

Klagehåndtering

Relasjonen blir ikke påvirket av en negativ hendelse, men håndteringen av den

BACHELOROPPGAVE VED MARKEDSHØYSKOLEN

BAC 3100

Studentnummer:

979661

979664

979685

Publisert 2012

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.

Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

FORORD

Denne bacheloroppgaven utgjør siste del av vårt studie innenfor Markedsføring og salgsledelse ved Markedshøyskolen. Studiet har gitt oss en stor innsikt i hvordan man behandler og tar vare på en relasjon ved en negativ hendelse i perspektivet business to business, heretter omtalt som B2B, som vi også ser nytteverdien for, i enhver bransje og ethvert perspektiv.

Vi startet arbeidet på denne studien i siste semester av 2011, og ønsket at den skulle omhandle klagehåndtering. Emnet er noe som interesserer og engasjerer alle gruppemedlemmene.

Våren 2012 har vært en svært lærerik periode med innhenting av kjent og ukjent teori og datamateriale, og gjennomføring av dataanalyse for videre å danne en konklusjon med anbefalinger til tiltak. Vi ser tilbake på dette semesteret som det mest lærerike, og med en studie vi ønsker å ta med oss videre i livet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Stein Juvik som har vært til god hjelp gjennom hele prosessen, med inspirerende veiledning og faglige tips. Vi vil også takke Sander Sværi for en motiverende samtale i starten av dette semesteret, og til våre informanter som har tatt seg tid til å møte oss. De har gitt oss god innsikt og forståelse for deres situasjon.

Vi ønsker dere god lesning.

Oslo, 01.06.12

Studentnummer:

979661

979664

979685

SAMMENDRAG

Med vår foreliggende studie ønsket vi å forske på hvordan en leverandør kan opprettholde en god kunderelasjon ved en negativ hendelse i perspektivet B2B. I dagens bedriftsmarked stiller kunden høyere krav og har større forventninger til sin leverandør, da økt konkurranse gjør det enklere å bytte leverandør for misfornøyde kunder. Leverandøren må dermed sørge for å gjøre det aller beste for å tilfredsstille sin kunde etter de avtalene og forventingene som foreligger, og gjerne litt utenom det, spesielt dersom en negativ hendelse oppstår.

I stort sett alle relasjoner oppstår det en negativ hendelse, da det gjerne blir lovet og avtalt for mye i forkant, eller at kunden har forventninger om hvordan et produkt eller en tjeneste skal være. I mange tilfeller blir en relasjon påvirket av hvordan en leverandør håndterer saken når de ikke klarer å oppfylle de krav og forventinger som er skapt. Vi ønsket på bakgrunn av dette å undersøke hva en leverandør gjør riktig eller galt ved klagehåndtering, og få innsikt i hvilke handlinger som fungerer for å opprettholde en relasjon.

Oppbyggingen av studien er basert på deduktiv metode, da vi har skrevet en teoretisk forankring før vi utarbeidet en intervjuguide. I den teoretiske delen har vi tatt for oss synspunkter fra forskjellige forskere om hva en god relasjon består av, og hvilken rolle og ansvar en key account manager har. Videre har vi gått inn på kundens forventet tjenestekvalitet kontra det som blir oppfattet, og fokusert på teori om negative hendelser og selve håndteringen rundt en klage.

I forskningen har vi valgt å bruke kvalitativ metode som forskningsdesign, og fenomenologi som forskningsstrategi da målet var å finne ut hvordan leverandører handler ved en negativ hendelse. Vi gjennomførte dybdeintervjuer med syv informanter som har opplevd en misnøye i ulik grad med sin leverandør. Dette har vi gjort for å få et nærmere innblikk og en detaljert oversikt på deres opplevelser, erfaringer og meninger slik at vi kunne få vite om det er noe leverandøren kunne ha gjort annerledes under håndteringen, og om det var noen som utmerket seg positivt under prosessen.

I konklusjonen kommer funnene fra analysen frem, hvor vi fant ut; hvordan en leverandør velger å håndtere klagen, er en kritisk avgjørelse for hvordan samarbeidet blir påvirket. Å ta

ansvar for problemet og være fleksibel og imøtekommende, er viktige og nødvendige egenskaper for en leverandør når klagen tiltrer. Utløsende faktorer for en klagende kunde er blant annet leverandørens mangel på dårlig oppfølging, mangel på faglig kunnskap og engasjement. Videre belyses det at en gjensidig, åpen og ærlig dialog mellom partene er en nødvendighet for å bli oppfattet som engasjert, troverdig og løsningsorientert når en negativ hendelse inntreffer.

Ut i fra konklusjonen har vi skrevet anbefalinger til tiltak for hvordan en leverandør kan opprettholde en god kunderelasjon ved en negativ hendelse, samt hva kunden fra sin side kan gjøre for å bygge en god relasjon til sin leverandør.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	7
1.1 INTRODUKSJON.....	7
1.2 BAKGRUNN.....	7
1.2.1 FORMÅL.....	8
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	8
1.4 AVGRENSNINGER	8
2.0 PRESENTASJON AV CASENE.....	10
2.1 INFORMANT 1	10
2.2 INFORMANT 2	10
2.3 INFORMANT 3	10
2.4 INFORMANT 4	10
2.5 INFORMANT 5	11
2.6 INFORMANT 6	11
2.7 INFORMANT 7	11
3.0 TEORETISK RAMMEVERK	12
3.1 RELASJONSBYGGING.....	12
3.1.1 KUNDERELASJON	12
3.1.2 TILLIT OG TILHØRLIGHET	13
3.1.3 RELASJONSFASER.....	15
3.2 KEY ACCOUNT MANAGER	17
3.2.1 KEY ACCOUNT MANAGER SIN ROLLE	17
3.2.2 ANSVAR	18
3.3 FORVENTET KONTRA OPPFATTET KVALITET	20
3.3.1 GAP-MODELLEN	21
3.4 NEGATIVE HENDELSER.....	25

3.4.1 RETTFERDIGHET, FØLELSER OG ATFERD	25
3.4.2 KLAGEATFERD	26
3.4.3 GOD KLAGEHÅNTERING	28
3.4.4 STRATEGI FOR KLAGEHÅNTERING.....	29
3.4.5 UTLØSERE AV KLAGE.....	31
4.0 METODE	33
4.1 FORSKNINGSDESIGN	33
4.1.1 FENOMENOLOGI	35
4.1.2 DYBDEINTERVJU.....	35
4.2 UTVALGSSTRATEGI OG REKRUTTERING.....	36
4.3 INTERVJUGUIDE.....	37
4.4 DATAREDUKSJON OG KATEGORISERING	38
4.5 KVALITETSSIKRING	38
4.5.1 RELIABILITET.....	38
4.5.2 VALIDITET	39
4.5.3 FEILKILDER	39
5.0 ANALYSE	40
5.1 INNLEDNING	40
5.2 ANALYSE OG DRØFTING AV INNHENTET DATA	40
5.2.1 NEGATIVE HENDELSER	40
5.2.2 KEY ACCOUNT MANAGER SIN ROLLE	43
5.2.3 FORVENTET KONTRA OPPFATTET KVALITET.....	46
5.2.4 RELASJONER	48
6.0 KONKLUSJON	55
6.1 KONKLUSJON.....	55
7.0 ANBEFALINGER TIL TILTAK.....	57
7.1 ANBEFALINGER OG TILTAK	57

7.2 VIDERE FORSKNING.....	58
ETTERORD	59
LITTERATURLISTE	60
VEDLEGG	64

FIGURLISTE

Figur 1.1 Kunderelasjon	6
Figur 1.2 Tilhørighet og tillit.....	8
Figur 2.1 Gap-modellen.....	17
Figur 3.1 Rettferdighet.....	19
Figur 3.2 Kundens klageatferd.....	20
Figur 3.3 Strategi for god klagehåndtering.....	23
Figur 3.4 Utforming av strategi.....	24
Figur 4.1 Metode.....	28
Figur 5.1 Gap-modell for anbefalinger.....	51

Antall ord: 15 989

1.0 INNLEDNING

1.1 INTRODUKSJON

I en verden bestående av nyskapning, endrede behov og strengere krav, er det viktig at en leverandør og kunde tar vare på forholdet og kontinuerlig arbeider for å imøtekomme hverandres behov.

Studien vil ta for seg hvordan man kan opprettholde en god relasjon ved en negativ hendelse med en leverandør. Håndteringen leverandøren gjør etter en slik hendelse, har stor betydning for videre samarbeid. Med «*negativ hendelse*» mener vi en hendelse som har en direkte betydning for en kunde, på et negativt vis (Tronvoll 2008).

For å belyse vårt forskningsspørsmål og formål, har vi konsentrert oss om bedriftskunder og de som har opplevd en negativ hendelse. På denne måten vil vi i vår kvalitative undersøkelse, se hendelsen fra deres perspektiv og hvordan de opplevde leverandørene i denne håndteringen. Informantenes caser (se punkt 2.0) er bakgrunnen for deres besvarelser i intervjuet.

En god håndtering kan være med på forandre kundens negative opplevelse til noe positivt, da en dårlig håndtering som kan få drastiske konsekvenser for videre samarbeid. Vi har utført dybdeintervju med syv personer fra ulike bedrifter, der alle representerer ulike bransjer. Fellestrekkene for informantene er at de har opplevd en negativ hendelse med en nåværende eller tidligere leverandør, og at alle har hatt en viktig posisjon i håndteringen av hendelsen.

Denne studien skal ikke generalisere som riktige tiltak for hvordan man kan klare å opprettholde en god relasjon, men komme med anbefalinger som er relevante i forhold til studiens forskningsspørsmål og formål.

1.2 BAKGRUNN

Bakgrunnen for denne studien er at kunderollen har endret seg de siste tiår i samsvar med konkurrenter, etikk og teknologi. Konkurransen på markedet og økt press fra sluttkunden, fører til økt press på leverandøren.

Hvordan skal en leverandør oppføre seg ovenfor kunden de har fått en klage fra, eller som har opplevd misnøye? Hva gjorde leverandøren som utmerket seg positivt, og hva burde den ha gjort annerledes i håndteringen?

Årsaken til at vi har valgt denne studien er at vi har interesse for hvordan man skal opprettholde en god relasjon mellom leverandør og kunde, samtidig som vi ser stor nytteverdi av den når vi skal ut i arbeidslivet. En negativ hendelse er uunngåelig i dagens samfunn, og med denne opparbeidede kunnskapen føler vi at vi har et godt utgangspunkt i en stadig utviklende bransje.

1.2.1 FORMÅL

Vår intensjon med denne studien er å undersøke hva en leverandør gjorde riktig eller galt etter at en negativ hendelse har oppstått med en kunde i B2B, og få innsikt i hvordan de har valgt å håndtere hendelsen. Vi ønsker å se dypere på relasjonen og hvordan den har blitt påvirket av hendelsen. Dette legger føringen for de kvalitative undersøkelsene vi har gjennomført, og at vi deretter kommer med anbefalinger og mulige tiltak for hvordan man kan gjøre en slik håndtering bedre.

1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Med bakgrunn i de forutgående punktene, har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

”Hvordan opprettholde en god relasjon ved en negativ hendelse?”

Det tar utgangspunkt i hvordan en leverandør på best mulig måte kan forholde seg til kunden gjennom den negative hendelsen, og hvilke forventinger kunden har ovenfor leverandøren ved en slik situasjon. Med «å opprettholde» en god kunderelasjon, mener vi at leverandøren har brukt ressurser på å skåne forholdet fra den negative hendelsen, noe som er et resultat av leverandørens håndtering.

1.4 AVGRENSNINGER

For å konkretisere vårt forskningsspørsmål, valgte vi noen avgrensninger for å få en mer systematisk og nøyaktig studie. I den forstand har vi utarbeidet denne bacheloroppgaven med fire deler (se vedlegg 1). Teorien begynner generelt med relasjonsbygging, hva en god relasjon består av, og hvilken rolle key account manager har for å bygge opp et godt forhold mellom sin og kundens bedrift.

