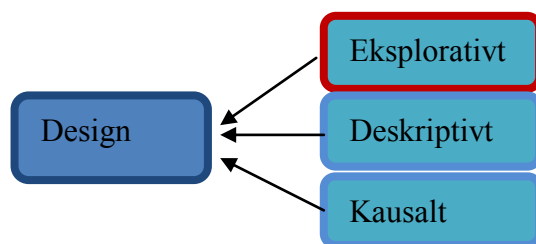
og kommunikasjon med kundene sine. Det innebærer en ustrukturert og induktiv tilnærming (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Dette er en problemstilling som typisk kommer inn under Et kvalitativt forskningsdesign er fleksibelt og blir brukt til analytiske beskrivelser og forståelser av sammenhenger. Kvalitative metoder har sin styrke når det kommer til spørsmål som hva, hvorfor og hvordan. Her handler det mer om å forstå, enn å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

4.2 Design og metode

Våre funn i litteraturen beskriver forretningsmodellens komponenter. Den hjelper oss å forstå hvilke aspekter bedriften bør ta hensyn til. Den lærer oss om hva som finnes av muligheter for vår bedrift og de kriterier vi ønsker å bevege oss mot. Litteraturen forteller oss mye om "hvor vi skal", men for å kunne stake ut denne kursen må vi vite "hvor vi er". Gjennom kvalitative intervju med eksisterende og potensielle kunder av oppgavebedriften, håper vi å kunne danne oss et bilde på nå- situasjonen.

4.2.1. Undersøkelsesdesign

Designet beskriver hvordan analyseprosessen skal legges opp for å nå målene med undersøkelsen. Dette innebærer hvilke typer data man trenger, hvordan disse skaffes og hvordan de analyseres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). I vår oppgave velger vi å bruke et eksplorativt design (figur 5) Dette fordi vi ønsker å finne mer informasjon om et tema som vi har begrenset kunnskap om. Samtidig som vi vil ha en fleksibilitet til å fortolke og forstå de aktuelle temaene. I slike tilfeller bør det i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) benyttes eksplorativt design, fordi det gir en bedre innsikt i undersøkelsesområdet.



figur 5: undersøkelsesdesign (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 58)

4.2.2 Undersøkelsemetode

I vår oppgave har vi valgt å bruke kvalitative dybdeintervju av to hovedgrupper. Dybdeintervju er en av hovedteknikkene tilknyttet eksplorativt design og blir ofte benyttet når individets personlige meninger og erfaringer er av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Intervjuene gjennomføres i en en- til- en situasjon med en intervjuguide som utgangspunkt.

Vi har i våre undersøkelser valgt å både intervju eksisterende og potensielle kunder av Da- Tel. For det første var vi interessert i å høre hva kundene til Da- Tel mente om ulike aktuelle tema og hvordan de opplever Da- Tel. I tillegg ønsket vi å høre hva andre enn kundene legger vekt på i sine valg av tjenesteleverandør. Og om de i det hele tatt hadde hørt om Da- Tel. For det andre hadde intervjuene med de potensielle kundene en ”kontrollfunksjon”. For å kvalitetssikre at de svarene vi fikk av de eksisterende kundene ikke var farget av at de visste hvilken bedrift vi kom fra. Slik kunne vi se om de svarene vi fikk er upåvirket om de har relasjoner til Da- Tel eller ikke.

4.2.2.1 Kundeintervju

Formålet for undersøkelsen er å avklare hvilke synspunkt og meninger kundene til Da- Tel har rundt temaer som relasjoner, kompetanse og konkurransearena. Vi ønsker blant annet å kartlegge hvilke kontraktsformer som brukes, hvordan rekrutteringen av eksterne tjenester gjøres og hva som skal til for å fortsette samarbeidet. Vi vil se på hva som veier tyngst i samarbeid med eksterne tjenesteytere, og hvilke fordeler det kan føre til. Til slutt ønsker vi å høre hvordan kundene oppfatter Da- Tel og hva de ønsker seg utav kunderelasjonen. For oss er det interessant å avdekke eventuelle sammenhenger eller avvik mellom det Da- Tel ser på som sine styrker og hva kundene er opptatt av.

4.2.2.2 Potensielle kunder

Formålet for undersøkelsen er å se på hvilke synspunkter andre enn kundene til Da- Tel har rundt de samme temaene vi er opptatt av. Er det samsvar med de svarene vi får av kundene og av de som ikke er kunder? Er de opptatt av det samme og har de lik oppfattelse av verdiene vi ønsket å belyse? Hvor kjent er

Da- Tel av andre bedrifter, hvordan er markedet for flere oppdrag og hva skal til for at de blir valgt?

4.3 Utvalg av respondenter

Utvalget er de respondenter vi har til hensikt å snakke med for å få tak i informasjon for videre kunne svare på problemstillingen. Utvalget for begge undersøkelsene ble trukket etter en *ikke-sannsynlighetsprosedyre*. Dette fordi det ikke eksisterer en oversikt over absolutt alle eksisterende og potensielle kunder til Da- Tel, slik at vi ikke kunne trekke et helt tilfeldig utvalg. Istedet har vi brukt en blanding av *bekvemmelighetsutvalg*, hvor vi valgte noen kunder vi hadde enklest tilgang til, og *vurderingsutvalg*, der vi benyttet skjønn for å plukke ut representanter fra ulike kategorier (Grenness 2004).

Intervjuobjektene er anonymisert. På forespørsel av sensor utgis fullstendig informasjon.

4.3.1 Utvalgskriterier

I følge Grenness (2004) krever et kvalitativt design nøye planlegging og utvelgelser. Før undersøkelsene hadde vi ett møte med daglig leder for Da- Tel, Even Lefstad, for å gi oss en oversikt over noen av virksomhetens kunder på B2B markedet. Det ble valgt ut kunder fra ulike kategorier. Det innebar kunder ulik grad av innflytelse ovenfor Da- Tel, ulike bransjer og ulik grad av relasjonsvarighet. Dette for å sikre oss et gjennomsnittlig utvalg av kundemassen til Da- Tel. Respondentene er i hovedsak beslutningstakere som har myndighet til å ta avgjørelser på vegne av virksomheten de representerer. Når det gjelder utvalgskriteriene for de potensielle kundene, så vi at de fleste bedrifter i nærmiljøet og de næromliggende tettsteder alle er potensielle kunder. De potensielle kundene ble valgt ut på bakgrunn av geografisk tilgjengelighet og muligheten for at de har behov for de tjenestene Da- Tel tilbyr. Vi ønsket at det i det hele tatt skulle være en mulighet at respondentene visste om Da- Tel, og det skulle være en sannsynlighet for at bedriften blir valgt ved en anledning i framtiden.

4.3.2 Utvalgets størrelse

På grunn av begrensede ressurser med tanke på tid og kapasitet, måtte vi begrense omfang av undersøkelsen til det vi følte var et minimum. Men med tanke på temaet for oppgaven, følte vi likevel at kvaliteten på utvalget var mer formålstjenelig enn kvantiteten. Vi intervjuet ti tidligere og nåværende kunder av Da- Tel. Den store spredningen i respondentene øker kvaliteten og gjør at vi mener utvalget er dekkende. Deretter intervjuet vi ti potensielle kunder, som vi mener er et tilstrekkelig antall respondenter for å få den kunnskapen vi trenger.

4.4 Intervjuguiden

Vi har utarbeidet to intervjuguider. En tilpasset Da- Tel sin kundegruppe, og en tilpasset potensielle kunder. Temaene i intervjuguiden er sterkt relatert til vår problemstilling slik at vi håper å avdekke informasjon som vi kan dra nytte av for å løse vår problemstilling.

Intervjuguiden for Da- Tel sine kunder er delt opp i fire hovedtema. I den første delen kartlegger vi respondentens ansettelseforhold, posisjon og beslutningsmyndighet. Deretter har vi noen spørsmål rundt relasjoner og hva respondentene legger vekt på her. Så vil vi kartlegge hvilke kriterier som legges til grunn når ny kontakt med eksterne tjenesteytere skal rekrutteres. Her tar vi for oss flere temaer som kan være avgjørende og viktig for å bygge relasjoner over tid. Neste tema er kundenes syn på kompetanse og kvalifikasjoner. Dette er for å vite om det blir lagt vekt på disse temaene ved nye oppdrag. Avslutningsvis blir det stilt en del direkte spørsmål angående Da- Tel. Hvordan opplever kunden Da- Tel og hvordan scorer bedriften på ulike punkter (vedlegg 4).

Avslutningsvis viste vi respondentene en grafisk fremstilling av relasjonsfasene og spurte: Tenk på din bedrifts kundeforhold med Da- Tel som helhet. Dersom du skal beskrive kundeforholdet over tid, hvilken av disse fasene ville du plassere din bedrift? Vi beskrev fasene kort og dersom kunden var i villrede, forsøkte vi å hjelpe litt (vedlegg 1).

Intervjuguiden til de potensielle kundene er lik den som vi brukte til Da- Tel sine kunder. Kun den siste delen om konkrete erfaringer med Da- Tel er forandret. Her spurte vi istedet om respondenten har kjennskap til virksomheten, om de kjenner noen som har benyttet seg av Da- Tel sine tjenester og om de selv ser på det som aktuelt (vedlegg 5).

4.4.1 Pre-testing

For å kvalitetssikre intervjuguiden vår, pretestet vi to intervju med bekjente. Vi erfarte da at vi lå tidsmessig bra an, slik at vi ikke brukte mer av tiden til respondentene enn vi hadde avtalt. Vi testet også om spørsmålene var forståelige, om det ble flyt i samtalen og om det var spørsmål som overlappet hverandre. Etter disse første to intervjuene endret vi noen spørsmål, tok bort noen og endret litt på rekkefølgen.

4.5 Datainnhenting og -analyse

Vi delte oppgavene mellom oss, for å sikre en god intervjusituasjon. Den ene hadde intervjuansvaret, mens den andre hadde en kombinert sekretær og kontrollrolle. Dette ble gjort av flere årsaker. For det første var det med på å skape en god og avslappet dialog med respondenten. For det andre kunne intervjueren konsentrere seg om dialogen og om hvilke spørsmål som eventuelt måtte utdypes og hvilke som overlappet hverandre. Sekretæren, som hele tiden lyttet til samtalen, kunne bryte inn dersom noe ble litt uklart. I tillegg kunne sekretæren konsentrere seg om å få notert ned alle punkter som ble sagt og slik fikk vi sikret et umiddelbart referat av respondentens utsagn. Vi valgte å ikke bytte på disse rollene undervei, da begge ble stadig tryggere på rollene sine og vi så det derfor ikke som hensiktsmessig.

Alle intervjuene våre, både de med kundene og de potensielle kundene, foregikk på respondentenes arbeidsplasser. Vi hadde avtalt tid på forhånd og intervjuene tok rundt 30 minutter. Både intervjuansvarlig og sekretær hadde intervjuguiden på papir og alle svar ble notert underveis. Intervjuene startet med en løs prat om respondentens stilling, ansvarsområder og bedriftens arbeidsmiljø. Dette for å varme opp litt, bli litt kjent med respondenten og få

respondenten til å bli engasjert. Vi forholdt oss til intervjuguiden under hele samtalen, men justerte den etter respondentens svar. Der vi var usikre ble respondenten bedt om å utdype seg eller forklare nærmere. De fleste respondentene ga tydelige og utdypende svar. Vi var meget fornøyde med både mengden og kvaliteten på data vi satt igjen med.

Etter alle intervjuene var gjennomført, satt vi sammen og gikk igjennom hvert enkelt intervju og skrev opp essensen i hvert enkelt spørsmål i en matrise. Dette gjorde vi først med de ti kundene og deretter med de ti potensielle kundene. Da vi så kunne henge opp plakaten, med alle funnene notert, var det tydelig å se sammenhenger og likehetstrekk ettersom vi hadde markerte disse med like farger. Til slutt overførte vi dette i en elektronisk matrise (vedlegg 6).