Videre går vi inn på forventet kontra oppfattet tjenestekvalitet, og hvor viktig det er for bedriftens posisjon på markedet og for deres omdømme, at kunden er tilfreds. Deretter fokuserer vi på negative hendelser og selve klagehåndteringen rundt en hendelse. Her går vi dypere inn i relasjonen og ser på den atferd, klagehåndteringsstrategi og utløsere av klageatferd. Dette for å tegne et bilde av hva man står ovenfor i en slik situasjon, hva man skal være observant på som en kundebehandler, og hvordan man skal arbeide mot kunden.

Ved å ta i bruk disse avgrensingene har vi flyttet fokuset fra et bredt perspektiv på relasjonsbygging, til temaet klagehåndtering.

2.0 PRESENTASJON AV CASENE

De negative hendelsene våre informanter opplevde er ikke avgjørende for vår analyse, men de er viktige for forståelsen av bakgrunnen for klagen deres, og den atferden både leverandør og kunden utviste.

2.1 INFORMANT 1

Informant 1 avsluttet samarbeidet for andre gang, på grunn av den samme feilen leverandøren gjorde første gang de avsluttet samarbeidet. De valgte for tredje gang å fortsette samarbeidet, men denne gangen med noen justeringer. Leverandøren ble satt til å utføre arbeidsoppgaver som de viste at de hadde kompetanse i, mens de inngikk en avtale med en annen leverandør som var flinkere på andre områder.

2.2 INFORMANT 2

Informant 2 hadde tekniske problemer med innringning til Helpdesk. Innringning til første linje hoppet direkte over til andre linje, slik at den førstnevnte ikke fikk noen henvendelser.

2.3 INFORMANT 3

Informant 3 opplevde en negativ hendelse med deres leverandør av print- og betalingssystemer. Dette var to produkter fra forskjellige leverandører som de kombinerte, men det fungerte ikke. Det gikk for tregt og printe ut og det ble i tillegg trukket feil beløp fra sluttbrukerens kort.

2.4 INFORMANT 4

Informant 4 hadde hatt en leverandør i en del år som kom i den situasjonen at de ble kjøpt opp. I forbindelse med dette oppkjøpet mistet de deres faste kontaktpersoner, og de nye eierne tok ikke vare på den kontakten bedriften tidligere hadde hatt med leverandøren. I tillegg til at de var lite fleksible, var det også vanskelig for dem å få hjelp og svar på spørsmål.

2.5 INFORMANT 5

Informant 5 har hatt en negativ hendelse med flere leverandører, og som de videre har brutt relasjonen med. De pratet fra et generelt perspektiv, og ikke én spesiell leverandør.

2.6 INFORMANT 6

Informant 6 oppfattet sin leverandør som monopolistisk. Leverandøren var ikke imøtekommende i forhold til å se deres behov med tanke på hva de leverte. Leverandøren så det fra en ren kommersiell side fra sitt ståsted, der de ikke hadde noen konkurrenter som kunne komme og ta over markedsandeler. De kunne av den grunn oppføre seg noenlunde som de selv ville. Informantens bedrift agerte ved å se i markedet om det fantes noen som over tid kunne komme og gjøre det mer funksjonelt.

2.7 INFORMANT 7

Informant 7 opplevde en negativ hendelse i forhold til et maskinkjøp for nedkjøling av deres leverpostei. Når leverposteien blir produsert og kokt, er det svært viktig å få den raskt avkjølt slik at den skal få best mulig holdbarhetstid og for at kvaliteten skal være god. Utstyret de tidligere hadde var gammelt og bråkete, så de ville bytte dette ut for noe som var bedre med større kapasitet. Ved forespørsel på nedkjøling av postei, var det mange teknologier som ble foreslått. Et svensk stort og kjent ingeniørfirma presenterte ideen for å kjøle ned med saltlake, da det var det mest effektive. Informanten hadde laget en kravspesifikasjon som var tydelig på hva som var kravene og lignende. Leverandøren starter og produserer, men det gikk ikke bra. Både i forhold til maskinrommet som rustet på grunn av saltlaken og utseende på leverposteiboksene.

3.0 TEORETISK RAMMEVERK

3.1 RELASJONSBYGGING

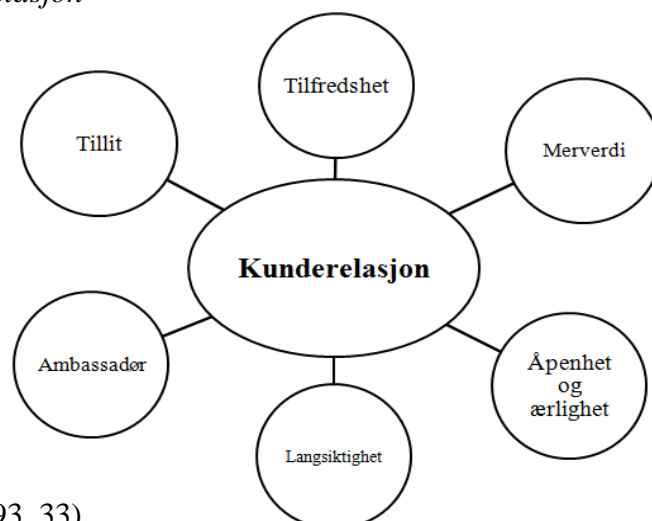
Salg er et omfattende begrep som kan deles inn i perspektivene transaksjon og relasjon, da tidsfaktorene er det viktigste skillet. Transaksjon er et statisk fenomen og har det enkelte salg i fokus. Relasjon beskriver den holdningen kunden har til en gitt leverandør og den psykologiske koblingen de har i mellom. Det handler om å identifisere, etablere, utvikle og fornye relasjoner som baserer seg på bytteprosesser med partnere på en lønnsom måte. Dette er en dynamisk prosess hvor kundeforholdet bygges opp over tid og er noe leverandøren kontinuerlig arbeider med (Selnes 1993, 19). B2B handler om salg fra leverandør til kunde hvor relasjonsbygging er en meget viktig faktor for å gjøre hverandre gode, utveksle informasjon og videreføre kompetansen.

Det er viktig å ta godt vare på kundene, da 20 prosent av kundene står for 80 prosent av omsetningen (jfr. Paretos lov). Lønnsomme kunder er vanskelig og få tak i, og når man først har dem må en som samarbeidspartner ta godt vare på relasjonen, sikre god oppfølging og kontakt, og se til at negative hendelser blir håndtert på en ordentlig og seriøs måte (Petersen 2006, 9).

3.1.1 KUNDERELASJON

Det er flere viktige komponenter som kjennetegner en god relasjon. For å lykkes med eksisterende og nye kunder, må tilliten mellom partene skapes og ligge til grunn for et langvarig forhold. I modellen nedenfor uttrykker Selnes (1993) hva en kunderelasjon innebærer.

Figur 1.1 Kunderelasjon



Kilde: (Selnes 1993, 33)

I en studie basert på forholdet mellom en leverandør og kjede, kommer det frem at tillit er den faktoren som preger og utmerker seg i en god relasjon, sett fra begge synspunkter (Mysen og Høgevold 2010). Det handler om at kunden må stole på leverandøren da han ofte har mangel på faglig kunnskap og tid til å vurdere kvaliteten på produktet/ tjenesten. Tillit bygges opp over tid og gjennom en serie av samhandlinger. Leverandøren må hele tiden følge opp, ha en god dialog og et tett samarbeid med kunden slik at opplevd kvalitet lever opp til det som er forventet, og at man arbeider regelmessig for å tette et eventuelt gap. Tilfredshet er i den grad kunden får innfridd sine forventninger og er et nødvendig element i relasjonen (Selnes 1993).

Holdninger er ofte styrende for individets fremtidige atferd, og for å kunne danne en god kunderelasjon har man et ønske om å skape en positiv holdning for at kunden skal være lojal. Lojalitet vil si at man opprettholder kjøpet, kjøper mer og utøver positiv vareprat. For å kunne skape en god kunderelasjon må leverandøren tilpasse seg kundens behov, være engasjert og troverdig, samt løsningsorientert. For å være konkurransedyktig og opprettholde en positiv holdning, er *value for money* (merverdi) et nøkkelord. Servicevennlighet, kompetanseoverføring og vilje til å strekke seg ekstra for å danne gode løsninger, skaper gode holdninger hos kunden, og han føler at han får noe mer utover den konkrete leveransen.

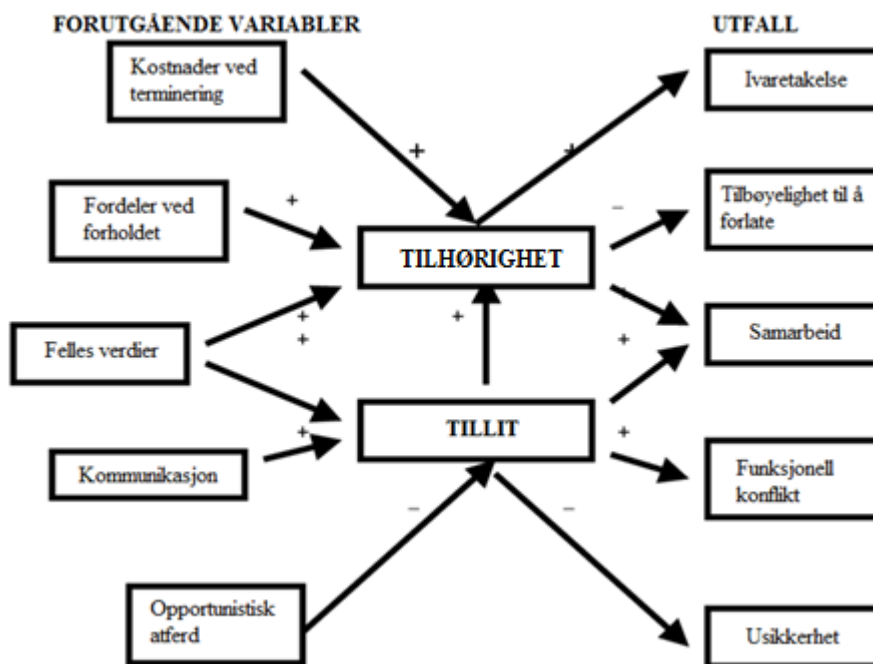
Tidlig i forretningen vil partene forsøke å dekke over svakheter for å gi et inntrykk av kontroll og profesjonalitet. I all samarbeid oppstår det komplikasjoner og hendelser som i ulik grad vil påvirke kundens holdning ovenfor gitt leverandør, da det å ha en åpen og ærlig dialog er et nødvendig kriterium (Selnes 1993). Det er derfor viktig at leverandøren ser nødvendigheten av å ha komponentene til stede i forholdet i en eller annen form, da de tar vare på relasjonen, slik at den ikke blir preget av en negativ hendelse. Selv om produktet/ tjenesten er levert og pengene er kommet inn på konto, kan man ikke se på handelen som avsluttet. At partene har en kontinuerlig dialog som er åpen og ærlig, vil være helt avgjørende for videre samarbeid.

3.1.2 TILLIT OG TILHØRLIGHET

Tillit og tilhørighet er nøkkelkomponentene for å forstå utviklingen i relasjonen, og hva en suksessfull relasjon innebærer (Morgan og Hunt 1994). Det er dermed viktig å ha en key account manager (også kalt KAM) eller nøkkelperson som arbeider med bedriftens utvikling, for videre å oppnå og opprettholde en kundes tillit og tilhørighet.

Modellen nedenfor er utviklet av Morgan og Hunt, den beskriver utfallet til relasjonen når tilhørighet og tillit er tilstede hos kunden. De to komponentene må begge være representert, da kundens tillit fører til engasjement og tilhørighet til leverandøren (Morgan og Hunt 1994). Dersom en ikke har tillit, vil man ikke engasjere seg, og heller ikke være kapabel til å bygge relasjoner.

Figur 1.2 Tilhørighet og tillit



Kilde: (Morgan og Hunt 1994)

De forutgående variablene vil føre til tillit og tilhørighet, og vil gjøre kunden mer fornøyd og tryggere i relasjonen (Morgan og Hunt 1994). En god relasjon i dagens marked er svært viktig med tanke på økt konkurranse og forbrukers endrede atferd. Kunden vil ha mindre nytte av å forlate forholdet, da relasjonen gir flere fordeler og er svært lønnsom. Om leverandøren klarer å skape denne verdien hos kunden, vil han se på relasjonen som et godt samarbeid og at han blir ivaretatt.