4.6 Validitet

I hvilken grad har vi målt det vi hadde til hensikt å måle? Undersøkelsens validitet gir oss svar på dette (Grenness 2004). For å være sikre på det, har vi hele tiden hatt oppgavens problemstilling for øynene. Både under utarbeidelsen av studieguiden og underveis i undersøkelsesprosessen hadde vi fokus på hva det er oppgaven skal forsøke å svare på, for å sikre innhenting av relevant informasjon. Begge undersøkelsene skal sammen gi et svar på problemstillingen. Kundeintervjuene skal gi oss mer forståelse for temaet vårt. Mens intervjuene med de potensielle kundene skulle bidra til å bekrefte eller avkrefte den oppfattelsen vi fikk av den førstnevnte gruppen. Dette er med på å styrke validiteten.

Når vi ser på intervjuguiden vår, synes vi den dekker begrepene vi ønsket å undersøke bra og mener undersøkelsens *overflatevaliditet* er svært høy. I tillegg mener vi at antall respondenter og deres kvaliteter bidrar til å styrke validiteten.

4.7 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet angir hvor godt vi måler det vi måler, altså i hvor stor grad vi kan stole på undersøkelsen (Grenness 2004). Man skal kunne gjennomføre den samme undersøkelsen flere ganger, med likt utfall (Gripsrud,

olsson og Silkoset 2004). Lite motiverte respondenter kan gi lett tilfeldige svar og dermed en lav svarkonsistens. For å unngå dette kontaktet vi først og fremst kunder av Da- Tel som hadde hatt et samarbeid av en viss betydning, slik at motivasjonen for å snakke med to studenter og slik ”hjelp” oppdragsbedriften, var til stede. En annen utfordring som kan være med på å skape reliabilitetsproblemer er uklart formulerte spørsmål. Fordi vi også målte enkelte begreper indirekte, utfordres reliabiliteten.

Siden vi brukte to respondentgrupper, føler vi at vi i større grad kan stole på det resultatet vi fikk. De potensielle kundene fungerte som en kontrollgruppe, som viste oss om de svarene vi fikk av kundegruppe ikke var preget av at de visste at vi representerte Da- Tel. Det høye antallet respondenter er også med på å styrke reliabiliteten. For å unngå feil ved analysering av spørsmålene, samarbeidet vi om denne delen av oppgaven. Vi satt sammen under hele prosessen med å gå igjennom funnene og analysere disse, dette for å ivareta reliabiliteten på best mulig måte.

5. Funn i dybdeintervju

I dybdeintervjuene av kundene til Da-tel fremkommer det både felles og avvikende meninger. Vi presenterer disse temavis for å tydeliggjøre våre funn.

5.1 Kundeintervju

Vi har intervjuet ti ulike ledere, i ulike lederstillinger og med ulike ansvarsområder. De har varierende fartstid som ledere, alt fra 2 år til 24 år, i gjennomsnitt 8,5 år. Lederne har spredte hovedoppgaver, fra drifting av fibernett til vaktmesterarbeid. De representerte statlige og private, små og mellomstore virksomheter. Felles for de alle er at de har en grad av beslutningsmyndighet. Alle oppga at arbeidsmiljøet i bedriften var bra. Faktorer som bidrar til dette var blant annet: takhøyde, humor, åpent og sosialt.

5.1.1 Konkurransarenaen

Halvparten av de spurte tar beslutninger om tildelinger av oppdrag selv, mens hos de andre varierer dette på størrelsen på oppdraget. Ved små oppdrag kan de

ta disse selv, ved større må dette opp til ledelsen. Videre snakket vi om hvilke konkurranseforhold bedriftene hadde å forholde seg til og hvordan de gikk fram i valg av tjenesteyter. Syv av ti henter inn tilbud fra flere. Anbudsrunder er mer aktuelt ved større prosjekter, ellers går det mer på bekjente og tidligere utførte oppdrag. Felles for de alle var at de var opptatte av relasjoner og at disse også blir brukt ved innhenting av tilbud. Avgjørende for valget av tjenesteyter var i de fleste tilfeller pris, men like bak kom faktorer som tidligere erfaringer, leveringsevne og gjennomføringsevne og kvalitet på tjenesten.

5.1.2 Relasjoner

Under dette temaet får vi bekreftet av respondentene at de aller fleste bruker relasjoner og referanser når de skal kontakte eksterne tjenesteytere. Rundt halvparten oppgir at de også er ute på den åpne markedet, men at de da også i tillegg ofte bruker relasjoner og erfaring fra tidligere bedrifter.

Vi lurte på hvilke faktorer som er viktig i et samarbeidsforhold. De fleste var opptatt av kvaliteten på tjenesten, syv av ti oppga dette som viktigste punkt. Kun tre oppga pris som det viktigst i samarbeidet, når vi ser hvem disse tre respondentene er, ser vi at to av disse representerer statlig eide bedrifter. Dette var også våre eneste statlige virksomheter. Våre undersøkelser viser at de statlige eide virksomhetene er mye mer opptatt av pris enn de andre, dette ble av respondent 4 forklart med at de var lovpålagt å velge de billigste tilbyderne. Når vi ser sammenhengende på hele intervjuene til begge disse statlige virksomhetene, nevnes ikke relasjoner i det hele tatt. Her er det pris og kompetanse som ser ut til å være utslagsgivende for å få oppdraget.

På spørsmål om de ti lederne var lojale ovenfor tjenesteleverandøren de benytter, var det et klart flertall av respondentene som sa de var meget lojale under visse forutsetninger. Den ene respondenten som svarte nei på dette spørsmålet var leder for en avdeling i et statlig selskap. Han sa at de rett og slett ikke har lov til å være lojale, sitat: ” vi har ikke lov til å bruke hoffleverandører.” Mens både respondent 6 og 10 så den effektive nytten av å holde seg til et selskap. Noen av forutsetningene for å være lojale var personavhengige og under forutsetning av at samarbeidet fungerer. Andre

kriterier som ble nevnt for at tjenesteleverandøren byttes ut er: at de gjør en dårlig jobb, at de bommer på pris, og ved gjentatte mislighold av jobben.

Nesten ingen av de spurte hadde noen faste kontraktstyper. Det brukes stort sett muntlige avtaler. Ellers blir det ved noen tilfeller benyttet serviceavtaler ved vedlikeholdsdrift og rammeavtaler ved store prosjekter. Noen av bedrifter forholder seg til kjedeavtaler. Det var enstemmig blant respondentene ingen interesse for å inngå langtidskontrakter. En av årsakene til dette er blant annet det høye utviklingstempoet i bransjen, som gjøre det umulig å forplikte til å forholde seg til en samarbeidspartner. Sitat respondent 2: ”Kun slik kan vi forsikre oss at tjenesteytere fortsetter å følge med på utviklingen og stadig fornye seg.” En annen årsak var at bedriftene da ikke lenger var like fleksible og følte seg bundet.

5.1.3 Kompetanse

Når det gjelder kompetansen blant tjenesteytere, så er det et stort flertall som mener det er viktig med høy kompetanse på de områdene de har behov for. Tre av de spurte mener at kompetanse er viktigere enn pris ved tilbudsinnhenting. Tre andre mente at dersom prisen er lik, vil grad av kompetanse være avgjørende for tildeling av oppdraget. Likevel er det få som har rutiner for konsekvent bruke de tilbydere som har den beste kompetansen på markedet. Noen av respondentene oppgir relasjoner og erfaringer som mer relevant ved valg av tjenesteyter. Kun en av ti oppgir at de krever dokumentasjon på kompetansen til tjenesteyter. Det er kun fire av de spurte som har rutiner for å kartlegge om de tjenesteytere som blir tildelt oppdraget har de lovpålagte sertifikater. Resten tar det som en selvfølge og stoler på bedriften at de har de sertifikater som kreves for å utføre de tildelte oppdragene.

Halvparten har gode kontrollrutiner for utførte oppdrag. Mens den andre halvparten tar det som en selvfølge at det fungerer og sier de tar heller kontakt dersom de merker at det ikke fungerer.

5.1.4 Kundeverti

Tilpasningsevne og evne til å være mobile var veldig viktig for de fleste. Ofte skjer det uforutsette hendelser som det raskt må rettes opp i. Noen ganger er de ulike bedriftene avhengige av hjelp både på natt og helg for at deres kunder skal få rettet opp i feil. Kort responstid preger bransjen, ble det nevnt i flere tilfeller. Av flere ble det sagt ”det skulle jo helst vært fikset i går da”.

Å være en innovativ tjenesteyter kan være positivt for de fleste, for noen til og med veldig viktig. De er åpne for det og ser fordelene ved å ha en samarbeidspart som kan komme med løsningsorienterte og innovative forslag. For to av respondentene var det ikke aktuelt at oppdragbedriften var innovative, for de selv la føringene og mente de var de innovative.

Punktlighet betyr for respondentene at avtaler holdes, både med tanke på tid og kostnader som er avtalt. Det fokuseres mye på at avtalt sluttdato er veldig viktig, slik at neste ledd ikke rammes av forsinkelsen. Konsekvensen for å ikke overholde avtalen er blant annet at de ikke vil få tildelt oppdrag ved neste mulighet, men god kommunikasjon oppgis som viktig for å begrense skadene ved forsinkelse. En god dialog under prosessen er for mange helt essensielt.

5.1.5 Kundenes syn på Da- Tel

Innledningsvis spurte vi hvordan kundene oppfatter Da- Tel som bedrift. Vi lister opp noen av de svarene vi fikk: ung, fremadstormende, kjent for å gi litt ekstra, løsningsorientert, godt inntrykk, Da- Tel forbindes med Even Lefstad, til å stole på, seriøs, åpen, ryddig, fleksibel, kommer raskt, gode referanser fra andre, innovative, god faglig kompetanse, positive

Deretter lurte vi på hvilke fordeler kundene ser i Da- Tel framfor andre i Tele- og svakstrømsbransjen: Lite firma med få kontaktpersoner, det vil si ikke så store, ansatte med kompetanse innen flere ulike felt, får et mer personlig forhold til de ansatte, kjenner de med navn, kort responstid - stor fleksibilitet. Relativt nyoppstartet bedrift, ekstra arbeidsvillige?

Prispolitikken til Da- tel oppfattes som akseptabel. I tillegg oppgir halvparten at dette ikke er så viktig. Da- Tel oppleves som lette å få tak i, med god kommunikasjonsevne, det er alltid noen som svarer eller ringer tilbake.

Kundene har et positivt inntrykk. Det er ingen tvil om at Da- Tel har den kompetansen som kunden trenger og forventer, dette kom tydelig fram. Et enstemmig rungende ja på dette spørsmålet. På spørsmålet om Da- Tel oppfattes som innovative og nytenkende, svarte fire ja, men halvparten at det ikke har vært behov så langt. Kun en respondent svarte at de gjerne skulle ha vært mer frampå og kommet med nytenkende ideer og forslag.

Det er en generell oppfattelse av at Da- Tel er punktlig. Seks av de ti respondentene har erfart reklamasjoner i forbindelse med arbeid utført av Da- Tel, men at de stiller opp og fikser det med en eneste gang. De svarer at de rydder opp!

Avslutningsvis spurte vi respondentene hvor fornøyde de var med Da- Tel på en skala fra en til ti. Svarene vi var konsentrert, med lite avvik, rund svaralternativ åtte, vi fikk et gjennomsnitt 8,5. Helt til slutt ville vi at respondentene skulle oppgi hva de ønsket at Da- Tel ble bedre på:

- Bli bedre på avtalt pris, slik at en unngår tilleggsfakturering
- Kan bli bedre på det å drifte av bedrift, dvs. internkontroll HMS og rutiner
- Tydeligere på tilbudene med tanke på pris og beskrivelse av jobben
- Enda bedre på kommunikasjon og alltid avtale tid før oppmøte
- Blir synligere og har et behov for å markere seg i bransjen
- Bedre kontrollrutiner på slutførte oppdrag og heller å bruke litt lenger tid på oppdraget slik at de unngår så mange feil

5.1.6 Relasjonsfasene

Etter å ha presentert en modell for respondentene (vedlegg 1) om hvor de mener de er i relasjonsfasen til Da- Tel, svarer over halvparten at de er i en modningsfase. Noen oppga at det var mulighet for en ny vekstfase ved eventuelle nye prosjekter.

5.1.7 Flere funn som dukket opp

Etter mange funn som ble relatert til selve spørsmålene vi stilte, ble det også gjort en del enkelfunn som vekte oppmerksomhet. Disse funnene har helt klart

betydning for Da- Tel som virksomhet, men og for hvilken som helst virksomhet.

En respondent bemerket at mange konkurrenter til Da- Tel har gått konkurs de siste årene. Det som ble nevnt som hovedgrunn var at de hadde vokst seg for store og ikke maktet å ta vare på alle sine kunder på en god måte. Dette var noe de mente Da- Tel hadde behov for å lære av tidligere virksomheter og deres feilgrep. En fordel som en annen respondent nevnte var at han så det som en fordel at Da- Tel ikke var for store slik at han alltid visste hvem han skulle snakke med.

En av kundene sier at de vil utvikle sin egen avdeling i den retning som Da- Tel har truffet sitt segment, med begrunnelse at da slipper de å forholde seg til en 3. part. De mener at på sikt vil de ikke ha behov for Da- Tel sine tjenester, og det vil være naturlig å gjøre jobben selv.

Mangel på rutiner rundt det å drive bedrift var et moment som ble nevnt. Der ble det satt fokus på at Da- Tel mangler den totale oversikten innen bedriften og sine ansatte. Noe av dette ble nevnt som lite innsikt i den hver enkelte arbeidstakers arbeidsdag, internkontroll og HMS. Dessuten kom det frem at det dukker opp en del mail med diverse smårusk uten at vi fikk definert det nærmere. På spørsmål om forbedringspotensialer, kom det frem at Da- Tel måtte komme med bedre oversikt i tilbudsbrevene og at nødvendig dokumentasjon måtte være på plass.

En kommentar vi fikk under spørreundersøkelsen vekket en svært stor interesse hos oss. Denne kommentaren kom etter spørsmålet om det var viktig at tjenesteyter var mobil og tilpassningsdyktig? Respondenten svarte ja svært viktig, men det var og viktig at de stilte opp på kort varsel privat hos eierne av bedriften på fritiden. Det kom frem at eierne hadde hytter privat som det noen ganger trengte bistand til i helgen, slik at det var nødvendig at tjenesteyter var fleksibel nok til å være på plass når de hadde behov. Men som en positiv dreining menes det med at det er viktig med svært kort responstid som kan være avgjørende for samarbeid fremover.

5.2 Funn potensielle kunder

I hovedsak har vi spurt daglig ledere ved ti ulike bedrifter, hvorav ni av disse har beliggenhet i Skaun Kommune og en i Trondheim Kommune.

Respondentene hadde en gjennomsnittlig ledererfaring på 15 år og beskrev arbeidsmiljøet i bedriften sin som bra til veldig bra. Stikkord som ble nevnt her var: stabilt, trivsel, sosiale tiltak, gode kolleger, god tone og godt samarbeid.

5.2.1 Konkurransarena

I hovedsak er det respondenten som tar beslutningene. De fleste står fritt ved valg av eksterne tjenesteytere, fire av respondentene må forholde seg til kjedestyrte rammeavtaler. Syv respondenter oppgir pris som utslagsgivende kriterier for tildeling av oppdrag. I tillegg oppgis kvalitet på leveransen og relasjoner som viktige faktorer.

5.2.2 Relasjoner

Fire av de spurte leier inn eksterne tjenesteytere gjennom bekjentskap. Mens to av de spurte må forholde seg til faste leverandører og rammeavtaler. De resterende undersøker markedet. Det som er viktig for respondenten i samarbeidet er først og fremst tidligere erfaring, at de er pliktoppfyllende, stabil og til å stole på.

Lojalitet er viktig for alle de spurte. På spørsmål om hva som skal til for å bytte leverandør, svarte de fleste generell misnøye og respondent X utdypet dette med ”sviktende kommunikasjon og misnøye med prisen”. Kontraktstyper som brukes er stort sett muntlige avtaler. Serviceavtaler, rammeavtaler blir ofte foretrukket. På spørsmål om det kan være nødvendig med langtidskontrakter, viser det seg at for de fleste er det uaktuelt. To respondenter mener at dersom det er spesifikk utstyr som ligger til grunn, kan det være aktuelt.

5.2.3 Kompetanse

Når vi kommer til spørsmål om fagkompetanse, svarer halvparten at de har rutiner for å bruke tjenestetilbydere som har den beste fagkompetansen. Noen av de resterende respondentene svarer at det ikke er så viktig ettersom de har

faste leverandører, men alt i alt sier de at det ikke er viktig. Kun en respondent svarer at kvalitet er kanskje det viktigste.

På spørsmål om kompetanse er avgjørende for tildeling av oppdrag, nevner halvparten at det er helt avgjørende. To respondenter nevner pris som det viktigste, mens resten sier det ikke har betydning. Når vi spurte etter rutiner for kontroll av sertifikater til tjenestetilbyderne, svarte bare en at det hadde rutiner for å sjekke sertifikatene. Resten av respondentene stoler på at tjenestetilbyderne har de nødvendige papirer i orden, en svarte at det ikke har hvert aktuelt.

Det var stor enighet blant intervjuobjektene, syv av ti, at tilpassing og mobilitet er viktige egenskaper. Tre svarte "vet ikke" eller at det ikke var så utslagsgivende. Innovative tjenesteyter, som egenskap, derimot var det delte meninger om. Halvparten mener det er nyttig, kan være greit, positivt og er åpne for nye forslag. Den andre halvparten sier det ikke er så viktig, men er åpne for forslag på visse områder.

5.2.4Kundeverdi

Når vi kommer til temaet punktlighet, er alle respondentene enige om at det er meget viktig å holde avtaler som er inngått. Dersom tjenesteyteren er dårlig på å holde avtaler, er det en total enighet blant respondentene at det vil få konsekvenser for det videre samarbeidet. Seks respondenter sjekker at tjenesteyteren har gjort den jobben som er forventet, tre respondenter svarer at de ikke gjør det og en vet ikke.

5.2.5Kjennskap til Da- Tel

På spørsmål om deres kjennskap til Da- Tel, hadde de fleste litt kjennskap til virksomheten. De fleste hadde en viss kunnskap om hva de kunne tilbyde av tjenester og hvor de var lokalisert, men ikke den totale oversikten.

På spørsmål om de hadde noen erfaring med virksomheten, svarte en stor overvekt av respondentene at de ikke hadde det. 3 av ti svarte at de hadde litt erfaring med deres virksomhet, uten at de kunne regne seg som kunder.

Når vi spurte om de kjente noen som hadde erfaring med Da- Tel, svarte sju av ti at det ikke hadde det. Tre av ti visste av noen som hadde benyttet seg av deres tjenester. Til slutt spurte vi om noen av de spurte hadde planer om å benytte seg av tjenestetilbudet til Da- Tel i fremtiden. Fire av de ti respondentene hadde planer om å benytte de i fremtidige oppdrag, resten sa det kan bli mulig en gang i fremtiden dersom Da- Tel kan dekke det behovet de er ute etter.

5.2.6 Annet som kom fram

På spesielle funn gjort til potensielle kunder av Da- Tel, ble det lagt merke til hvor lite kjennskap virksomheter i nærheten av Buvika hadde om Da- Tel. De fleste viste litt men langt ifra det som vi trodde og hadde forventet. En bedrift hadde hvert i kontakt med virksomheten og bestilt arbeid hos de med gjentatte purringer men ingen ting hadde skjedd

6. Analyse, drøfting

I teorikapittelet gikk vi gjennom de ulike komponentene til Chesebourghs forretningsmodell. Med fokus på hva det er som skaper verdi for kunden, har vi sett på hva det er som kan bidra til å skape et konkurransefortrinn. Nå skal vi se på alle disse elementene samlet. Hva er det Da- Tel fokuserer på, hvordan oppfattes dette av kundene, hva sier teorien om dette og hvordan skal vi bruke denne informasjonen videre? Med utgangspunkt i teori, funn og egne erfaringer ønsker vi å drøfte mulighetene for en ny forretningsplan. Vi ønsker også å se på hvordan en strategi for Da- Tel skal kunne skape langsiktige kundeforhold framfor å "leve fra oppdrag til oppdrag".

6.1 Skape verdi for kunden

Det å skape verdi for kundene er et dynamisk begrep. Kundens oppfattelse av verdi og kostnad vil forandre seg over tid og fra kunde til kunde. Derfor er det oppsiktsvekkende at bedrifter mener de kan vite hva det er som skal skape verdi for alle kundene sine. Det holder ikke at bedriften selv definerer og bestemmer dette. Verdi er ikke en vare som bedriften leverer til kunden. Det er kunden som definerer om den opplevde en verdi i forhold til kostnaden.

Verdien oppstår i prosessen og kan ikke presenteres i forkant av jobben. Bedriften må forstå dette og ikke definere hva kunden skal oppleve som verdi. Da må også bedriften innse at dette er en prosess, hvor kunden er medskapende først kan bedriften levere verdimuligheter.

Det er derfor teorien forklarer hvorfor det er så stor usikkerhet forbundet med kunnskapsintensiv verdiskapning. Da- Tel har svært mange forskjellige kunder og tilbyr ulike typer tjenester. Det betyr at ingen prosesser er like, ingen kunderelasjoner er like og ingen verdiskapning er lik. For hver gang Da- Tel blir kontaktet av en kunde starter en ny verdiskapningsprosess.

Da- Tel ønsker å bli oppfattet som en bedrift som er til å stole på. De mener at fokus på punktlighet er viktig i samspillet med kundene for å gi kundene en trygghet om at når behovet oppstår, vil de få hjelp til avtalt tid. Kundene i undersøkelsen bekrefter at det er av stor betydning at de får raskt hjelp når det er behov for det. Både kundene og de potensielle kundene viste seg å være svært opptatt av dette. I tillegg er Da- Tel opptatt av å være tilstede. De ønsker å være tilgjengelig og lett å få kontakt med. Undersøkelsene viste at dette også er kundenes oppfatning. Idet kunden opplever at Da- Tel er tilgjengelig og lett å kommunisere med, har de skapt en verdi for kunden. Kundene sier at Da- Tel alltid tar telefonen ved henvendelser, svarer de ikke der og da blir de ringt opp relativt raskt. Som vi forsto det på kundene, har Da- Tel kort responstid og evnen til å stille opp på kort varsel ved problem.

I vår undersøkelse spurte vi kundene hvordan de definerer punktlighet. Til svar fikk vi at det betydde oppmøte og ferdigstilling til avtalt tid og pris. Når vi så senere i undersøkelsen erfarer at seks av de ti spurte kundene har erfart reklamasjoner i forbindelse med oppdrag utført av Da- Tel, mener vi at bedriften ikke har holdt avtalen om ferdigstilling av prosjektet. Det er tross alt ikke ferdig før alt fungerer som det skal. I tillegg var det et par av respondentene som mente at det kunne forekomme endel tilleggskostnader utover avtalt pris. Dette passer heller ikke med kundenes definisjon av punktlighet. Til tross for dette svarte nesten alle at de oppfattet Da- Te som

punktlige. Hadde de da glemt sin egen definisjon? Eller er det slik at man ikke alltid får de ærligste svarene på direkte spørsmål?

6.2 Kundesegmenter

Det kan virke som om Da- Tel ”tar de kundene de får”, men har de noen oversikt over hvem disse er, hvor lenge de har vært kunder, hvor fornøyde disse er og hvor lojale de er? Intervjurundene viste oss en stor spredning av kundemassen, fra store statlige konsern til små bedrifter. Er dette et bevisst valg, eller er det bare blitt slik? Er Da- Tel bevisst at ulike kunderelasjoner krever ulik kommunikasjon?