Det som virker negativt på relasjonen er opportunistisk atferd, der den ene parten utnytter samarbeidet til egen fordel. Dette vil gjøre relasjonen mer usikker, der det ved mangel på

informasjon vil være vanskelig å se utfallet av beslutningene, og deretter kunne ta en avgjørelse (Achrol, R. og Louis W. Stern 1988). Utnytter man det til egen vinning, vil den lærdommen og de verdiene man skaper gjennom interaksjonen, gå tapt. I en relasjon skal man ta sikte på å gjøre hverandre gode og lære gjennom samarbeid og utvikle et nettverk. Ved at en god relasjon er preget av tillit og tilhørighet, vil tilliten som er skapt i forholdet gi kunden troen på beslutningene og de valgene som er tatt.

3.1.3 RELASJONSFASER

Kunden og samarbeidet vil bli påvirket av oppståtte situasjoner i ulik grad av hvordan relasjonen er. Dette er delt inn i ulike faser for å utforme skillet mellom forskjellige typer relasjoner. Relasjonsfasene forklarer hvilket bånd partene har til hverandre, der tillit, tilknytning og kundetilfredshet vil opptre ulikt i fasene (Scanzoni 1979). Komponentene i figur 1.1 beskriver hva som skal til for å oppnå en god relasjon, der tiden bedriftene arbeider sammen danner grunnlaget for et sterkt samarbeid. I likhet med Morgan og Hunts modell, figur 1.2, er det komponenter som må være tilstede for at leverandør og kunde skal fungere som et team. Enkelte elementer må være tilstede for å kunne oppnå god tillit, som videre fører til leverandør og kundes tilhørighet og lojalitet til hverandre.

Introduksjonsfasen er det første nivået der man akkurat har gått inn i samarbeidet. Deretter går partene inn i en modningsfase, her de har en sterk og god relasjon til hverandre. En negativ hendelse kan føre til at kunden trekker seg tilbake i relasjonsfasene, alt etter hvordan leverandøren håndterte situasjonen. Opplever man en konflikt, kan dette være en prøvelse for partenes lojalitet og tillit til hverandre (Scanzoni 1979, 95).

Ettersom relasjonen utvikler seg og partene har dannet klare forventninger til hverandre gjennom de erfaringer som har vært, blir distansen mellom de to mindre og en går normalt inn i en harmonisk periode. I denne fasen står leverandøren ovenfor en rekke farer, hvor fokuset kan gå over på leveransesystemet, og det er en risiko for at kundedialogen går i glemmeboken. Flere leverandører behandler faste kunder på en mekanisk måte, hvor de er tilfredse så lenge de får sine leveranser.

Da relasjonen er etablert, anskaffer kunden seg mer erfaring og ny kunnskap som resulterer i at han stiller andre og til tider større krav til den andre parten. Det er av stor betydning at leverandøren vet at kunden ikke lever i en statisk verden. At leverandøren har en key account

manager eller en nøkkelperson til kunden som driver kontinuerlig dialog er derfor svært viktig for å holde på kunden. Denne personen er uten tvil et av de viktigste leddene i relasjonsbyggingen, hvor det lett kan oppstå usikkerhet og motvilje om kundedialog ikke er tilstede eller kontaktperson stadig endres. Key account manager eller nøkkelpersonen må være proaktiv, overvåke endringer i kundens forretningssystem, samt formidle markedssignaler fra kunden til egen bedrift. Målet må hele tiden være å kunne levere mer for mindre, og med en kostnadseffektivitet som gjør kunden lønnsom.

3.2 KEY ACCOUNT MANAGER

En key account manager er en viktig person i arbeidet mellom sin egen bedrift og kunde. Dersom en skal klare å beholde kunder i dagens bedriftsmarked med store svingninger, tilnærmet like produkter og løsninger, samt økt konkurranse, er det i mange tilfeller relasjonen som er det eneste unike mellom leverandør og kunde. Key account management er derfor blitt en nødvendighet i mange bransjer for å kunne opparbeide et konkurransefortrinn på markedet. Målet for innsatsen er å styrke selskapets posisjon i markedet, bli mer konkurransedyktig og å øke lønnsomheten. En slik stilling innebærer langsiktig, strategisk og gjennomtenkt arbeid.

3.2.1 KEY ACCOUNT MANAGER SIN ROLLE

En key account manager er som regel en selger som først og fremst arbeider med selskapets nøkkelkunder, det vil si de kundene som er ansett som selskapets viktigste (jfr. Paretos lov) (Capon 2001, 107). Nøkkelkundene er ikke alltid de største, men de mest lønnsomme kundene, på kort eller lang sikt. Det er krevende å pleie mange kunder på det nivået som kreves av en nøkkelkunde. I forhold til en vanlig selger, har han en funksjon som i større grad er lagt til rette mot å dekke kunden sitt behov. Vedkommende må se til at de blir oppfylt på en måte som samsvarer med kundens og arbeidsgiverens ønsker og forventninger på best mulig måte, da han noen ganger må ta vanskelige valg mellom behovene og kravene til kundene og ledelsen (Petersen 2006, 22). Enkelte bedrifter har ingen key account manager funksjon, men en nøkkelperson. Det viktigste er å ha en funksjon som dekker deres kunders behov.

De fleste kunder forventer å bli behandlet som viktige og store, dersom de kjøper inn enorme kvanta av produkter/tjenester fra leverandøren. Det er naturlig at de setter pris på god kontakt og sterke relasjoner med en partner som vil deres beste.

Key account manageren er kundens sentrale kontaktperson, der han må ta tak i eventuelle problemer og løse dem. Ved negative hendelser vil han opptre som en leder. Behandlingen denne personen gir underveis i relasjonen og spesielt ved en negativ hendelse, har stor betydning for videre samarbeid. Ved at leverandøren oppfører seg rettferdig overfor kunden i samarbeidet, vil det ha følger for lojaliteten kunden har til bedriften, og hvor godt leverandøren vil takle en kritisk hendelse om den forekommer. Oppfatter kunden seg urettferdig behandlet, vil det utlyses i deres oppførsel mot bedriften. Dette blir drøftet i klageatferd kapittel 3.2.

Det er viktig å påpeke at en key account manager har en av de vanskeligste og krevende stillingene (Capon 2001, 107). Han er ansiktet utad for leverandøren og er ambassadør overfor deres viktigste kunder (Petersen 2006, 22). Kunden forventer at key account manageren har omfattende kunnskaper om sin egen bedrift, slik at han vet hvor og hvordan han kan gå frem for å løse negative hendelser. Samtidig må denne personen ha en viss verdighet og gjennomslagskraft slik at han blir hørt i sin egen bedrift (Capon 2001).

3.2.2 ANSVAR

Arbeidsoppgavene går ut på å være ansvarlig for utvalgte, navngitte kunder med en strategisk verdi for selskapet. Ansvarer innebærer å sikre et godt forretningsforhold med fokus på omsetnings- og resultatansvar på lang sikt. Key account manageren skal kunne fungere som en ressursperson for kunder og sin egen bedrift. Det gjelder å kunne sette nye ideer og forslag ut i praksis i form av ulike prosjekter, som også vil bety og kunne koble sammen rette personer hos sitt eget selskap og kundens. I de fleste tilfeller jobber ikke vedkommende alene, men er leder av et nøkkelkundeteam. Ofte arbeider de ikke etter direkte autoritære og formelle retningslinjer, men i stedet må de stole på egne personlige erfaringer gjennom *teambuilding* og påvirkning via key account manageren sitt lederskap (Capon 2001, 109).

I et slikt team må alle kunne forholde seg til kunden med et likt syn og verdier som blir skapt mellom partene. Gjennom interaksjonen lærer man stadig og oppnår flere erfaringer. Key account manager må passe på at kunden ikke er redd for å si sine meninger, slik at eventuelle problemer blir undersøkt og feil blir forhindret. Henvendelser fra kunden eller en klage, er fra leverandørens perspektiv en mulighet for å overleve på markedet. Konstruktive tilbakemeldinger hjelper med å rette på negative inntrykk og eventuelle feil, slik at de kan utvikle seg til en mer bærekraftig og konkurransedyktig virksomhet, og oppnå mer erfaring. Kundens mening og opplevelse er derfor svært viktig. Leverandøren kan forbedre sitt arbeid mot kunden for å sikre mer tilfredshet og lojalitet, slik at de oppnår et langvarig forhold med god profitt (Tronvoll 2008, 23). En kunde som klager uttrykker sin misnøye, men han uttrykker også at han er villig til å la leverandøren forsøke på nytt, i motsetning til kunder som forlater leverandøren uten og fortelle hvorfor (Harari 1992).

Egenskaper som en key account manager må være i besittelse av er en sterk personlighet, der blant annet attraktivitet, karisma, energi, fleksibilitet, integritet, utholdenhet og personlig disiplin går frem som de viktigste (Capon 2001, 110). For å få partene til å samarbeide, er det

av stor betydning at denne personen engasjerer alle nivåer av personell hos leverandøren med hverandre, slik at relasjonsbyggingen går utenfor bare key account manager sin relasjon med kunden. Videre skal denne personen være den som sørger for at det blir gitt ris og ros der det hører til, men også at man sammen kan feire de små og store suksesser underveis i samarbeidet (Capon 2001).

3.3 FORVENTET KONTRA OPPFATTET KVALITET

Kundens tilfredshet er svært viktig for en leverandørs konkurransefortrinn og omtale. For å få fornøyde kunder, må leverandørens ansatte forstå hvilke behov og forventinger de har til forholdet, og deretter oppfylle dem. Når kunder handler fysiske varer er det lettere å bedømme kvaliteten enn det er ved kjøp og levering av tjenester. Her kan man bedømme fysisk vare ut fra eksempelvis utseendet, hardhet, farge, merke, og innpakning. Dette er ikke like lett i forhold til tjenestekvalitet. Her har en færre synlige punkter å kunne bedømme ut fra om det er en god eller dårlig tjeneste (Parasuraman m.fl. 1985). Vi skal her gå nærmere inn på Christian Grönroos (1982) sin forskning av emnet som går på det store kundegapet som oppleves i alle former for handel og mottak av tjenester. Det store kundegapet er om oppfattelsen av tjenestekvaliteten tilsvarer med de forventningene kunden har. Til tross for at modellen er basert på tjenestekvalitet, ser vi det hensiktsmessig å drøfte produktkvalitet opp mot modellen da enkelte av våre informanter mottar produkter.

De forventningene kunden har skapt er et resultat av blant annet markedskommunikasjon, vareprat, deres behov og tidligere erfaringer som kunden eventuelt har med produktet eller tjenesten. Før en leverandør kommer inn på anbud, må det legges vekt på å skape de riktige forventningene opp til det de leverer. Her blir de første inntrykkene og forventningene skapt, og de danner dermed grunnlaget for at kundens opplevelse skal leve opp til det leverandøren har lovet.

I tillegg er det naturlig at kunden får forventninger av det leverandøren har fremstilt og lovet kunden (Grönroos 1997). Hos store leverandører vil det være vanskelig for ledelsen og kunne tette et potensielt avvik, da de selv ikke er i kontakt med kunden. Av den grunn er det viktig at en key account manager eller en kundes nøkkelperson følger opp for å forhindre store motstridelser og arbeide for å tette gapene.

Dagens marked er preget av eksterne endringer som påvirker en leverandør sin kunde, konkurrenter, etiske og juridiske retningslinjer, samt dets teknologi (Jones m.fl. 2005). Dette har betydning for den interne strukturen, og det må derfor forekomme justeringer der nøkkelkundeteamet har myndighet til å ta beslutninger som ligger opp til kunden sine forventninger. I tillegg til dette er det viktig med god kommunikasjon mellom key account manager (nøkkelperson), kunden og ledelsen, slik at lederne kan foreta valg som vil samsvare med kundens forventning.