Undersøkelsene viste oss at halvparten av kundene definerte seg som kunder i en modningsfase. Dette kan gi Da- Tel en pekepinn på at mange av kundene deres nærmer seg et metningsnivå i opplevd nytteverdi i relasjonen. Det kan derfor være helt avgjørende å gi disse kundene en ny opplevelse, starte et nytt prosjekt, før disse går over i en nedgangsfase. Å øke livstidsverdien på kundene har teorien fortalt oss kan være med på å øke inntjeningen til bedriften. Even Lefstad har drevet med data og tele i hele sitt voksne liv og har skaffet seg flere trofaste kunder oppgjennom årene. Flere av respondenten oppga at de har vært kunder siden bedriften ble startet i 2007.

6.2.1 Lojalitet er gull

Lojale kunder er gull verd for en bedrift, de skaper økt livstidsverdi som igjen skaper faste og sikre inntekter. God kundetilfredshet er den viktigste driveren av kundelojalitet, og er en viktig faktor å oppfylle for å finne ut på om kunden er lojal eller ikke. En stor overvekt av respondenten svarte at de var lojale dersom alt fungerte. Men her ser vi at svarene vi fikk kan ha vært farget av at kunder ønsker å være lojale. Et noe ærligere svar kan man få dersom man måler lojalitet indirekte, ved å måle kundetilfredsheten. Når vi har oppnådd stor tilfredshet blant kundene, vil det være en stor sannsynlighet for at de blir lojale så lenge ting fungerer som forventet. Driverne av kundetilfredshet er blant annet pris, kvalitet, omdømme, reaksjonsdyktighet og fleksibilitet. Undersøkelsene våre viser at kundene stort sett er fornøyde på de fleste

punktene som vi referer til, noen nevner litt uryddig pris som kanskje kan virke litt negativt. Da- Tel blir oppfattet positivt blant de spurte, noe som kan tyde på at de har et positivt omdømme. I en bransje hvor kunden ofte trenger hjelp til reparasjoner raskt, er det viktig for disse å ha aktører som stiller opp raskt, som scorer høyt på mobilitet. Våre undersøkelser viser at Da- Tel blir oppfattet som en ung bedrift med engasjerte medarbeidere som stiller opp til alle døgnets tider. På bakgrunn av dette kan vi se at kundene til Da- Tel virker meget tilfredse. Det kan være usikkert å generalisere på bakgrunn av ti respondenter.

Opprinnelig ønsket vi å undersøke mulighetene for å skape langtidskontrakter. Dette fikk vi tydelig avkreftet i undersøkelsen som en mulighet. Så i en bransje som opererer med oppdrag, anbudsrunder og stadig innhenting av tilbud, er det noe annet som må knytte relasjonene. Noen usynlige bånd, som vi skal se nærmere på. Kundene kan føle en affektiv motivert tilknytning.

Undersøkelsene viser at kundene forteller om personlig forhold til daglig leder, de kjenner bedriften og har positive følelser knyttet til Da- Tel. Ved å styrke den kalkulativ motivert tilknytning, kan dette binde kunden til bedriften. Ved å selge inn serviceavtaler øker byttekostnadene. Emosjonelle bånd med de ansatte, sier teorien, er en undervurdert effekt for å få lojale kunder. En av respondentene forteller hvorfor de så gjerne benytter seg av Da- Tel: Fordi de ansatte kjenner bedriften, de vet hvor de skal og hvordan systemet fungerer. Til tross for at vi erfarte at kundene er fornøyde med Da- Tel, hjelper det ikke dersom de opplever avtagende nytte i kundeforholdet. Teorien advarer mot å stadig jage etter nye kunder. Kanskje er det minst like mye verdi å hente hos eksisterende kunder.

6.3 Verdikjede

Hvordan Da- Tel bruker ressurser for å løse kundens problem, kan deles inn i primæraktiviteter og sekundæraktiviteter (vedlegg 2). Dette er en prosess hvor kunden oppsøker Da- Tel og de blant annet blir enige om pris, tidsaspekt og valg av løsning. Den primære ressursen er den menneskelige ressurs, altså de ansatte og deres ekspertkunnskap. Det er de ansatte som er problemløserne og

det er de som har det tetteste kontakten med kunden. Her knyttes usynelige bånd som vil kunne generere flere oppdrag og få stor verdi for Da- tel.

6.3.1 Verdidrivere i verkstedet

Faktorer som bidrar til å øke verdien for kunden, en kombinasjon av verdidrivere fra fire kategorier. Den viktigste verdidriveren for problemløsning i verdiverkstedet har med *tydelighet* å gjøre. Bedriftens egenart og evne til å skape tilhørighet kan være med på å skape verdi for kunden. Da- tel sier selv de er tydelig på hvordan de fremstår ute på markedet. De mener de har en klar profil på hvordan fremstår, med stor kunnskap på sitt område og høy servicegrad. Når vi snakket med kundene om hvordan de oppfatter Da- Tel, så svarer en stor andel av respondentene at de føler Da- Tel fremstår som meget tydelig og profesjonell i sin evne til å løse oppdrag. Vi føler at blant virksomhetens kunder har de en sterk posisjon og det får oss til å tro at Da- Tel er godt kjent i bransjen. Men når vi ser på funnene hos potensielle kunder, kommer det frem at de vi spurte ikke har så stor kjennskap til hva Da- Tel driver med, og ikke nødvendigvis vet hvor bedriften er lokalisert

Deretter kan *tillit* være med på å skape verdi for kundene. Dette kan oppstå når bedriften og kundene har sammenfallende vurderinger rundt holdninger, adferd og språk. Da- Tel jobber med å bli oppfattet som en seriøs og punktlig bedrift. Slik prøver de å skape tillit til sine kunder. Undersøkelsen viser at det er en stor enighet blant respondentene at de blir oppfattet som en virksomhet som holder sine avtaler og er pliktoppfyllende ovenfor sine oppdragsgivere.

Hvor dyktige bedriften er til å tilby tjenesten, altså bedriftens *funksjonalitet*, er også medvirkede i verdiskapningen. Da- Tel mener de leverer en høy kvalitet på det arbeidet de utfører samtidig som de er leveringsdyktig i henhold til avtaler. Produktutvikling skjer som en følge av kunnskapsutvikling hos de ansatte til Da- Tel. Daglig leder for virksomheten er bevisst på å kurse sine ansatte slik at de er kvalifiserte for enhver utfordring innenfor sitt arbeidsområde. Oppfattelsen til kundene var noe blandet på dette området. Kvaliteten på arbeidet er ganske bra, men det er en enighet hos en del av

kundene at de mener det gjøres for mye feil. Det som er positivt er at Da- Tel er flinke til å ordne opp etter seg når feil har oppstått, men det er betenkelig at seks av ti kunder i det hele tatt har erfart reklamasjoner. Mange reklamasjonssaker, viser det at Da- Tel bruker masse ressurser bare på å rette opp feil som kunne vært unngått.

Til slutt, den minst viktige verdidriveren er *kostnad*. Da- Tel mener at de er pliktoppfyllende ovenfor sine kunder, har konkurransedyktige priser og har som målsetning å levere i henhold til avtalt pris. Undersøkelsen viser at kundene er relativt opptatt av pris, men at andre faktorer er minst like viktige i samarbeidet. På direkte spørsmål om hvordan kundene oppfatter Da- Tel sin prispolitikk, er det noe blandet meninger. De fleste er fornøyde med pris, noen er ikke så opptatt av det og for andre er det ikke engang vesentlig.

6.4 Kostnadsstruktur og lønnsomhetspotensial

I et samfunn med økende bruk av data- og teletjenester og en stadig større utbygging av fibernettet, er det naturlig å se for seg en fremtid hvor Da- Tel har store muligheter for videre vekst og fortjenestemuligheter. Mange av oppdragsgiverne til Da- Tel er ei- installasjonsfirma og telefirma som ikke har den nødvendige kompetansen innen Da- Tels fagområde. Da- Tel sine installatører har høy fagkompetanse og er sertifisert innen lovpålagte krav. En av de viktigste suksessfaktorene for en kunnskapsbedrift er å tiltrekke seg og holde på de beste talentene.

For å øke totalkapitalen kan en bedrift enten øke sin finansielle kapital eller sin intellektuelle kapital (vedlegg 3). Vi ser potensialer på høyre siden av modellen som går på intellektuelle kapitalen, fordi vi mener at dette er det viktigste i en kunnskapsintensiv verdiskapningsbedrift. Da- Tel sine organisatoriske ressurser, som arbeidsmiljø og omdømme, er en immateriell ressurs som det er vanskelig for konkurrentene å kopiere. Samtaler og undersøkelser har vist oss at Da- Tel preges av en arbeidsvillig gjeng. Flere av kundene innrømmer at det ofte blir svært ugunstige arbeidstider og høye krav om fleksibilitet. Uten en jakkultur hadde det vært vanskelig for Da- Tel å følge konkurransen. Når

oppdragene fortsetter å strømme på og kunder kommer tilbake, betyr det muligens at de har klart å stille opp til kundenes forventninger.

Da- Tel sine relasjons ressurser er sterkt knyttet opp til daglig leder. Gjennom mange års erfaring innen bransjen, har han tilervrevet seg tette bånd til mange kundegrupper. De fleste av de spurte under intervjuene oppga daglig leder som det naturlige kontaktpunktet til Da- Tel. Dette viser bare hvor stor verdi og nytte daglig leders tette relasjoner har. Dette blir et typisk bytteforhold der kunde og virksomhet har nytteverdi av hverandre. Det som er av bekymring er hvor sårbare virksomheten fremstår. Derfor kan det være nødvendig for Da- Tel å se på muligheten for å opprettholde den relasjonsbaserte ressursen, gjennom andre for eksempel de ansatte som er ute hos kundene.

Den siste og den viktigste ressurs er den menneskelige ressursen, de ansatte og hvilken rolle de har i virksomheten. Kunnskapen og kompetansen som de ansatte sitter inne med er Da- Tel avgjørende ressurs. Uten sine ansatte kan ikke Da- tel produsere noen tjenester. Da- Tel er opptatt av at alle de ansatte skal erverve seg en høy kompetanse innen det fagfeltet de jobber. Dette er for å kunne tilbyde kundene fagarbeidere som har den nødvendige kunnskapen for å løse oppdrag av alle katterier innen Da- Tel sine fagområder. Det som vi ser som en fordel for Da- Tel er alderen til de ansatte. Arbeidsstokken består av forholdsvis unge medarbeidere som har et høyt arbeidstempo, med stor fleksibilitet og tilpassningsevne. Dette gir Da- Tel en ressurs av arbeidsvillige ansatte, med stor kapasitet som alltid er tilgjengelig. Blant kundene ble det nevnt fordelene de så med motiverte ansatte i et ungt miljø som alltid stiller opp når behovet kommer. Det som er utfordringen til Da- Tel på sikt er når alderen på de ansatte øker, de får flere forpliktelser med tanke på familie og fritid. Vil de da kunne være like fleksible og motiverte for å ta oppdrag på kort varsel? Denne menneskelige ressursen som Da- Tel har i dag vil kanskje forandre seg med årene, og vil bli en utfordring for virksomheten, om de ikke fortsetter å fylle på med unge krefter.

6.5 Posisjon i konkurransearenaen

Teorien sier at ledere først og fremst må vektlegge relasjonsbygging med kundene sine. Dette gjøres ved å knytte kundene til seg gjennom å tilby en riktig servicekvalitet slik at det skaper fornøyde kunder. Nettverksbyggingen er viktig for at en bedrift for å kunne nå ut og lykkes i et konkurransepreget marked. Nettverk bygges gjennom flere ledd og mange kontakter slik at det kan ta lang tid før en kan se noe virkning av nettverkene. For en bedrift i en startfase er evnen til å mobilisere gode nettverket viktig for å skape suksess. Et kvalitativt godt nettverk øker sannsynligheten for at en nyskaping blir en suksess i markedet. Daglig leder i Da- Tel, er den som sitter med det største og mest verdifulle nettverket. Mange av kundene til Da- Tel er rekruttert gjennom tidligere forretningsforbindelser som daglig leder hadde til bedriftene. Det vil si at mye av nettverket er bygget over mange år før de ble nyttige for hans nye virksomhet. Hvor verdifull er Da- Tel i nettverket, og hvorfor blir de foretrukket og anbefalt som tjenesteyter? Svar vi fikk var at de var til å stole på, stiller alltid opp på kort varsel og er lett å kommunisere med.