3.3.1 GAP-MODELLEN

Innenfor tjenestekvalitet finnes en modell kalt *gap-modellen*, figur 2.1, som er utviklet av Grönroos (Parasuraman 1985) basert på hans forskning (Wilson m.fl. 2008). Dette er en modell som tar for seg gapet mellom en kunde og leverandør, og utdyper at tjenestekvaliteten må samsvare med forventningene som kunden har hatt. For å lukke dette gapet, har modellen fire andre gap hos leverandøren som må lukkes for at kundegapet skal bli så lite som mulig.

De fire leverandørgapene inkluderer følgende:

1. At leverandøren ikke vet hva kunden forventer

Med dette menes forskjellen på kundens forventninger av tjenesten kontra leverandørens forståelse av kundens forventninger. En hovedårsak til at mange leverandører ikke klarer å møte kundens forventninger, er at de har mangel på nøyaktig forståelse av hva disse forventningene er. Dette kan blant annet komme av at ledelsen i selskapet ikke samhandler direkte med kunden, at de viser lav interesse for hva slags forventninger kunden har til dem, eller at de er uforberedte dersom det oppstår en negativ hendelse. Når personer med myndighet og ansvar for prioriteringer, ikke forstår kundenes forventninger til tjenesten, kan de utløse en rekke dårlige beslutninger og ressurstildelinger, som resulterer i oppfatninger av dårlig tjenestekvalitet. Hovedelementene for dette gapet er (Wilson m.fl. 2008).:

- Utilstrekkelige markedsundersøkelser.
- Lite kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i selskapet.
- Lite fokus på kundeforhold.
- Dårlig kundebehandling.

2. At leverandøren ikke velger den rette tjenesteutformingen og standarden på tjenesten.

En utfordring her, er at de skal være i stand til å velge en mer korrekt tjenesteutforming og standard på tjenesten, og det er derfor av stor betydning å forstå kundenes forventninger i forhold til tjenesteutformingen. I tjenesteytende bedrifter er det som regel et stort gap mellom kundens ønsker i forhold til tjenesteutformingen, og hva ledelsen i selskapet tror kunden forventer i forhold til tjenesteutformingen.

Nøyaktig oppfatning av kundenes forventninger er nødvendig, men ikke godt nok for å levere en høy standard på tjenestekvaliteten. En annen forutsetning er tilstedeværelsen av tjenesteutforming og ytelsesstandarder som gjenspeiler de nøyaktige oppfatningene. De aller viktigste elementene i gap 2 som skiller forventningene fra kunden og leverandørens oppfattet forventning av det kunden vil ha, er (Wilson m.fl. 2008):

- Dårlig tjenesteutforming.
- Fraværende kundedeltagelse og innspill.
- Utilstrekkelig oppdatering og vedlikehold av tjenesten og standarden.

3. At leverandøren ikke leverer til den tjenesten og standarden som de har gitt uttrykk for at de skal levere.

Når gap 2 er lukket kan det se ut som at leverandøren er på god vei til å levere løsninger med god kvalitet. Dette stemmer, men det holder ikke til å levere en overlegen tjeneste.

Leverandøren må ha systemer, prosesser og menneskelige ressurser for å sørge for at tjenesten faktisk leveres i forhold til tjenesteutforming og standarden som er forventet. For å tette gap 3 er det viktig at de menneskelige ressursene, systemene og teknologien er på plass i forhold til behovet.

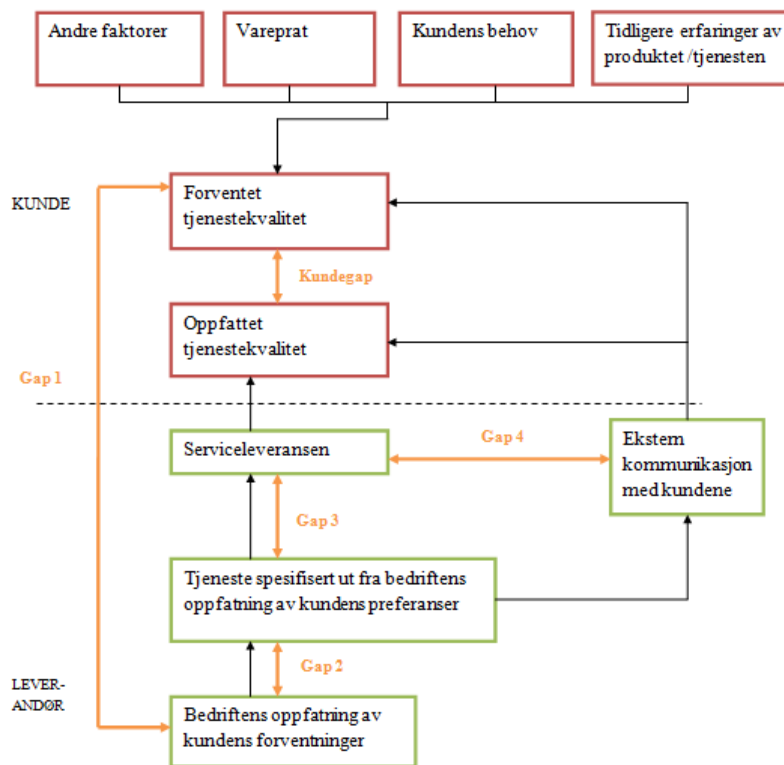
For at systemene og menneskene skal leve opp til standarden som kundene forventer, er det viktig at de ansatte blir vurdert og kompensert for å kunne nå standarden på tjenesteutforming. Når leverandøren ikke lever opp til tjenesteutforming og standarden som kunden forventer i forhold til hva som faktisk blir levert, vil kunne påvirke deres videre samarbeid og relasjon. Faktorene som spiller mest inn er (Wilson m.fl. 2008):

- Mangler eller feil ved de menneskelige ressursene hos leverandøren
- Kunder som ikke fullfører sine plikter som kunder
 - Ved mangel på kunnskap om deres roller og ansvar, som å lese eventuelle instruksjoner eller gi informasjon til leverandøren som trengs for å levere tjenesten.
- Dårlig kvalitetskontroll.
- Leverandøren klarer ikke å oppfylle kravene om leveransen etter forespørsel fra kunden andre faktorer.

4. At ytelsen ikke samsvarer i forhold til det kunden er blitt lovet

Under dette gapet skal vi se forskjellen på den eksterne kommunikasjonen til leverandøren og det kunden faktisk mottar. Den eksterne kommunikasjonen forsterker kundens forventninger til produktets eller tjenestens kvalitet, og dette kan føre til brutte kundeløfter som deretter vil gjøre gapet større. For å få tjenesteleveringen tilpasset det eksterne budskapet, er det viktig med en integrert markedskommunikasjon. Leverandøren tilpasser seg etter kunden sitt behov ved at de ikke lover for mye slik at kunden får en høyere forventning, og internt hos leverandøren vil det være en korrekt informasjonsflyt. Innenfor avdelingene til salg, markedsføring og ved systemutforming er det viktig at alt samsvarer med hverandre med hensyn til budskap og levering til kunden.

Figur 2.1 Gap-modellen



Kilde: (Utarbeidet fra Wilson m. fl. 2008, 114)

Modellen ovenfor er en visuell fremstilling av gapene vi har gått igjennom. Legg merke til at alle leverandørgapene som eventuelt kan tettes, vil gjøre at gapet mellom kunden sine

forventninger og leverandørens oppfatning av kundens forventninger vil gjøre kundegapet mindre. Den fullkomne situasjonen vil vi sjeldent oppleve. Det er kunden sin subjektive mening og spesialtilpasning av produktene/tjenestene som kan felle en bedrift over lengre tid – det blir for mye spesialtilpasninger for slike løsninger. Vi kan uansett bruke modellen til å lokalisere de største gapene hos en leverandør og få tettet dem, for å minske kundegapet. Dette er noe som vil slå positivt ut for samarbeidet.

3.4 NEGATIVE HENDELSER

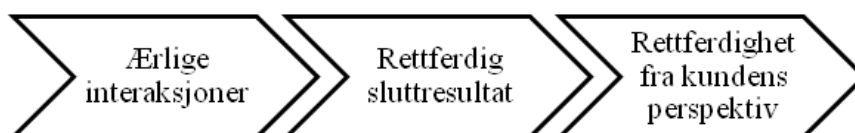
Negative hendelser er situasjoner som oppstår hos en leverandør og som vil ha påvirkning på deres kunder. Denne hendelsen vil ha betydning for kundens oppførsel og atferd mot leverandøren, da den endres i en negativ retning (Tronvoll 2008). Måten de takler denne situasjonen på, er svært viktig for videre samarbeid og har betydning for om kundens tillit til partneren blir opprettholdt. En negativ hendelse eller svikt i service er uunngåelig i dagens samfunn, da det er stadige nye oppdateringer eller komplikasjoner i de teknologiske systemer og lignende. Av den grunn må leverandøren respondere og handle raskt, slik at man reduserer sannsynligheten for at kundens negative holdning oppstår, eller graden av negativitet.

3.4.1 RETTFERDIGHET, FØLELSER OG ATFERD

Relasjonsforholdet mellom en leverandør og kunde vil ha stor påvirkning i grad av følelser i samarbeidet, noe som får betydning for tilfredsheten og rettferdigheten. Denne oppfattede rettferdigheten vil påvirke grad av klageatferd, negativ vareprat og den lojaliteten kunden har ovenfor leverandøren (Schoefer og Diamantopoulos 2008, sitert i Sværi 2010, 217).

Rettferdighetsfølelsen kunden har, legger grunnlaget for andre følelser i forholdet og den adferden kunden utviser ovenfor sin samarbeidspartner. Hovedelementene i rettferdighet består av at sluttresultatet og interaksjonen må bidra til rett informasjon – ærlig og til rett tid (Sværi 2010). Et samarbeid inkluderer to parter, der handlingen som den ene parten utfører, kan påvirke den andre parten. Av den grunn er informasjon og dialog viktig.

Figur 3.1 Rettferdighet



Kilde: (Utarbeidet etter Sværi 2010)

Reaksjonen på opplevelsen kunden har, vil resultere i deres følelser – negative følelser om opplevelsen er dårlig, eller positive følelser om man har lykket og er tilfreds, og kan være

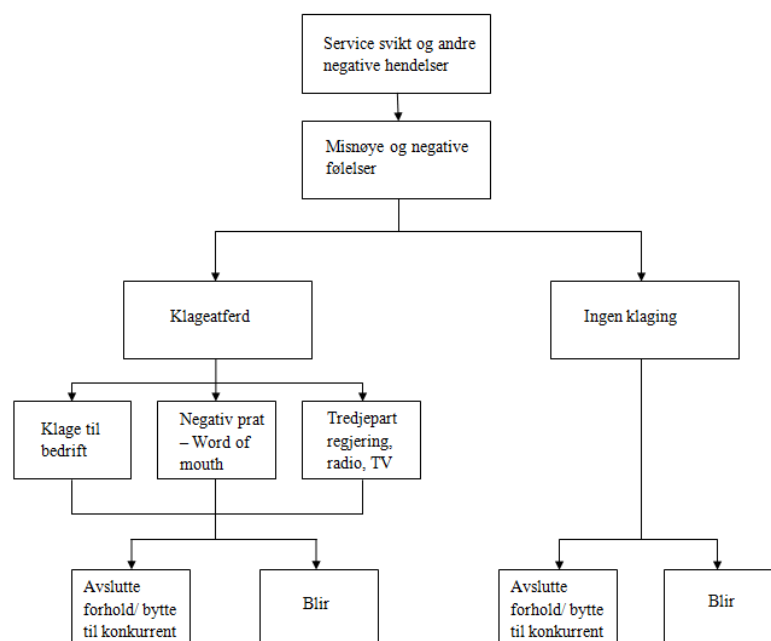
med på å opparbeide tillit til leverandøren. De negative følelsene som er forårsaket av en dårlig opplevelse, vil utløse aggresjon og sinne hos kunden. Dårlig oppfølging eller mangel på kontakt med en key account manager, vil føre til at kunden retter sine følelser mot denne personen, samtidig som deres syn på leverandør kan bli svekket. Denne negative hendelsen og de følelsene som etterfølger opplevelsen, påvirker kundens atferd mot leverandøren og den klageatferden de utviser.

3.4.2 KLAGEATFERD

Tronvoll (2008, 9) definerer kundens klageatferd som en prosess som oppstår i en opplevelse som ligger utenfor det kunden aksepterer, under interaksjoner med leverandøren eller i bedømmelsen av verdien de oppnår ved bruk av produktet eller tjenesten.