Vi så i undersøkelsen at svært mange av kundene brukte bekjentskaper ved valg av tjenesteytere og for å velge ut kandidater til tilbudsinnhenting. Men det vi også så, var at de to statlige virksomhetene ikke hadde relasjon som kriterium for å bli samarbeidspartnere. Det er lovfestet i anbuksreglene at de må velge den billigste anbyderen. Dersom dette er tilfellet hos alle statlige virksomheter, kan dette bety at uansett hvor god relasjonen er mellom Da- Tel og den statlige virksomheten, vil dette ikke ha noen fordel ved senere anbuksrunder. Ved hver runde stiller de på lik linje med alle konkurrentene og vil i grunn aldri klare å bygge opp eller utnytte seg av en god kunderelasjon.

6.6 Konkurransestrategi

Da- Tel er en dynamisk bedrift, som har vist gjennom sine første leveår at de har lært av sine omgivelser. De er fleksible og klarer stadig å omplassere ressursene sine for å skape størst mulig verdi for bedriften. De gjør stadig små grep som gir bedriften kortvarige konkurransefortrinn og avgjørelser undervei baseres på såkalte tommelfingerregler. For å kunne ta strategiske avgjørelser

basert på bedriftens grunnverdier, sier teorien at slike dynamiske bedrifter må utvikle en kollektiv identitet. Vi klarte ikke helt å få tak i Da- Tels kjerneverdier, visjon eller ledestjerne. Kanskje burde bedriften synliggjøre sine grunnverdier, slik at de blir felles og ikke bare daglig leder sine? ”Jo større del av verdiskapningen som skjer basert på menneskelige ressurser, desto større strategisk fleksibilitet har bedriften. På den ene siden er dette bra, men på den andre siden krever slik fleksibilitet at de nærmest daglige strategiske valgene tas bevisst og konsistent.” (Løwendahl og Revang 2007) (Highsmith)

6.6.1 Hvilket hav?

Under samtaler med bedriften fikk vi inntrykk av at Da- Tel hadde oppfattelse av at de ikke har noen betydelige konkurrenter. Dette inntrykket stemmer ikke med det vi fikk da vi var rundt på intervjuene. Vi hadde opprinnelig en følelse av at Da- Tel hadde skapt seg et eget marked, som spesialister innen svakstrøm. Men senere, da vi erfarte de høye kravene markedet stiller til fleksibilitet, får vi følelsen av at Da- Tel befinner seg midt i et rødt hav. Hvor de sliter seg ut i kampen om å vinne anbudsrunder, stille opp på kort varsel og alltid være tilgjengelig.

Samtidig aner vi konturene av noe unikt. For det første har Da- Tel spesialisert seg innen svakstrøm. For det andre har alle de ansatte høy kompetanse og spesialisering innen sitt felt. For det tredje vokser bedriften i en enorm fart, det mangler ikke på oppdrag. Så noe eget har de klart å skape. Kanskje kan vi skimte et ”lyseblått” hav. Men konkurrentene er hakk i hæl. En av respondentene, som representerte et av de største samarbeidspartnerne til Da- Tel, innrømmet at de også vurderte å sertifisere sine elektrikere til å kunne utføre de oppdrag som til nå Da- Tel har utført. Og da er i så fall Da- Tels forsprang allerede innhentet. Skal de holde markedet for seg selv litt til, må de Teorien har fortalt oss at for å skape et blått hav, er målet å skille seg ut og produsere til lav kostnad. Kritikken vår til denne påstanden er at våre undersøkelser viste at pris sjelden var ene og alene utslagsgivende for å få oppdrag. Flere av våre respondenter oppga både kompetanse og relasjoner som minst like viktig. Dersom markedet virkelig roper etter fleksible tjenesteytere, som jobber dag og natt for å ferdigstille sin del av et prosjekt, hvorfor svare

med lav pris? Medarbeidere som jobber på ugunstige tidspunkt, med høy kompetanse, koster. ”Det skulle jo helst vært gjort i går” fikk vi høre av flere respondenter, og det er de sikkert villig til å betale for også.

Når en tar bedriften under ett, ser man en bedrift som har rettet fokuset på en liten del av totalkundemarkedet på installasjon. Når de da har rettet fokuset på hva kundene ønsker, beskrives som en dynamisk bedrift som har stor tilpassningsevne for å vinne frem på markedet. Når vi legger dette til grunn kan vi se en dreining mot blått hav der de skiller seg ut. Da- Tel viser at de jobber på et lite område rent teknisk sett slik at de kan bli best på få fagområder. Når konsentrasjonen av kompetansen fordeles på et lite område, vil det gi utslag på innovasjon og kompetansehevingen i virksomheten. Neste faktoren som øker er attraktivitet.

7. Konklusjon og anbefalinger

Vår konklusjon er basert på den kunnskapen vi har tildelt oss gjennom å lese og arbeide med tematikken i en lang periode. Med bakgrunn i teori, undersøkelse og drøfting rundt tema mener vi det er tydelig at Da- Tel må foreta noen valg i sin forretningsmodell. Vi skal derfor gå igjennom forretningsmodellen til Da- Tel og komme med konkrete forslag som vi mener kan bidra til at bedriften skaper langsiktige kundeforhold.

7.1 Skape verdi for kunden

Vi mener at Da- Tel skal fortsette å fokusere på punktlighet og kompetanse. I tillegg bør de bruke sin høye grad av fleksibilitet til å øke sin attraktivitet. Når det gjelder punktlighet, bør Da- Tel ta med seg at det for kunden betyr mer enn å bare møte opp i tide. Kundene er også opptatt av at arbeidet er ferdig til avtalt tid og til avtalt pris. Skal Da- Tel kommunisere at de er punktlig, må de få på plass endel småfeil først. For det første må de rydde opp i tilbudene de gir til kundene, slik at det ikke kommer tilleggsfakturerer i etterkant. For det andre må de kvalitetssikre arbeidet sitt før de avslutter oppdragene, slik at de unngår reklamasjoner og må komme tilbake. Dette svakker både kvalitetsstempelen til bedriften, koster bedriften tid og penger, samt svekker deres grad av punktlighet. Kompetanse og fleksibilitet er egenskaper som vi kommer

nærmere innpå i punkt 7.4. Men det som er felles for alle disse tre egenskapene, er at Da- Tel må erkjenne at de ikke skaper verdi for kunden før denne eventuelt har opplevd og definert disse som verdier selv.

7.2 Kundesegmenter

Det handler ikke bare om å bli valgt, det handler også om å velge. Vi mener at Da- Tel må våge å velge bort noen kunder og satse mer på de kundene som det er en framtid med. Vi har tidligere argumentert for å velge bort de statlige virksomhetene. I tillegg erfarte vi at Da- Tel har flere småkunder og privatkunder, som de utvikler dataprogrammer for og lignende. Våre meninger er at de skal konsentrere seg om de oppdragene av en viss størrelse og pleie disse kontaktene godt. Etter en opprydding i kundeporteføljen, kan Da- Tel med fordel segmentere kundene sine etter varighet i kundeforholdet. Hvilke kunder er på vei ut og hvilke kunder kan vi beholde? Hva trenger de ulike kundene i de ulike fasene for å bli tilfredse og forhåpentligvis lojale? Det handler ikke alltid om å gå på rekrutteringsjakt, men også om å beholde kunder. I denne bransjen er det klart at det ikke er behov for den samme tjenesten flere ganger hos den samme kunden. Men denne trenger kanskje andre tjenester som Da- Tel kan tilby, og da må målet være at de skal være det eneste alternativet fordi de har en så god og langvarig kunderelasjon.

7.3 Verdikjede

I verdiverkstedet løser Da- Tel kundens problem ved hjelp av menneskelige ressurser. Vi vet at den viktigste verdidriveren her er tydelighet. Med fokus på image, navn og renommè, ser vi et potensiale for Da- Tel til å skaffe seg en profilert posisjon i markedet. Ved først å styrke disse faktorene hos eksisterende kunder, vil de være relasjonbyggere for eventuelle nye kunder.

7.4 Kostnadstruktur og lønnsomhetspotensial

Å skaffe seg og beholde de beste hodene er alfa omega for Da- Tel. De ansatte er Da- Tels viktigste ressurs og bedriftens ansikt utad. Disse kan med fordel benyttes i all form for markedsføring og relasjonsbygging. Slik kan de ansatte bidra til å styrke kundens emosjonelle bånd til Da- Tel. På den ene siden er det

viktig å beholde sine ansatte, men samtidig stadig fylle på med nye, unge i arbeidsstokken. Når markedet krever høy fleksibilitet og kompetanse, må Da-Tel kunne tilby gode lønnsvilkår til sine ansatte for at de skal ønske å fortsette i bransjen og yte maks.

7.5 Konkurransarenaen

Vi ser at Da-Tel har et veldig stort nettverk, av både leverandører, kunder og konkurrenter. Vi anbefaler å fortsette dette gode arbeidet, men samtidig være oppmerksomme på at det virke styrkende på kunderelasjonen dersom de ansatte knytter sterkere bånd med kundene. All kontakt med Da-Tel må ikke nødvendigvis gå via daglig leder. Innovasjon handler ikke nødvendigvis om å finne på noe nytt, men om å mobilisere nettverket på en annen måte slik at ny verdi skapes.

7.6 Konkurransestrategi

Konkurrentene kommer til å fortsette kampen om oppdrag, og de kommer til å fortsette å bruke pris som fremste våpen. Ved å velge en annen vei, og ikke lenger slåss med konkurrentene, kan Da-Tel skape seg et merkenavn som blir førstevalget blant kundene. Ved å framstå som annerledes, troverdig og ved å skille seg ut som den som ikke er med på kampen, men som stoler så sterkt på sin styrke at han hevder seg over ”blodbadet”, vil Da-Tel virke mye mer attraktiv. Hvordan skal de klare det? Ved å kjenne sine styrker og å fokusere på de riktige kundene og det disse vil ha, kaster ikke Da-Tel bort krefter på unødvendige basketak. Ved tydelig kommunikasjon, med fokus på kompetanse, tilgjengelighet, punktlighet og kvalitet, vil ikke pris lenger være noe som kundene ser på som det avgjørende. Og i så fall, er ikke det de kundene Da-Tel ønsker for framtiden.

Referanseliste

- Besant, John og Joe Tidd. 2009. *Innovation and Entrepreneurship*.
West Sussex: John Wiley & Sons Ltd
- Biong, Harald, Erik B. Nes. 2003. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. 2. utg.
Oslo: Universitetsforlaget
- Chesbrough, Henry. 2011. *Open services innovation*.
San Francisco: Jossey- Bass A Wiley Imprint
- Grenness, Tor. 2004. *Hvordan kan du vite om noe er sant?*
Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. Metode og dataanalyse. Kristiansand: Høyskoleforlaget A/S
- Kim, W. Chan og Renée Mauborgne. 2010. *Blue ocean strategy*. 2. utg.
Oslo: Cappelen Damm as.
- Magma. 2008. "Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser". Hentet 5. feb. 2012. <http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>
- Magma. 2007. "Det handler om å velge og bli valgt". Hentet 6. feb. 2012. <http://www.magma.no/det-handler-om-aa-velge-og-aa-bli-valgt>
- Magma. 2008. "Ulike vekststrategier for et merke – en sammenligning (Del II) Hentet 10. feb. 2012. <http://www.magma.no/ulike-vekststrategier-for-et-merke-en-sammenligning-del-ii>
- Magma. 2010. "Teknologi eller personlig service; hvordan påvirker kunders lojalitet"? Hentet 10. feb. 2012. <http://www.magma.no/teknologi-eller-personlig-service-hvordan-paavirkes-kundenes-lojalitet>
- Magma. 2007. "Dynamiske perspektiv på kunderelasjoner" Hentet 10. feb. 2012 <http://www.magma.no/dynamiske-perspektiv-paa-kunderelasjoner>
- Porter, Michael E. 1996. "What is strategy?" Harvard Business Review
November December. 1996: 61 – 77
-

Proff Forvalt.2012. Da- Tel. Hentet 10.mai 2012.