De kundene som opplever at de har blitt urettferdig behandlet, vil ofte utvise klageatferd, negativ prat eller klaging til leverandøren. Sluttresultatet vil være og enten gå over til en av deres konkurrenter, eller bli værende i samarbeidet (Zeelenberg og Pieters 2004).

Figur 3.2 Kundens klageatferd



Kilde: (Wilson m. fl. 2008, 374)

Dersom en klage ikke blir tatt hånd om, vil den ha påvirkning på leverandørens fremtidige arbeid og interaksjon med kunden. Negativ omtale fra kunden er et vanlig resultat av den oppfattede opplevelsen, der kunden uttrykker sin misnøye. Med dagens sosiale medier og komplekse nettverk, sprer nyheter seg raskt. Potensielle kunder kan motta advarsler mot bedriften, for eksempel fra sosiale medier eller via nettverk, noe som kan øke usikkerhet og ha en innvirkning på valg av samarbeidspartner. I B2B er nettverket og kundeporteføljen svært viktig, da det vektlegges kunnskapsdeling og samspill mellom partene (Våland 2004). På grunn av konstant utviklingen er det en fordel å ha noen i ryggen slik at man kan hjelpe hverandre til løsninger. I et samarbeid bør man fokusere på å gjøre hverandre gode, og ha tillit til hverandre for å få best mulig utbytte.

Klageatferd er nødvendig at en leverandør forstår. Dette gir en stor verdi og kan hjelpe til å få en innsikt over uheldige situasjoner som oppstår, og til å identifisere problemer. Kunder som sier sin mening eller klager til leverandøren, kan benyttes som en kilde til nye muligheter og læring, da de ofte gir mer verdi enn de planene en har lagt fremfor seg.

Leverandøren vil av den grunn få stort utbytte av å høre på kundene, lokaliser problemet og løse det. En plan som ikke går i riktig retning, vil ikke gi leverandøren en god avkastning eller fornøye kunder (Harari 1992). Det tar tid å få nye kunder inn i porteføljen, så man må bruke ressurser på å holde på kundene og gjøre dem fornøye. De ressursene man bruker på kundene i slike situasjoner, er ikke tilnærmet like som de man ville brukt ved stadig oppretting av feil eller svikt.

Leverandøren må ta hånd om klagen, slik at de kan rette opp feilen, og samtidig bearbeide nye. Dersom dette ikke gjøres, kan klagen etterfølges av flere feil og føre til at kunden håndterer følelsene annerledes og tar hevn over leverandøren. Slik hevn definerer Sværi som negativ prat og avbrytelse av samarbeidet (Sværi 2010).

Feilene en leverandør har gjort, kan man snu til noe positivt og benytte til læring for å bli bedre. Sværi mener at kundens klageatferd er et resultat av dens opplevelse, og følelsene i og rundt den negative opplevelsens håndtering (Sværi 2010). For å rette opp den negative hendelsen og gjøre kundens opplevelse til noe positivt, må man kommunisere med kunden og ha en forståelse for hans opplevelse, samtidig som man har empati og medfølelse over hendelsen som er forårsaket. Kunden ønsker å høre en unnskyldning og at deres kontaktperson skal beklage seg på vegne av bedriften. Ved at man gir kunden noe tilbake, vil

kunden se hvordan leverandøren arbejder under uheldige situasjoner, og de vil lære hverandre bedre å kjenne – på godt og vondt.

Ofte er det de mest lojale kundene man må jobbe hyppigst med, ved en negativ hendelse. Kunden føler seg sviktet i en god relasjon og urettferdig behandlet, og fallhøyden vil av den grunn være høyere enn det andre ville ha følt (Grégoire, Tripp og Legoux 2009, henvist i Sværi 2010). En lojal kunde som har et sterkt bånd til en samarbeidspartner, vil føle seg sviktet og forrådet. Båndet som er bygget opp, har blitt revet i stykker, og det vil ta enda lengre tid å bygge det opp til å bli like sterkt som før, da muligheten er stor for at de går tilbake i relasjonsfasene.

3.4.3 GOD KLAGEHÅNDBLING

Som tidligere nevnt kan god klagehåndtering hjelpe til å snu en negativ hendelse til noe positivt. Positive konsekvenser kan komme av at kunden føler at han får god service, og det blir et rettferdig resultat som er tilpasset situasjonen kunden opplever. En dårlig klagehåndtering etterlater kunden mer misfornøyd med leverandøren, enn det en god håndtering med situasjonen ville resultert i (Tax og Brown 1998). Oppreisningen av feilen må foregå raskt, slik at kunden får en opplevelse av god håndtering, og sjansen er dermed større for at kunden blir mer fornøyd, får mer tillit til bedriften og dermed blir mer lojal enn den tidligere har vært. (Wilson m.fl. 2008, 371).

Dagens kunde har større og mer krevende behov, så det gjelder for en leverandør å ha gode, implementerte strategier rettet mot klagehåndtering, og tette eventuelle gap som finnes mellom leverandør og kunde (Wilson m.fl. 2008, 381-383). Figur 3.3 beskriver de ulike delene som kan være med på å utarbeide en god strategi. Slike strategier er et resultat av den kunnskapen og de erfaringer leverandøren har bygd opp under arbeid med kunden, og den vil hjelpe til med å hindre gjentakelser av feil, og samt arbeide mot en økt relasjon og et bedre samarbeid.

Figur 3.3 Strategi for god klagehåndtering



Kilde: (Wilson m.fl. 2008, 382)

3.4.4 STRATEGI FOR KLAGEHÅNDTERING

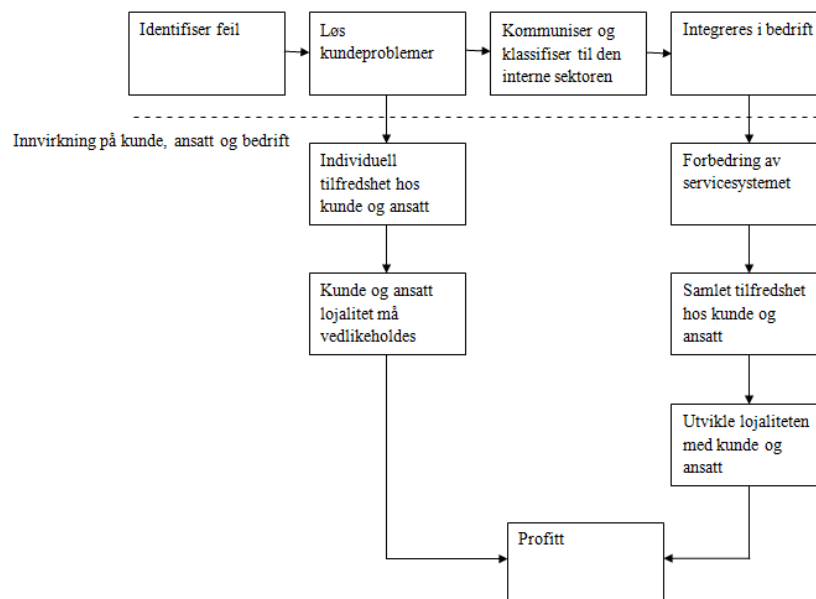
For en leverandør og dens klagehåndtering, er det ideelt at det ligger en god strategi bak arbeidet mot kunden. En slik strategi må være implementert i leverandørens ledd og i organisasjonskulturen, slik at man hindrer frafall av misfornøyde kunder og ansatte (Tax og Brown 1998). Ansatte blir påvirket av misfornøyde kunder i den grad at kundene frembringer en stressende og umotiverende hverdag, noe som resulterer i tøff og kompleks arbeidsplass i en ansatt sitt syn.

Tax og Brown (1998) legger frem en firestegsprosess for hvordan man kan utforme en strategi som vil gi god avkastning for både kunde og bedriftens ansatte og profit.

- 1) Leverandøren må identifisere feil som er gjort, hvor de stammer fra og hvordan kunden opplever situasjonen. Ved å høre på hva kunden har og si, og deretter ta det inn til seg, vil det hjelpe leverandøren til å forbedre sin service og interaksjon til kunden. Analyser av henvendelsene fra kunden vil gi leverandøren større forståelse for den kvaliteten de mottar, slik at de kan jobbe mot kundenes ønsker og forventinger.

- 2) Leverandøren må satse på å løse kundeproblem.
- 3) Leverandøren må kommunisere og klassifisere tjenestefeil til den interne sektoren, slik at alle er observante også kan jobbe med å forebygge flere feil.
- 4) Til slutt må dette integreres hos leverandøren, slik at servicen forbedres i alle komponentene i organisasjonen.

Figur 3.4 Utforming av strategi



Kilde: (Tax og Brown 1998)

Ved å løse kundeproblemene, kan kundenes tilfredshet øke, noe som deretter kan føre til økt lojalitet ovenfor leverandøren. Resultatet av hele prosessen gjør at både ansatte og deres kunder blir mer tilfredse, samtidig som deres lojalitet og trygghet til leverandøren øker. Ved at det gjøres forbedringer i systemet og at det integreres i personellet, vil de ansatte få mindre krevende kunder som tidligere gjorde arbeidet vanskelig for dem. Et sluttresultat for leverandøren vil være økt profitt siden det blir brukt mindre ressurser for å holde på kunder, samtidig som frafall av misfornøyde kunder og ansatte minker.

God håndtering ved negative hendelser er svært viktig for at en leverandør skal beholde sine lojale kunder, da dette ikke er noe som går over av seg selv. For at man skal klare å rette opp i feil, må kunden klage. Ikke alle ønsker og klage direkte til leverandøren, da noen tyr til andre metoder ved klaging. Det er også en risiko for å miste kunder om de ikke klager, og da vil leverandøren heller ikke opparbeide seg kunnskap om hva som gikk galt.

Etter en henvendelse fra kunden om en negativ opplevelse, er det viktig at kunden oppnår noe. Kunden må få muligheten til å motta en beklagelse fra leverandørens side og oppleve at de setter pris på at kunden henvender seg (Goodman 2006, henviset i Sværi 2010). Leverandøren må sette pris på denne henvendelsen, og ta den til seg som en kilde til ny kunnskap og læring.

Kunden må få et positivt syn på leverandøren og føle seg trygg i samarbeidet, og da er det viktig at problemet blir løst på best mulig måte. Ved at kunden oppnår en forsoning for den inntrufne hendelsen (Zemke og Bell 1990, henviset i Tronvoll 2008) opplever vedkommende at leverandøren har forståelse for hva som er et rettferdig sluttresultat for situasjonen.

I likhet med Grönroos sin gap-modell, viser Tax og Brown sin modell for strategiutforming hvordan en skal forhindre gap mellom leverandør og kunde. Disse modellene kan begge brukes til å tette gap, men på to ulike områder. Grönroos baserer seg på tjenesteutforming og Tax og Brown baserer seg på utforming av strategi.

3.4.5 UTLØSERE AV KLAGE

Det er flere faktorer som kan være med på å utløse kundens valg å klage. De handler om kundens oppfatning av selve serviceopplevelsen og deretter hvordan bedriften opptrer i forhold til kunden med tanke på de løfter og avtaler som blir gitt (Tronvoll 2008, 64).

Den første faktoren som kan utløse en klage, er kundens oppfatning. Den tiltrer når kunden oppfatter en enkel hendelse, eller når dette gjentar seg flere ganger. Den negative hendelsen kan være en opplevelse av svikt i service fra en bedrift, gjentatte feil i leveransen eller lang tidsbruk ved opprettelse (Bitner et al. 1990, henviset i Tronvoll 2008). En hendelse som ses på som negativ av en kunde, trenger ikke å være et resultat av servicesvikt, da bedriften har fulgt de retningslinjene som er utarbeidet. Det kan derfor være kundens gale oppfatning som danner grunnlaget for deres opplevelser.

Om kundens evaluering er lavere enn det som aksepteres fra deres side, og etter hvilke løfter som ble gitt, vil det trigge dem til å klage. Når den oppfattede kvaliteten på tjenesten ikke samstemmer med det som var forventet, vil evalueringen av samarbeidet med leverandøren bli svakere (Grönroos 2007, henviset i Tronvoll 2008). Av den grunn er det svært viktig for en leverandøren og ha god kunnskap om deres kunders forventninger og behov (jfr. gap-modellen), samt å opprettholde service og løfter som er gitt. Ved å ha kontinuerlig kontakt med kunden, vil man ha muligheten til å rette på en feil før kunden ser på situasjonen som

svært negativ, og som videre kan føre til sterke reaksjoner fra deres side. En key account manager som har god, tverrfaglig kunnskap med et godt team bak seg, vil forsøke å hindre den negative hendelsen til å bli en belastning for andre deler i organisasjonen, bruke lang tid og forårsake en dårligere opplevelse for kunden som kan resultere i at de velger å forlater samarbeidet (Oddvik 2011).

Samarbeidet er ikke feilfritt til tross for at kunden ikke klager. Gjennom en ærlig og åpen dialog får kunden muligheten til å uttrykke sin mening, slik at leverandøren har anledning til å reparere feil og styrke samarbeidet og dets relasjon.

4.0 METODE

I dette kapitlet blir det redegjort for valget av metode og strategiutformingen, som videre har gitt oss et grunnlag til analyse og drøftingen.

Samfunnsvitenskapelig metodelære handler om å undersøke hvilke meninger og oppfatninger mennesker har om hverandre, seg selv eller en situasjon (Skjervheim 1957/1996). Innenfor denne metodelitteraturen finnes det to typer, kvantitativ og kvalitativ metode.

I kvantitativ metode ønsker forskeren å kartlegge *omfanget* av en situasjon ved å undersøke et utvalg av bestemte fenomener, der data i form av tall samles inn og forskes på. Fremfor å gå i dybden, og vektlegge betydning av informasjonsinnsamlingen, er forskeren opptatt av selve omfanget. Spørreundersøkelser er en fremgangsmåte som er vanligst brukt innen kvantitativ metode (Johannessen m.fl. 2010).

Kvalitativ metode er en metode som utfyller den kvantitative. Denne typen fokuserer på å gå i dybden av informantene, og de to metodene vil dermed være komplementære til hverandre (Grønmo 1983). Målet med denne undersøkelsen var å få en større innsikt i en handling eller atferd, uten å tallfeste dem. Av den grunn har vi innhentet og analysert datamaterialet, slik at vi har opparbeidet oss en større forståelse om sammenhengen forskningsspørsmålet har til fenomenet. De datainnsamlingsmetodene som blir brukt i kvalitativ metode er observasjon, fokusgrupper og dybdeintervju. Ved at vi ønsket å få en dypere forståelse og innsikt i situasjonen innenfor negative hendelser og dets etterfulgte arbeid, valgte vi å utføre en kvalitativ forskningsprosess.

4.1 FORSKNINGSDESIGN

Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) innebærer undersøkelsens design en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Det finnes tre hovedkategorier for forskningsdesign. Disse inngår:

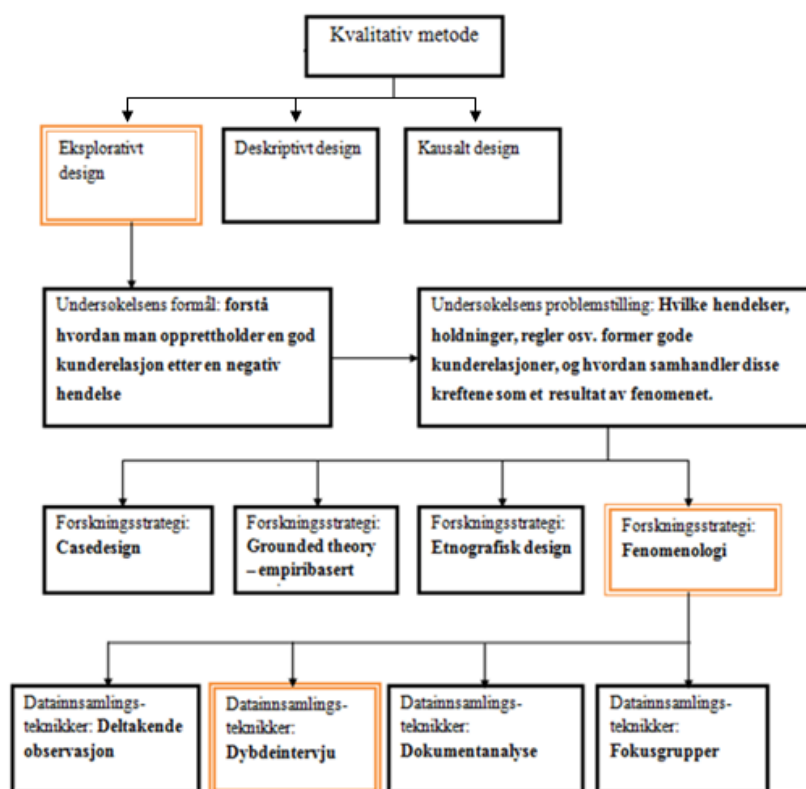
- Eksplorativt design som handler om å skape forståelse slik at man får innsikt til et fenomen. Dette krever gode studier av litteratur, der fokusgrupper og dybdeintervju er svært vanlige innsamlingsmetoder.
- Deskriptivt design innebærer å beskrive en situasjon innenfor et bestemt område, og det kan være sammenheng mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge. Designet er ofte knyttet til kvantitativ metode og store utvalg.

- Kausalt design går ut på å undersøke to eller flere hypoteser og sammenkoblingen mellom dem. Designet benyttes ved ulike typer eksperimenter.

Hensikten med denne forskningsprosessen er å oppnå en forståelse og få innsikt i et fenomen, og dermed har vi benyttet oss av eksplorativ design i gjennomføringen av forskningen. Her er det fire forskjellige forskningsstrategier å ta utgangspunkt i; casedesign, grounded theory, etnografisk design og fenomenologi.

Ettersom casedesign er basert på et avgrenset, praktisk fenomen som er hentet fra virkeligheten, grounded theory handler om å utvikle ny teori og etnografisk design har fokus på å beskrive ulike kulturer eller samfunnstyper (Johannesen m.fl. 2010, 82), kom vi frem til at vår forskningsstrategi skulle baseres på fenomenologi.

Figur 4.1 Metode



4.1.1 FENOMENOLOGI

Fenomenologisk strategi handler om hvordan en hendelse viser seg eller fremstår for oss, og hvordan dette påvirker vår oppfattelse av den. I denne forskningsprosessen har vi fordypet oss i og beskrevet våre informanternes erfaringer og forståelse av hvordan en leverandør skal opprettholde en god relasjon ved en negativ hendelse. Studiens mål var derfor å vite hvordan leverandøren handlet for å oppklare dette fenomenet. Creswell (1998) har utviklet tre steg innenfor fenomenologisk design:

1. Forberedelse

Kunnskap og forståelsen må være utviklet gjennom korrekt informasjonsinnhenting. I prosessen er det viktig at forskeren har forstått meningen med fenomenet og at vedkommende har fortolket det ut ifra de erfaringene informantene har i studien. Informasjonen har blitt innhentet i begynnelsen av denne studien, da det er lagt opp til en deduktiv tilnærming.

2. Datainnsamling

Informantene som har erfaring fra dette feltet, har gjennom dybdeintervjuer blitt studert og forskeren må av den grunn ha fått frem deres holdninger og meninger, for videre å knytte de opp mot den forståelsen forskeren har utviklet gjennom forberedelsene. En forutsetning er at fortolkningsmønsteret man selv innehar, er forstått, slik at man kan forstå andre mennesker bedre.

3. Analyse og rapportering

Denne delen består av flere steg, der det handler om å danne seg et helhetsinntrykk for videre å velge ut det som har svart på forskningsspørsmålet, i større eller mindre grad. Etter at vi utførte dybdeintervjuene (se 7.1.2), transkriberte vi lydopptakene. Ut ifra transkriberingen fikk vi frem informantenes opplevelser, meninger og hvilke holdninger de hadde til den enkelte hendelsen og til deres nåværende eller tidligere leverandør. Dette datamaterialet har deretter blitt redusert for å kunne brukes videre i analysen og drøftingen.

4.1.2 DYBDEINTERVJU

Dybdeintervju var den mest hensiktsmessige intervjuemetoden i vår studie, da det forsterket vår forståelse av fenomenet og ga oss utfyllende besvarelser som vi ikke hadde fått ved en kvantitativ undersøkelse. Ved å ha utført et slikt intervju, har informanten fått større frihet og

mulighet til å uttrykke seg, noe som resulterte til at vi har fått en bedre innsikt og forståelse i deres holdninger, meninger og erfaringer.

Vi ønsket som tidligere nevnt å oppnå en økt forståelse over fenomenet i denne studien. Ved å be informantene om å rekonstruere sine opplevelser og erfaringer, kunne vi se samsvar eller ulikheter med andre informanters oppfattelser av en negativ hendelse. Ved gjennomføring av slike omfattende undersøkelser, mener vi at vi har fått frem kompleksiteten i fenomenet og de nyansene det innehar.

4.2 UTVALGSSTRATEGI OG REKRUTTERING

Utvalsstrategien er svært avgjørende for undersøkelsens resultat, og for at vi best mulig skal kunne belyse vår studie fra kundens perspektiv ved en negativ hendelse, måtte vi ha et utvalg med kvalifiserte informanter. Med utvalg menes de informantene som gir oss informasjon og som representerer en populasjon (Johannessen m.fl. 2010). I denne studien er populasjonen kunder som har opplevd en negativ hendelse eller misnøye med en leverandør. Vi har benyttet oss av strategisk utvelgelse for å utvikle god intern validitet for denne studien.

For å oppnå validitet, hadde vi tre kriterier som måtte imøtekommes:

1. Informanten må ha opplevd en negativ hendelse med sin leverandør.
2. Informanten må ha kunnskap om hendelsen.
3. Informanten må være villig til å være åpen og ærlig i sin besvarelse om den opplevde hendelsen.

Strategisk utvelgelse betyr at vi har gått bort fra tilfeldig trekning, som oftest blir utført ved kvantitativ metode, og heller valgt informanter etter de fastsatte kriteriene. Informantene i denne studien beskriver et mangfold da de ikke tilhører samme bransje eller bedrift. Årsaken til at vi har valgt å gjøre det på denne måten, var for å se på bredden av leverandørene og om deres handlinger mot kundene samsvarer.

I undersøkelsen har vi intervjuet syv informanter. Normalt ved dybdeintervju vil det bli brukt ti til femten informanter, men på grunn av de potensielle informantenes begrensninger, var det få som hadde muligheten til å ta oss imot. Likevel mener vi at vi har innhentet valid data fra våre informanter.

Vi valgte å intervju kunden av en leverandør, da dette ville gi oss et innblikk på hvordan kunden opplevde håndteringen, og kunnskap og forståelse på hva leverandøren gjorde riktig eller galt i forhold til dette.

Vi tok kontakt med informantene per telefon, og kom deretter i samtale med betydningsfulle personer for studiens forskningsspørsmål. Informantene har stor bredde og representerer ulike hendelser. Vi har anonymisert våre informanter og deres leverandørers identitet har ikke kommet frem i intervjuene. Dette gjorde vi med hensyn til deres nåværende samarbeid eller videre kontakt med den gjeldende leverandøren. Vi har utarbeidet rammer til internt bruk som vi tok nytte av da vi informerte informantene om oppgavens formål og tidsramme (se vedlegg 2).

4.3 INTERVJUGUIDE

Vi har bygd opp intervjuguiden i ulike deler. Først har vi innledet med velkomst og informasjon om oppgaven og dets formål (jfr. rammer til internt bruk vedlegg 2). Deretter har intervjuet forekommet i fem deler, med utgangspunkt fra teorien (se vedlegg 3). Den første delen har tatt for seg de negative hendelsene informanten har opplevd, deretter deres forhold med leverandøren og key account manager. Vi har videre spurt hvordan den negative hendelsen har påvirket deres relasjon med leverandøren, og hva informanten legger i begrepet relasjon. Helt avslutningsvis kom vi med tilleggsspørsmål og informanten fikk mulighet til å tilføye informasjon.