<http://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=992423110>

Roos, Gøran, Georg Von Krogh og Johan Roos. 2010. *Strategi en innføring*.5.utg.Bergen: Fagbokforlaget.

Vargo, Stephen L. Robert F. Lusch. 2007. "Service – dominant logic: continuing the evolution" *J. of the Acad. Mark. Sci.*2008. 36:1 – 10.

Figurliste

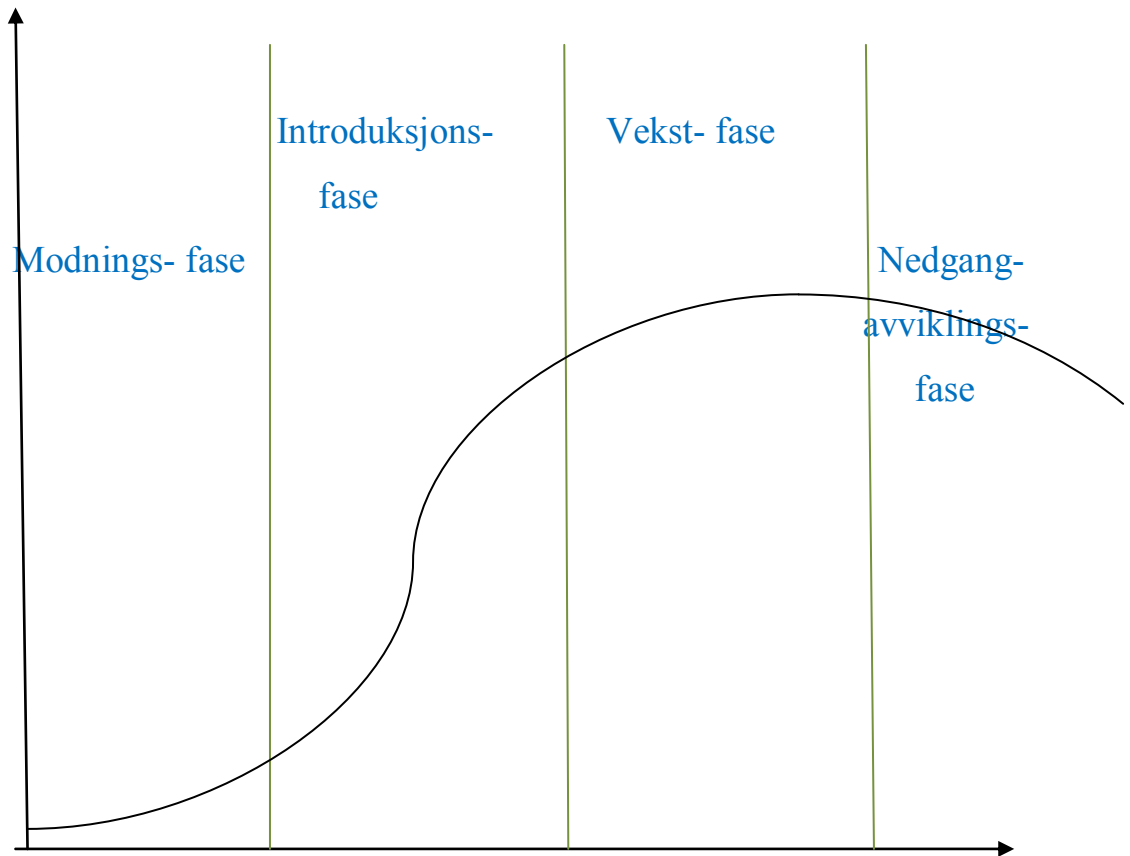
Figur 1: Foretningsmodell	side 4
Figur 2: Nytte kost brøk	side 6
Figur 3: Relasjon og lojalitetsmatrise	side 9
Figur 4: Verdidrivere	side 12
Figur 5: Undersøkelsesdesign	side 17

Vedlegg

Vedlegg 1: Relasjonsfaser
Vedlegg 2: Verdiverksted
Vedlegg 3: Distiksjonstre
Vedlegg 4: Intervjuguide 1
Vedlegg 5: Intervjuguide 2
Vedlegg 6: Funn undersøkelsene

Vedlegg 1: Relasjonsfasene (Samuelsen et al. 2007. 3)

Relasjonens kompleksitet



Relasjonens varighet

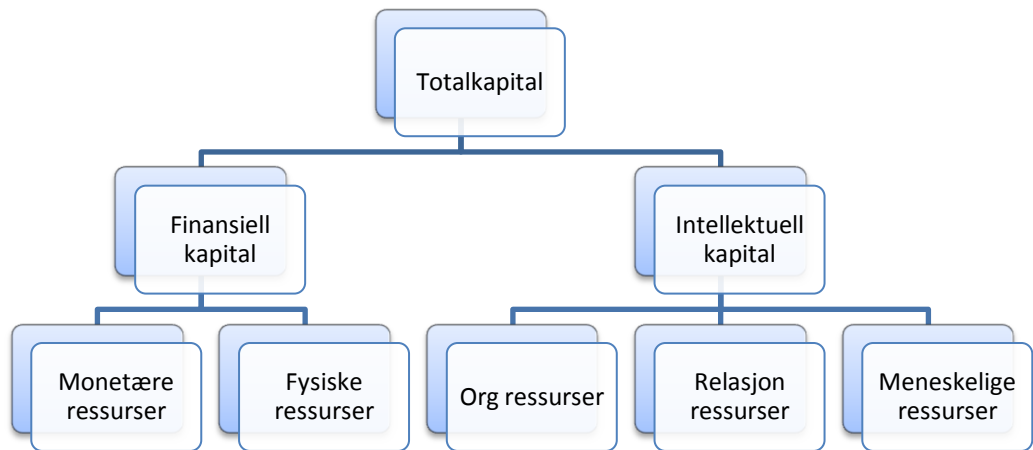
Vedlegg 2: verdiverkstedet (Roos, Roos og von Krogh 2010, 116)

Sekundær aktiviteter	<i>Infrastruktur</i>
	<i>Personaladministrasjon</i>
	<i>Teknikkutvikling</i>
	<i>Innkjøp</i>



Verdi drivere	<i>Kostnad</i>
	<i>Funksjonalitet</i>
	<i>Tydelighet</i>
	<i>Tillit</i>

Vedlegg 3: Distinksjonstre (Roos, Roos og von Krogh 2010, 106)



Vedlegg 4: Intervjuguide Kunder

Intervjuguide for Da – Tel sine kunder

Ønsket informasjon fra respondenten, er til å kartlegge hvilke kriterier som skal til for å videreføre og styrke relasjonen og samarbeidet med Da – Tel.

1. Først noen personlige spørsmål angående respondent. (for å starte intervjuet litt mykt)

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i firmaet?
3. Dine hovedoppgaver i virksomheten?
4. Hvordan er arbeidsmiljøet i bedriften du har ditt daglige virke i?
5. Hva legger du vekt på i ditt miljø?

2. Konkurransarena.

1. Hvem tar beslutningen når det skal leies inn ekstern tjenester?
2. Hvilke konkurranseforhold har du/dere å forholde dere til?
3. Hvilke kriterier blir tatt hensyn til med tanke på tildeling av oppdrag?
4. Hva er avgjørende for tildeling av oppdrag?

3. Relasjoner.

1. Hvordan rekrutteres innleid arbeidskraft?
2. Hva ser du på som viktig i ett samarbeid med eksterne tjenestetilbydere?
3. Hva betyr lojalitet til de som dere innleder samarbeid med?
4. Hva skal til for å bytte tjenesteleverandør?
5. Hva legges til grunn for å kontakte og bygge en relasjon til en leverandør av tjenester?
6. Hva skal til for å inngå langtidskontrakter?

4. Kvalifikasjoner/ kompetanse

1. Hvor viktig er god fagkompetanse på innleid arbeidskraft for din virksomhet?
2. Har dere rutiner for å bruke de tjenestetilbyderne med den beste fagkompetanse?
3. I en anbudsrunde, vil fagkompetanse være avgjørende for hvem som får oppdraget?
4. Har dere rutiner for å kartlegge om tjenestetilbyderne har de nødvendige sertifikatene som skal til for å utføre oppdrag?
5. Hvilke rutiner har dere på kontroll av utførte oppdrag?

5. Kundeverti

1. Hva forbinde du med punktlighet hos tjenesteytere?
2. Kan dårlig punktlighet få konsekvenser for tjenesteyter?
3. Hvor viktig er det for dere at tjenesteyteren er innovativ?
4. Hvilke krav har dere til eksterne tjenesteytere om tilpassingsevne og mobilitet?

6. Direkte spørsmål angående Da – Tel

1. Hvordan fremstår Da – Tel?
2. Hvilke fordeler ser du til Da – Tel?
3. Hvordan oppfattes Da – Tel når det gjelder prispolitikk?
4. Har de gode kommunikasjons evne, lett å få tak i?
5. Har Da – Tel den fagkompetansen som dekker deres behov i din virksomhet?
6. Har du ett inntrykk om at det har evnen til å være innovativ og nytenkende?
7. Har de punktlighet og holder avtaler som er inngått?
8. Hvordan behandler de reklamasjoner?
9. På en skala fra 1 til 10, hvor fornøyd er du med Da – Tel sine tjenester?
10. Er det noe du kunne ønske de hadde blitt bedre på?

Hvor i vekstfasen kan du knytte relasjonen til Da- Tel?

oppstart, vekst, modning, nedgående vekst. (Vi viser fram illustrasjon)

Vedlegg 5: Intervjuguide Potensielle kunder

Intervjuguide for potensielle kunder

Ønsket informasjon fra respondenten, er til å kartlegge hvilke kriterier som skal til for å videreføre og styrke relasjonen og samarbeidet med Da – Tel.

1. Først noen personlige spørsmål angående respondent. (for å starte intervjuet litt mykt)

6. Hvilken stilling har du?
7. Hvor lenge har du vært ansatt i firmaet?
8. Dine hovedoppgaver i virksomheten?
9. Hvordan er arbeidsmiljøet i bedriften du har ditt daglige virke i?
10. Hva legger du vekt på i ditt miljø?

2. Konkurransarena.

5. Hvem tar beslutningen når det skal leies inn ekstern tjenester?
6. Hvilke konkurranseforhold har du/dere å forholde dere til?
7. Hvilke kriterier blir tatt hensyn til med tanke på tildeling av oppdrag?
8. Hva er avgjørende for tildeling av oppdrag?

3. Relasjoner.

7. Hvordan rekrutteres innleid arbeidskraft?
8. Hva ser du på som viktig i ett samarbeid med eksterne tjenestetilbydere?
9. Hva betyr lojalitet til de som dere innleder samarbeid med?
10. Hva skal til for å bytte tjenesteleverandør?
11. Hva legges til grunn for å kontakte og bygge en relasjon til en leverandør av tjenester?
12. Hva skal til for å inngå langtidskontrakter?

4. Kvalifikasjoner/ kompetanse

6. Hvor viktig er god fagkompetanse på innleid arbeidskraft for din virksomhet?
7. Har dere rutiner for å bruke de tjenestetilbyderne med den beste fagkompetanse?
8. I en anbudsrunde, vil fagkompetanse være avgjørende for hvem som får oppdraget?
9. Har dere rutiner for å kartlegge om tjenestetilbyderne har de nødvendige sertifikatene som skal til for å utføre oppdrag?
10. Hvilke rutiner har dere på kontroll av utførte oppdrag?

5. Kundeverti

5. Hva forbinde du med punktlighet hos tjenesteytere?
6. Kan dårlig punktlighet få konsekvenser for tjenesteyter?
7. Hvor viktig er det for dere at tjenesteyteren er innovativ?
8. Hvilke krav har dere til eksterne tjenesteytere om tilpassingsevne og mobilitet?

6. Kjennskap

1. Hvem er Da – Tel?
2. Har du erfaring med virksomheten?
3. Kjenner du noen som har erfaring med virksomheten?
4. Har du planer med å dra nytte av noen av deres tjenester i fremtiden?

Vedlegg 6: Funn fra undersøkelsene

Nr.1	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
1. Personlige. 1. Hvilken stilling har du?	Prosjektleder	IKT konsulent	Teknisk innkjøp personalia	Daglig leder	Driftsleder	IT - ansvarlig	Senior ingeniør	Daglig leder	Overingeniør	Vakmester
2. Hvor lenge har du vært ansatt i firmaet?	2år	11 år	3 år	13 år	5 år	10 år	12år	15 år	17 år	24 år
3. Dine hovedoppgaver i virksomheten?	Leider for nybygge	Ansvar for fibernet drift	innkjøper	Daglig leder rolle prosjektering oppfølging	Personansvar bygningsmessig vedlikehold, innleid personell, HMS ansvarlig.	All innen data innkjøp, drift vedlikehold, web.	Planlegging av nettløsninger foretar og følger opp prosjekter.	Daglig ledelse oppfølging av prosjekt.	Oppfølging av e-l avtaler/kontakter, teknisk	All mulig innvendig vedlikehold.
4. Hvordan er arbeidsmiljøet i bedriften du har ditt daglige virke i?	Ok, greie kollega, liten bedrift, involvert i alle ledd	Veldig bra	Veldig bra	Godt	Veldig bra	Godt	Veldig bra	Bra intimt åpent	Bra	Fint
5. Hva legger du vekt på i ditt miljø?	Gode kollega uføromt styre, styre sin egen arbeidsdag.	Takhøyde Humør Action	Nytt hus = inspirerende Mye penger Ungt miljø	Flat struktur Medarbeidere Takhøyde Mye sosialt	Åpent Ikke mange ledd Mye å gjøre	-	Høy akademisk Frihet Fremstår som artig/ spennende arbeidsplass	Intimt åpent	-	Syter dagene selv Frihet under ansvar.
2. Konkurranserevna. 1. Hvern tar beslutningen når det skal leies inn eksterne tjenester?	Vanrer på størrelsens verdi, småopdrag ok, opp mot 1 mill daglig leder	jeg	Adm. Dir. Mange som har beslutningsmyndighet	Daglig leder	Daglig leder for sitt senter, større oppdrag: driftsleder	Vanrer på størrelsen, ordiner drift selv, prosjekt: høyere opp	Teknisk direktør Har selv også stor frihet.	Vi	Æ + rammeavtaler	Vi sammen med styret, kommer med forslag, sender forespørsel til firma, 5-10000 fikser selv.
2. Hvilke konkurranseforhold har dere å forholde dere til?	Ingen	Flere vi bnker, kritiske	Henter inn tilbud leier ikke inn nye.	Kjædeavtaler relasjoner.	25 faste firma, spør alltid 3, henter inn pris. 1 fast to nye.	Kommer an på størrelsen, arbeidsunder, spør 2 eller flere, gir ikke eksklusivitet.	Bekjentskap Relasjoner Hva andre aktører gjør	Velger 3 firma hovedkriterier: Lavest pris, geografi.		Hente inn pris fra 2-3 bedrifter, store oppdrag: 5-6 bedrifter.
3. Hvilke kriterier blir tatt hensyn til med tanke på tildeling av oppdrag?	Pris Leverer i tide Tidligere forhold	Strengt krav tolerer lite feil	Relasjoner + pris	Relasjoner	Pris	Leveringsvne (de som leverer i forhold til kravene)	Pris	Økonomiske Service Tilgjengelighet	-	Hms Retranser Små jobber som ikke fungerer = samarbeider ikke mer
4. Hva er avgjørende for tildeling av oppdrag?	Leverer i tide	-	Tidligere erfaringer	Pris, gjennomføringsvne	Noen vi kan stole på, fleksibilitet	Leveringsvne	Tidligere erfaringer	Pris	-	-

nr.2	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
3. Relasjoner 1. Hvordan rekrutteres innleid arbeidskraft?	Kommer an på hva som skal gjøres, faste firma, åpent for nye firma	Rutiner for anbudshenting		Gjennom sterke relasjoner	Gjennom tips, erfaring, referanser	Referanser, gule sider, hovedleverandørs anbefalinger.	Bekjentskaper, kan finnes flere men lite miljø	Tar kontakt 3-4 bedrifter	Firma kommer inn på prosjekter	Bekjente Relasjoner Noen faste, anbud ved store prosjekter.
2. Hva ser du på som viktig i samarbeid med eksterne tjenesteytere?	Gjøre en god jobb, stå på litt ekstra	Ikke gjøre feil	Levere god vare, god oppfølging	Gjennom foringsvne Riktig pris Kvalitet	Oppfølging God kommunikasjon god kvalitet på arbeid	-	God dialog, riktig pris + riktig tid, direkte kontakt, snidige prosesser	Service + oppfølging	Kompetanse, kvalitet, pris, vedlikehold = pris ikke viktig, hastesaker = bekjentskaper.	Gjør en bra jobb Trivelig Faglig kvalifisert god kontakt.
3. Hva betyr lojalitet til de som dere innleder et samarbeid med?	Litt personavhengig, påvirkning, men kan ikke la det se.	Viktig Tauskespilkt Men sårbare med få.	Veldig lojale	Ja, så lenge det fungerer	70 – 80% lojal mot rammeavtaler (ikke bindende)	Dersom de gjør jobben sin Skriver avtaler og holder den	Nei	Veldig lojale	Ja, delvis	Ja, der det fungerer godt
4. Hva ska til for å bytte tjenesteleverandør?	Bommer/feil tilleggskostnader	Dårlig jobb, pris	-	Ikke gjør jobben sin	Misnøye Pris Leveranser	Gjenlatte mistlighold av jobben	-	Skal mye til så lenge det virker	Skal ikke så mye til, stor konkurranse	Tuller, dårlig arbeid, får klager
5. Hvilke krav stiller dere til eksterne tjenesteytere om tilpassing og mobilitet?	Viktig Står på ekstra Finne løsninger	Må være mobile Bransje i endring	Komme på kort varsel God kommunikasjon	Store krav	Villig e til å stille opp, fleksible (nat og helg) store krav	Viktig, jobben skal gjøres i går	Ikke et kriterium, men posneg erfaring for senere samarbeid	Store krav	Kjernetegrep, Kort varsel = kort responsid	Dialog, gjenstand samarbeid
6. Hvilke kontraktstyper/maler blir brukt mot eksterne leverandører av tjenester?	Ingen Prosjekt, rask utvikling i markedet, ny teknologi, behov for innovasjon	Forskjellige. Avhengig av utvikling hos tjenesteyterne.	Ingen Service avtaler (lang/kort)	Nei Ingen samarbeidsavtaler	Rammeavtaler Videreføres hvis fornyd	Skriftlige avtaler	Vennelo rammeavtale til 2023, ingen faste avtaler, enkelte kontrakter på større oppdrag	Ingen Noen store Relasjonsavtaler	Prosjekter Enhetspriskontrakter Rammekontrakter 4 år, driftskontrakter 4+1 år	-
7. Hva ska til for å inngå langtidskontrakter?	Kun prosjekters levetid	Nei	Kun serviceavtaler	-	-	Forryes automatisk (på faste oppdrag) (service/vedlik ethold)	-	Kan være aktuelt	-	Behov Hvilke tjenester de kan tilby Fleksibilitet, tilpassning
4. Kompetanse. 1. Hvor viktig er god fagkompetanse på innleid arbeidskraft for din virksomhet?	Veldig viktig	Veldig viktig (små oppdrag som referanse)	Veldig viktig	Alfa omega	Alfa omega	Relativt, pris viktigst	Veldig viktig (så de skjønner språket i bestillingen)	Vesentlig for out-sourcing	Veldig viktig	Viktig
2. Har dere rutiner for å bruke de tjenestetilbyderne med den beste fagkompetanse?	Ja + referanser	Relasjoner erfaring	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei på små/mellomstore	Ingen forutsetning for å vite	Må dokumenteres	Nei det er vanskelig

Nr.3	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
3. I en anbudsrunde, vil fagkompetanse være avgjørende for hvem som får oppdraget?	Ja når pris er lik.	Ja, kompetanse er viktigere en pris	Delvis...	Nei pris er like avgjørende	Ja kompetanse for pris	Har aldri vært et tilfelle jingen krav	Anbudsrunde; konkretisert i standardtekst	Absolutt en fordel	Ja	Ja, kompetanse for pris, har et svar for behoerne
4. Har dere ruinert for å kartlegge om gjensetilbydere har nødvendige sertiikat?	Ja, står i kontrakten	Ikke kontroll, men krav til godkjenning	Nei	Ja	Nei, stoler på firma, vi leier ansvarstret	Er en selvfølge (underforstått)	Kun i anbud og større oppdrag, ingen gode ruinert.	Har ikke hatt behov	Ja, må være registrert for å få oppdrag	Ja, må ha papirer på det, HMS rtdet
5. Hvor viktig er det for dere at gjensleyerne er innovative?	Viktig	Ikke så aktuelt Vi setter kravene	Åpent for tilbud	Viktig å se mulighetene og utviklingen	Tja.. finne nye løsninger, prisbehov kommer først	Ja	Nei, det er vi som er innovative	Viktig, får opplysninger om ting vi ikke kan	Positivt mottakelig for gode forslag	Bra de har bedre løsninger, det er de som er spesialister
5. Punktighet 1. Hva forholder du med punktighet hos gjensleyere?	Levere til avtalt dato, aktuell pris gjelder	Avtalt tid	Avtale holdes	Avtaler holdes overholdt avtaler, oppnøt avtalt pris	Avtale holdes, viktig med god kommunikasjon	Utføre arbeidet til bestemt tid	Start og stopp til avtalt tid	God kommunikasjon, står for det de lover	Levere til avtalt tidspunkt	Harde avtale, så ikke neste led blir rammet,
2. Kan dertil punktighet få konsekvenser for gjensleyere?	Ja	Ja	God dialog	Negativ tilbakemelding får konsekvenser	Ja i høy grad	Der som det gjenta seg	Kommunikasjon er viktig	Ingen konsekvens, men velges ikke ved neste mulighet	Kommunikasjon er viktig	
3. Har dere rutiner på kontroll av utførte oppdrag?	Ja	Krav om dokumentasjon	Nei merker jo det	-	Ja	Fungerer= ok	Gode ruinert	Nei	Ja, god kontroll	-
Drekte om Da-Tel 1. Hvordan fremstår Da- Tel?	Ung fremadstormende, gir ekstra, løsningsorientert	Veldig bra Gode inntrykk løsningsorientert	Da- Tel = Even Tli å stole på Bra inntrykk	Series Flink	Åpen Ryddig Godt inntrykk	Veldig greie Fleksible (tid = penger) Kommer raskt	Godt inntrykk Godt kjensskap fra før, Gode referanser fra andre	God faglig kompetanse Innovativt innsjill Får hjelp, pålidelig Punktlig ryddig	Leit å spørre Stiller opp på kort varsel	Positive de ordner opp
2. Hvilke fordeler ser du til Da- Tel?	Gjør bra arbeid, ikke redd for å stå på ekstra	Arbeidsvillig, står på, får jobben gjort	Tli å stole på, får hjelp når jeg ringer, finne	Relativt nystartet, vekst, enkle å forholde seg til	Lite firma, få kontaktpersoner	Kompetanse på flere felt	-	Gode relasjoner med Even fra lang tid tilbake	Lette å spørre stiller opp på kort varsel.	Ikke veldig store, bedre dialog, personlig forhold, de kjenner oss.