Ved gjennomføring av intervju, finnes det tre forskjellige typer; ustrukturert, semistrukturert eller strukturert intervju. Semistrukturert intervju var gunstig i vårt tilfelle, da vi ønsket muligheten til å tilpasse spørsmål til de ulike informantene. Siden de opptre i forskjellige bransjer, med ulike produkter og tjenester, hadde vi muligheten til å konkretisere spørsmålene og dermed få best mulig informasjon ut ifra de ulike hendelsene de hadde opplevd. Vi har også hatt muligheten til å justere rekkefølgen i intervjuguiden (se vedlegg 4) ettersom informanten har besvart spørsmål og gått over fra et tema til et annet, som senere ble tatt opp.

Alle gruppe medlemmene har vært til stede gjennom intervjuene, noe som vi har gjort for å få et intervju med optimalt utbytte. Av den grunn har alle hatt en ulik rolle; en person har vært ordfører og stilt hovedspørsmålene, den andre personen har konsentrert seg om

oppfølgingsspørsmålene, mens den tredje personen har hatt en lyttende og observerende posisjon og notert. Båndopptaker har blitt benyttet gjennom alle intervjuene.

4.4 DATAREDUKSJON OG KATEGORISERING

Vi har redusert dataene i transkriberingen for å kunne konsentrere oss om det som har vært relevant for studiens forskningsspørsmål. Ved hjelp av tverrsnittsbasert innledning, har vi delt inn datareduksjonen inn i fem kategorier med et likt utgangspunkt som henvist i intervjuguiden. Datareduksjonen har gjort det enklere å belyse likheter og ulikheter ved informantene, og har vært et forarbeid for undersøkelsens videre analyse og drøfting.

4.5 KVALITETSSIKRING

Den kvaliteten spørsmålene innehar, har en påvirkning for videre kvalitet på intervjuet, analyse og drøfting, konklusjon og anbefalinger til tiltak. For å kunne oppnå en god kvalitet på kvalitativ undersøkelse, mener Guba og Lincoln (1985, 1989, henvist i Johannesen m.fl. 2004) at kvalitativ data må undersøkes noe ulikt og mer utvidet enn det man gjør ved kvantitativ data. Derfor har vi vurdert datas reliabilitet (pålitelighet) og validitetens ulike former (troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet).

4.5.1 RELIABILITET

Reliabilitet er betinget på hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som blir brukt, måten de er samlet inn på og hvordan de har blitt bearbeidet. Det er ikke nødvendig og heller lite hensiktsmessig å måle reliabiliteten ved kvalitative undersøkelser, da samtalen og observasjonen er med på å styrke datainnsamlingen og innholdets verdi (Johannesen m.fl. 2004). For å styrke oppgavens reliabilitet, har vi valgt å beskrive de ulike informanters negative hendelser for deretter og gi en inngående beskrivelse av metoden som er valgt, fremgangsmåten som er brukt og hvordan vi har gjennomført forskningsprosessen. Ytterligere har alle gruppe medlemmene vært med på å transkribere intervjuene.

4.5.2 VALIDITET

For å få undersøkt datas troverdighet (intern validitet), har vi måttet se på sammenhengen mellom forskningsspørsmål og innsamlet data. En kvalitetssikring har dermed vært å se om oppgaven måler det den har til hensikt å måle (Johannesen m.fl. 2010). For å få kvalitetssikret vår troverdighet, har vi utført en deduktiv metode, og har dermed utarbeidet en intervjuguide sett ut ifra en teoretisk forankring. Innledningsvis i hvert intervju har vi forklart intervjuets interne rammer med forskningsspørsmål og formål, for å oppnå en større forståelse fra informanten om denne studien.

Overførbarhet (ekstern validitet) handler om man kan overføre denne forskningen videre i andre sammenhenger eller lignende fenomener (Johannesen m.fl. 2010). I denne studien har det dreiet seg om å bruke data vi har samlet inn under dybdeintervjuene, opp mot innsamlet teori samt andre situasjoner. Forskningen kan for eksempel dras inn i andre læringssituasjoner, for eksempel mot forbrukere (B2C).

Bekreftbarhet (objektivitet) handler om at funnene skal være et resultat av forskning og ikke selve forskerens holdninger, meninger eller oppfatninger (Johannesen m.fl. 2010). Denne kvalitetssikringen har blitt styrket ved at data har blitt fortolket med teorien.

4.5.3 FEILKILDER

Feilkilder vil alltid være noe man ikke har kontroll over, men som kan påvirke studiens resultat. I denne studien har slike feilkilder vært at informantene kan ha fremstått som mer fornøyd med sin leverandør enn det de egentlig er. De kan også ha holdt tilbake informasjon eller misforstått spørsmål.

5.0 ANALYSE

5.1 INNLEDNING

For å gjøre det enklere å forstå, har vi som tidligere nevnt, valgt å strukturere analysens innhold etter intervjuguiden og dens delkapitler og oppbygging. For å finne årsaken til hvorfor den negative hendelsen oppstod, til hvordan den påvirket relasjonen, har vi valgt å benytte en omvendt modell av teoriens oppbygging.

Informantene er omtalt under betegnelsene I1 til I7 for å bevare deres, samt leverandørens, identitet. For å sikre validitet, har vi valgt å ta med spørsmål fra datareduksjonen der minimum fem av syv informanter har besvart spørsmålene. Et unntak var spørsmål 13, der kun informant I3, I5 og I6 har besvart det første spørsmålet. Vi har likevel sett nytteverdien i spørsmålet og valgte av den grunn å ta det med. Spørsmål 1 har lagt føringen for intervjuets oppbygging og gjennomføringen for begge parter. Videre har vi valgt at tre like svar i besvarelsen, vil være gyldige som anbefalinger til tiltak. Vi har sett på dette som et flertall, da det har forekommet ulikheter i besvarelsene og enkelte informanter ikke har besvart alle spørsmålene.

5.2 ANALYSE OG DRØFTING AV INNHENTET DATA

Strukturen i dette kapitlet er inndelt i fem deler, med utgangspunkt i intervjuguiden. Vi har drøftet opp mot studiets formål.

5.2.1 NEGATIVE HENDELSER

Hva var utløsende faktorer av klagen i deres situasjon?

Fire av syv informanter (I2, I3, I4 og I7) mente at leverandøren brukte mye energi på å frikjenne seg selv, fremfor å ta ansvar for problemet og løse det. De var ikke imøtekommende, mente I6. Videre mente informantene (samt I1, I3 og I4) at leverandøren var lite fleksibel, noe som påvirket kunden i stor grad. I5 og I7 sa at kvaliteten oppnådde et lite tilfredsstillende nivå, og at leverandøren ikke evnet å ta seg inn. Dersom det ble en dialog mellom partene, var de ute etter en løsning og ikke en lang forklaring på hvorfor det gikk galt. Dårlig oppfølging, mangel på engasjement og faglig kunnskap var gjennomgående svakheter blant informantenes leverandører.

Dette samsvarer med vår teori og indikerer at klaging har påvirkning på bedriftens fremtidige arbeid og interaksjon med leverandøren, om den ikke har blitt tatt hånd om eller har brukt lang tid på å rettes opp. Leverandøren må se viktigheten i klagehåndteringen for å oppnå en god innsikt i de ulike situasjonene og identifisere problemene. Dette vil ifølge Harari (1992) gi leverandøren nye muligheter.

Ble dere tatt på alvor, og i hvilken grad?

Seks av syv informanter ble i sin hendelse ikke tatt på alvor av leverandøren. Årsaken var leverandørens dårlige tilbakemeldinger og løsninger, som var et resultat av manglende forståelse for bedriftens behov. I3 utdypet med å si at leverandøren ikke var tilstrekkelig flink til å sette seg inn i sin kundes perspektiv. Disse resultatene støtter teorien til Tronvoll (2008) med at måten bedrifter takler en situasjon på, er svært viktig. Det vil ha betydning for partenes videre samarbeid. I1 følte ikke at det ble gjort noe forskjell på dem som store kunder, enn andre kunder. Viktigheten med at store kunder skal bli behandlet som store, er at de har en stor betydning for leverandørens kundeportefølje og omsetning (Petersen 2006). I2 mente at de ble tatt på alvor.

På hvilke måte håndterte leverandøren klagen? Vil du si at de hørte, lokaliserte og fikset problemet?

Fire informanter (I1, I4, I5 og I6) var enige om at leverandøren var sen med tilbakemeldinger og tok ikke klagen til seg. *"De kom ikke på banen da vi ønsket hjelp, det tok rett og slett for lang tid"*, sa I4. Dette støtter teorien til Wilson m.fl. (2008) om at oppreisningen av kunden må foregå raskt, slik at kunden får en opplevelse av god klagehåndtering.

Resultater fra besvarelsen har videre vist at det ofte har vært interne konflikter i leverandørens selskap som gjorde at de ikke har klart å løse problemene. Dette er motstridende i forhold Harari (1992) sine tre nøkkelkomponenter som handler om å høre på kunden, lokalisere og fikse problemene. Leverandøren har dermed ikke sett viktigheten i disse komponentene, for deretter å rette opp problemet.

I7 mente at leverandøren erkjente at de ikke klarte å løse problemet, og utdypet videre at de leverandørene som sier de kan og ikke kan, i forhold til de som sier ja til alt, for så og

underpressere når det kommer til leveransen, ikke er greit. Informanten fortalte videre at når man har erfaring settes det pris på de som har ryggmarg til å si at *”det går ikke”*. I2 var fornøyd med den raske tilbakemeldingen vedkommende mottok etter hendelsen. Informanten mente at leverandøren var svært serviceminded og satt igjen med et inntrykk av at de tok tak i problemet.

Har dere opplevd urettferdig behandling som videre har påvirket deres klageatferd, negativ vareprat eller lojalitet?

I3 har opplevd urettferdig behandling i form av dårlig service, mens I5 følte seg omtalt i urettferdige former. I1 og I3 mente at den urettferdige behandlingen vil være veldig personavhengig, siden leverandørens ansatte vil gi forskjellig behandling. I5 fortalte at de var avhengig av leverandøren for å få opprettholdt konkurransen, og at de ikke tjente på å snakke negativt.

Felles for fem informanter (I2, I3, I4, I6 og I7) var at klageatferden påvirket deres lojalitet, og at de pratet negativt om deres leverandører internt. I4 og I7 presiserte at de aldri har gått ut eksternt og brukt dette aktivt. *”Våre ansatte har ikke forstått hvorfor det har tatt så lang tid, så derfor har det blitt negativ prat rundt dette”*, sa I2. I3 påpekte at det er en dårlig løsning å prate negativt om andre leverandører og konkurrenter, fordi det vil slå tilbake. Ifølge I6 vil det være en farlig situasjon for en leverandør å havne i, da partene forer hverandre med negative innspill. Selv om leverandøren har gjort mye bra, har ikke dette kommet frem. I6 mente at dette har påvirket lojaliteten.

Ifølge Zeelenberg og Pieters (2004), vil kunden som har opplevd å ha blitt behandlet urettferdig, oftere utvise klageatferd mot leverandøren ved bruk av negativ prat. Resultater fra besvarelsene, har vist at fem av syv informanter motbeviser denne teorien ved at det var selve hendelsen og håndteringen av den, som har trigget dem til å prate negativt.

Etter hendelsen, føler dere at leverandøren har sviktet?

Både I4 og I7 følte at leverandøren sviktet under og i etterkant av hendelsen. *”Det er merkelig hvordan leverandøren tok tak i situasjonen”*, påpekte I4. Videre mente I7 at leverandøren ikke hadde tilstrekkelig med kunnskap om det de solgte. Som nevnt i teorikapitlet, vil dårlig

håndtering av hendelsen føre til at samarbeidet rakner og at kunden vil føle seg sviktet og forrådt (Grégoire, Tripp og Legoux 2009, henvist i Sværi 2010). I3 og I5 sa at de ikke ble direkte sviktet, men at leverandøren ikke hadde innfridd forventningene deres og at de ikke fikk det de hadde betalt for. De tre resterende informantene (I1, I2 og I6) mente at de ikke følte seg sviktet. I6 utdypet at de ikke ble enige om grensesnittet med sin leverandør, og av den grunn var det ingen av partene som sviktet den ene eller den andre.