Nr.4	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
3. Hvordan opplattes Da-Tel når det gjelder prispolitikk?	Jevn formlig	Riktig	Vet ikke	Formulig	Aksjebel pris	Vet ikke	Series Reelle priser Gode pristilbud	Ok Sammenlignings- grunnlag	Greit ikke så vesentlig	Ikke så oppnått av pris (sikkert ok)
4. Har de gode kommunikasjons evne, lett å få tak i?	Ja lett	God Lett å få tak i	God	Lett å få tak i	Alltid noen som svarer, ellers ringer Veldig bra	Ja, ringer direkte forholder meg til 2-3	Lett å få tak i møter opp på kort varsel	Enkelt å spørre god kommunikasjon	God	Lett å få tak i
5. Har Da-Tel den fagkompetansen som dekker deres behov i din virksomhet?	J dyktige folk	Ja	Ja	Uten tvil	Absolutt	Ja, til nå	Ja, til nå	Ja	Ja, dekkende	Ja
6. Har du et inntrykk om at de har evnen til å være innovatve, nytenkende?	Ja, følger med Har forslag	Ja men ikke behov	Ja men burde vært mer	Ja	Kommer med forslag positiv innstilling	Har ikke vært behov	Har ikke blitt utfordret (men tror det)	Ja flinke til å komme med tips	Midt på treet Ikke vært behov	Har ikke hvert så aktuelt
7. Har de punktlighet og holder avtaler som er inngått?	Ja	ja	-	Ingen negative opplevelse	Kommer alltid presis	Ja	Kommer alltid presis	Ja	Brukbart	Bra
8. Hvordan behandler de reklamasjoner?	Ingen diskusjoner, gode erfaringer	Gjøre opp for seg, Dyktige Oppnått av å rette opp	Ja, rydder opp	Flinke til, å rydde opp	Bare fikser det	Har ikke vært	Har ikke vært	Stiller opp uansett	Retter opp med en gang	Ingenting
9. På en skala fra 1 – 10, hvor fornøyd er du med Da-Tel?	8	8-9	9+	8	8	8	8	10	-7	10
10. Er det noe du kunne ønsket de hadde blitt bedre på?	Pris Fakturerer tillegsløsninger	Nei, god service, strækker seg langt	nei	Dokumentasjon, oversikt tilbud, internkontroll, Hms, mail m/småttisk	Kommunikasjon, dukkert opp uten avtale	Nei	Behov for å markere seg, bli synlige, har mistet oppdrag pga. pris	Nei	Gjør for mange feil, bedre kontrollrutiner, bruke lengre tid på oppdrag	Ingenting

Nr.1	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
1. Personlige. 1. Hvilken stilling har du?	Butikkseier	Daglig leder	Daglig leder	Daglig leder	Daglig leder	Daglig leder	Driftsinngjør	Privat	Avdelingsleder	Peel leder
2. Hvor lenge har du vært ansatt i firmaet?	3år	34 år	37 år	10 år	1 år	21 år	25 år	3 år	9år	7år
3. Dine hovedoppgaver i virksomheten?	Daglig drift	Daglig drift	Daglig drift	Lede bedriften	Daglig drift	Anbuds-regning, innkjøp, logistikk	Vedlikehold a-a, nyannlegg	Tillegning av ny kunnskap	Driftig av avdeling	Driftig av avdeling
4. Hvordan er arbeidsmiljøet i bedriften du har ditt daglige virke i?	Bra	Veldig bra	Brukbart, stabilt	Godt	Bra nå	Veldig bra	Bra	Godt	Svært godt	Veldig bra
5. Hva legger du vekt på i ditt miljø?	Gleder seg til å jobbe	Fløiper, god tone	Oppdatert på utstyr	Lagt syketravær	Alle har ansvar	Trivsel, utstyr som hjelper	Sosiale tiltak	Trivsel	Godt kolleger	Godt samarbeid
2. Konkurransesarena 1. Hven tar beslutningen når det skal leies inn ekssterne tjenester?	Regionssjefen	I fellesskap, kommer an på	Jeg og en til	Jeg	Stort sett jeg, litt alle sammen	Jeg	Samarbeid mellom flere	Jeg	Jeg, og driftsinngjør	Slyrer
2. Hvilke konkurranseforhold har dere å forholde dere til?	Kjedeavtaler, men eget spillerom ved bedre avtaler	Pris, relasjoner, kvalitet	Pris, tilgjengelighet, kvalitet	Står veldig fritt	Skafter oversikt	Henter inn anbud på alt	Kjedesyrt	Står fritt for å velge	Rammeavtaler, anbudsrunder	Ikke avdeling
3. Hvilke kriterier blir tatt hensyn til med tanke på tildeling av oppdrag?	Viktig å handle fra lokale aktører	Kombinasjon	Stiller opp, pris, personlig kjemi	Kvalitet, pris, omdømme	Hva vi har bruk for, pris ikke viktigst	Kvalitet	Tilgjengelighet, erfaring, pris er viktig ved store prosjekter	Hovedsakelig pris og en god relasjon fra før.	Kvalitet, leveringsevne	Pris kvalitet
4. Hva er avgjørende for tildeling av oppdrag?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

nr.2	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
3. Relasjoner I. Hvordan rekrutteres innleid arbeidskraft?	Lite behov	Gjennom bekjenskap		Kjensnskap	Kun via bekjente	Har faste leverandører	Undersøker markedet	Undersøker flere aktuelle tjenesteytere	Har faste aktører i hen hold til rammeavtaler.	Bekjenskap
2. Hva ser du på som viktig i samarbeid med eksterne tjenesteytere?	Erfaring og relasjoner	Å forstå hverandre		At vi blir tatt vare på, selv om vi er små	Stole på at de gjør en bra jobb	Presis, stabil, gode erfaringer	Pliktoppfylende, tilgjengelig, stiller opp, pris er ikke viktigste	At jeg føler de tar meg seriøs.	At de er pliktoppfylende, presise	
3. Hva betyr lojalitet til de som dere innleder et samarbeid med?	Ja, dersom vi er fornøyde	veldig	Til en viss grad	Ja, viktig det	Ja, det har alt å si	Ja, til en viss grad, pris først	Ja	Ja visst jeg er fornøyd	Viktig	Viktig visst de svarer til forventningene.
4. Hva ska til for å bytte tjenesteleverandør?	Ved misnøye, leveransen	Pris, kvalitet	Dersom de blir for dyre	Dersom de ikke ivaretar oss, prisen skrus opp	Dersom de ikke er gode, ikke ringer tilbake	Misfornøye med levering, pris	Dersom de ikke gjør jobben, ikke stiller opp	Misnøye og ikke holder avtaler.	Misnøye, dårlig jobb	Misnøye, pris
5. Hvilke krav stiller dere til eksterne tjenesteytere om tilpassing og mobilitet?	Har mye å si	Viktig at utfordringer løses underveis	Meget viktig, må komme når vi har bestilt	Veldig viktig	Ingen spesielle	Høye krav, fordi vi må stille opp på kort varsel	Positivt, noen har t.o.m eget adgangskort	Ikke så veldig utslagsvinnende	Meget viktig	Vet ikke
6. Hvilke kontaktsyber/maler blir brukt mot eksterne leverandører av tjenester?	Ingen	Handler gjennom kjeden	Muntlige avtaler	Skriftlige kortidskontrakter	Ingen	Kortidsavtaler	Serviceavtaler. Ellers muntlig	Ingen, bare muntlig	Serviceavtaler, eller muntlig avtaler	Rammeavtaler
7. Hva ska til for å inngå langtidskontrakter?	Må argumentere for regionssjef	-	Nei, det har vi ikke	Skal mye til, men ikke umulig	Vi må være tjent med det	Luktuel	Når det gjelder maskinert, trenger tette hånd	Braker ikke det.	På spesielle utstyr kan det være aktuelt, men ellers ikke.	Vety ikke
4. Kompetanse. 1. Hvor viktig er god fagkompetanse på innleid arbeidskraft for din virksomhet?										
2. har dere rutiner for å bruke de tjenestetylbydere med den beste fagkompetanse?	Ja	ja	Ønsker kvalitet	Ikke så viktig	Varierende grad	Ja, viktig	Vanskelig å svare på, har faste	Ikke så veldig viktig.	Ja	Det har vi.

Nr.3	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
3. I en anbudsrunde, vil fagkompetanse være avgjørende for hvem som får oppdraget?	Selvfølge	Pris i utgangspunktet, kompetanse når pris er lik	Kun pris	Nei, vurderings-spørsmål	Ja, der det kreves	Ja	Nei, forventes	Nei ikke nødvendigvis	Ja veldig viktig	Ja
4. Har dere rutiner for å kartlegge om tjenestbyråene har nødvendige sertifikater?	Ikke så aktuelt, det er lagt opp en mal	Tilse hverandre om nyttige ting er bra	Er åpne for det, dersom det blir billigere	Har ikke vært aktuelt	På noen områder kan det være greit	Viktig	Positivt, tar gjerne innol forslag	Ikke så veldig viktig, men åpen for forslag	Positivt og nyttig	Veldig viktig
5. Hvor viktig er det for dere at tjenestbyråene er innovativ?	Kommer til avtalt tid	Skal holde en avtale, kan dukke opp uforutsatte	Al de holder det de lover	Kommer opp og holder seg til kontrakten	Holder det de lover rikt og leveranse	Stiller opp til avtalt tid	Komme til avtalt tid og gjøre jobben	At de møter opp til riktig tid.	Kommer til avtalt tid. Pris som avtalt.	Møte opp til avtalt tid
2. Kan dårlig punktlighet få konsekvenser for tjenestbyråene?	Ja	Ja	Ja, blir forstyrrelser i hele rekka	Selvfølgelig	Ja, vi skal selge videre	Alfa omega	Ja	Ja helt klart.	Ja	Selvfølgelig
3. Har dere rutiner på kontroll av utførte oppdrag?	Virker eller ikke	Nei, det er kundene	Sjekker		På noen områder, ellers er vi brukere	sjekk lister	Nei, kan ikke teste alt	Ser over at de har gjort som avtalt.	Dokumentasjon på ferdig jobb.	Ja
Direkte om Da-Tel 1. Hvem er Da-Tel	Lokal bedrift, leverandør av datajenester	Data, fiberoptikk, vet ikke alt	Kabel tele, el-selskap i Buvika	Har sett reklame, lite data-komm. firma i Buvika	El-firma i Buvika, driver med svaksstrøm	Bredbandsleverandør og -utbygger	Har hørt navnet	En bedrift som driver med svaksstrøm, fiber, data.	Kjenner ikke til virksomheten	Er et firma i Buvika, telebasert og Data
2. Har du erfaring med Da-Tel	Shakker med hverandre	Nei	Ja litt, putter kabler for oss. Og vi graver grøfter for de.	Nei	Ja	Nei, har bare sett bilene	Nei	Nei	Nei	Ja til en viss grad

Nr.4	Svar respondent nr.1	Svar respondent nr.2	Svar respondent nr.3	Svar respondent nr.4	Svar respondent nr.5	Svar respondent nr.6	Svar respondent nr.7	Svar respondent nr.8	Svar respondent nr.9	Svar respondent nr.10
3. Kjemner du noen som har erfaring med Da-Tei?	Nei	Nei	Nei	Nei	Både privat og jobb	Nei	Nei	Ja noen.	Nei	Ja
4. Har du planer om å dra nytte av deres tjenester i framtiden?	Kommer ann på hva de kan tilby	Det er mulig	Ja, mulighet for at vi skal benytte de ved flere oppdrag.	Kan bli aktuelt om 3 år	Ja	Nei, men ikke umulig i framtiden	Ver ikke	Det kan være mulig.	Visst de har tjenester som vi kan benytte, så kanskje.	Helt sikkert.