Avsluttet dere forholdet, eller ble dere værende?

Fire informanter avsluttet sitt samarbeidsforhold (I3, I4, I5 og I7). For I3 og I4 var veien kort og brutal. I3 og I7 sluttet å betale, og det endte med totalt brudd for sistnevnte. I1 og I2 er fortsatt kunde, men hadde likevel noen runder med tilbud for å undersøke andre alternativer. Vi så dermed at I2 ikke var helt fornøyd med de vilkårene de har i dag, men har likevel valgt å bli fordi leverandøren har opptrådt som serviceminded og var raske med tilbakemeldingene ved den negative hendelsen.

5.2.2 KEY ACCOUNT MANAGER SIN ROLLE

Hvordan var/ er deres forhold til leverandørens key account manager/ nøkkelperson, og har dette forholdet mye å si for videre relasjon/samarbeid med bedriften?

Alle våre informanter har hatt en key account manager/ nøkkelperson som de i ulik grad har hatt kontakt med. De var enige om at denne personen er leverandørens ansikt utad, og vedkommende sin opptreden hadde mye å si for videre samarbeid. I3 utdypet at det var denne personen som ikke klarte å levere og mobilisere sitt team til det de forventet. I2 mente at forholdet var tett og informanten var tilfreds med den kontakten de hadde og har per dags dato.

De resterende informantene (I1, I3, I4, I5, I6 og I7) var misfornøyde og opplevde ikke at de ble tatt ordentlig vare på. I6 uttrykte at deres key account manager var firkantet og vanskelig å kommunisere med. Samtidig mente I1 at de ble sett på som alle andre kunder. Situasjonen med eierskifte for I4, samsvarer med teorien om viktigheten med å videreføre kunnskap og kompetanse internt i bedriften til neste kontaktperson, samt å følge opp nåværende kunder. I4 fortalte videre at de var fornøyde med deres tidligere key account manager og at denne

personen var flink til å følge opp, men da de fikk en ny kontaktperson ble de ikke tatt vare på og det raknet. I5 påpekte at det var en tendens til at key account manageren var inkompetent. I6 fortalte at korttidshukommelse er noe som preger bransjen, og at dette kan på mange måter være til fordel for leverandøren da kunden er villig til å gi flere sjanser ved neste korsvei.

Som nevnt i teorien, oppnår key account manager mer tilfredshet og lojalitet hos kunden dersom personen forbedrer sitt arbeid (Tronvoll 2008). Dette indikerer at key account manager sitt arbeid er avgjørende for videre samarbeid, og selve viktigheten med arbeidet vedkommende gjør.

Har det hendt at en key account manager/ nøkkelpersonen sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Fire av sju informanter (I1, I2, I4 og I6) mente at en key account manager/ nøkkelperson sitt arbeid ikke har hatt påvirkning på deres holdning ovenfor leverandøren. Dette begrunnet I6 med å si at det er viktig at arbeidet ikke blir personlig. I3, I5 og I7 sa at det var klart at arbeidet endret deres syn ovenfor leverandøren. I3 forklarte at dersom en key account manager gjorde en dårlig jobb, ville dette gjenspeile bedriften som vedkommende representerte. I5 var klar i sin mening om at dette farget leverandørens bedrift, og selv om de så på kontaktpersonen som en enkeltperson, vil det være bedriften sitt ansvar å lære opp sine ansatte til å gjøre en ordentlig og verdig jobb. Petersen (2006) har i likhet med informantene (I3, I5 og I7) et syn på at key account manager er en ambassadør for en bedrift.

Det er derfor viktig for en bedrift å være bevisst på at key account manager sin innsats kan være med på å styrke leverandørens posisjon på markedet, og en slik posisjon kan gjøre en mer ettertraktet. Dette indikerer også at dersom en negativ holdning blir etablert hos kunden, kan det ved hjelp av deres nettverk, spre seg og gi dem et dårlig omdømme.

Har key account manager/nøkkelperson opptrådt som en leder og problemløser, og hvilke tiltak ble satt i gang?

Seks av syv informanter så ikke på key account manager som verken en leder eller problemløser. Arbeidet samsvarte ikke med kontrakten og vedkommende opptrådte ikke tilstrekkelig. Både I4 og I5 opplevde at deres kontaktperson ble mer fraværende ettersom den

negative hendelsen oppstod, og tiltak ble ikke satt i gang. I6 utdypet at dersom key account manager hadde vært en problemløser, ville han ha vært den samarbeidspartneren de var ute etter.

I2 fortalte at gjennom møter med ulike nøkkelpersoner, har det vært ulikheter på serviceinnstillingen de har opplevd. Nøkkelpersonen I2 har kontakt med per dags dato, er ifølge informanten en leder som har vært flink til å følge opp det andre gjør, da vedkommende ikke innehar teknisk kompetanse. Dette er derfor årsaken til at en key account manager eller nøkkelperson må opptre som en leder, da vedkommende må stille seg mellom sin egen bedrift samt kundens (Capon 2001), og fokusere på de langsiktige målene.

Ifølge Paretos lov er det viktig for en key account manager å forholde seg til tanken om at 20 prosent av kundene, står for 80 prosent av omsetningen. Personen må behandle sine kunder deretter og ikke vike ved problemer. Er dette et tilfelle, kan dårlig oppfølging, fraværende kontaktpersoner eller andre mangler, påvirke kundens syn og videre atferd mot leverandøren (Sværi 2010).

I hvilken grad mener du at en key account manager/ nøkkelperson sin opptreden under klagehåndtering er avgjørende for fremtidig relasjon/samarbeid?

Fire av syv informanter (I2, I3, I5 og I6) mente at opptreden en key account manager eller nøkkelperson utviser, vil være avgjørende for fremtidig relasjon med leverandøren. Informantene har ulike meninger om årsaken til dette. I2 forklarte at key account manager kan binde dem opp mot et bredere nettverk hos leverandøren, noe som har resultert til økt informasjonsinnhenting for informanten. Dersom key account manager har opptrådt profesjonelt i en hendelse, mente I3 at det ville ha innvirkning ved brudd av samarbeidet. Informanten fortsatte med at en profesjonell aktør ville hatt alle bekreftelser på e-post, mens en annen ville ha gjemt seg bak en telefonsamtale og deretter brukt tid og ressurser på å frikjenne seg. Årsaken til dette er at det vil bli brukt mer ressurser og energi fra kundens side på å forklare sin sak ovenfor leverandøren, enn det opprinnelig hadde gjort om leverandøren ikke arbeidet for å motbevise hendelsen eller problem som hadde oppstått.

I5 og I6 så på opptreden til key account manager som kritisk og meget avgjørende under klagehåndteringen. De er begge avhengig av å ha en key account manager som de kan kommunisere godt med, og som har god forståelse for hva de leverer og hva

kravspesifikasjonene er. I6 fortalte at det var svært positivt dersom en key account manager hadde en proaktiv opptreden, og som fant løsninger som var tilfredsstillende for begge parter. Dette opplevde informanten som en viktighet, da det benyttes til å vurdere en leverandørs betydning og hvilken nytteverdi de har av dem. I5 og I6 utdypet at en leverandør som ikke leverer, følger opp eller gir noe ekstra, vil ikke bli vurdert som en sterk samarbeidspartner.

En utstikker fra de andres synspunkter er I1. Informanten mente at opptreden til key account manager, ikke har påvirket klagehåndteringen da dette arbeidet vil være personbasert. I likhet med Tax og Brown (1998), mente I6 at en god opptreden i håndteringen kan være med på å snu en negativ hendelse til noe positivt, og at du gjerne blir mer fornøyd etter at problemet blir løst, enn det du var i utgangspunktet før du visste at det var et problem. Dersom opptreden til key account manager har vært dårlig, kan det være store muligheter for at håndteringen resulterer til en negativ opplevelse for kunden, og som videre kan påvirke dets lojalitet til leverandøren (Tax og Brown 1998). I4 og I7 har ikke besvart spørsmålet.

5.2.3 FORVENTET KONTRA OPPFATTET KVALITET

Har det hendt at det har vært motstridelser med tanke på forventet og oppfattet kvalitet ved produkt/ tjenester, og har leverandøren innfridd deres forventninger?

Felles for alle informantene var at de har opplevd motstridelser med sin leverandør. Motstridelsene har medført avvik i forventingene som leverandøren har skapt og levert. I1 påpekte at det har vært mangel på oppfølging, rask tilbakemelding og engasjement. I4 og I7 har ikke fått oppfylt sin kontrakt og kravspesifikasjon, mens I3 understrekte at leverandøren har lovet mer enn det de kunne holde. *"Det forventes at alt skal fungere og være på plass"*, fortalte I2. I5 sa at avvik på kvalitet og oppfølging har ført til brudd, og mente at bruddet ofte er et resultat av ulike forventninger fra kundens og leverandørens side.

I6 utdypet at de var ute etter en samarbeidspartner og ikke bare en leverandør, og at det var der leverandøren tapte. De ønsket å tjene penger og brydde seg ikke om en av maskin var nede i en helg, noe som førte til at informantens virksomhet kunne låse døren. Informanten fortalte *"Vi ønsket noen som så våre kunder som en forlenget arm av deres kunder, som er oss"*. Dette underbygges i teorien om at fornøydte kunder er de kundene som har en leverandør som forstår behovet, og hvilke forventninger de har til samarbeidet (Parasuraman m.fl. 1985).

I alle hendelsene til våre informanter, har det vært et gap mellom kunden og leverandøren. Ut ifra Grönroos sin gap-modell (jfr. figur 2.1 i teorikapittel "Forventet kontra oppfattet kvalitet") er det fire gap som en leverandør må lukke for at kundens forventinger blir møtt. Vi ser at i I5 og I6 sin situasjon, og i samsvar med modellen i gap 1, så vet ikke leverandøren hva kunden forventer. Dette er et resultat av lite forståelse ovenfor kunden og deres situasjon. Leverandøren må se inn i krystallkulen og se hvilken situasjon kunden er i. Tjener de penger eller taper de, og hvordan kan leverandøren på best mulig måte hjelpe hverandre til å bli bedre?

Gap 2 konsentrerer seg om å forstå hvilke standard kunden forventer og har behov for. Dette er noe alle av våre informanter har opplevd som et avvik i ulik grad. Når gap 1 og 2 er lukket, vil leverandøren nærme seg et bedre kvalitetsnivå på produktet/tjenesten. Gap 3 handler om å levere til den tjenesten og standarden som det er gitt uttrykk for. I3, I4 og I7 har opplevd at leverandøren ikke har holdt det de har lovet og kontraktfestet. Det er viktig at leverandøren har ressurser, systemer og teknologi som lever opp til kundens behov og i forhold til det som er lovet. Vi mener at dersom det er motstridelser her, gir det uttrykk for en useriøs og uprofesjonell aktør som mangler evnen til å se sine egne muligheter og begrensinger.

Videre fører dette til gap 4 der Grönroos tar sikte på kommunikasjonsevnen til leverandøren, både ved hjelp av markedsføring og nettverk. I7 sin leverandør var en stor og kjent aktør, og de fikk det til å fremstå som at deres idé var nytenkende og miljøvennlig. De klarte ikke å forutse problemer og komplikasjoner som kunne oppstå, der ytelsen sviktet og samsvarte ikke med det som var kontraktfestet. Denne modellen påpeker viktigheten med å lytte til kunden for virkelig å forstå deres behov og være forut for sin tid.

Har oppfølging av en leverandør mye å si etter at produktet/ tjenesten mottas?

Seks av syv informanter var enig om at oppfølging spiller en stor rolle etter at et produkt eller en tjeneste mottas, dette særlig ved utfordringer (I3) og de påfølgende årene (I4). I4 fortalte at alle leverandører kan gi en god leveranse, men det er årene etter og frem til neste avtale som er kritiske. Dersom de ikke har opplevd god oppfølging i denne perioden, vil de ha lettere for å vurdere en annen leverandør. I6 utdypet at en key account manager må opptre som et samlingsledd for informasjon, da kunden ofte ikke har mulighet til å følge med på alt som forekommer. En leverandør må derfor, i informantens øyne, gi det lille ekstra og være

fremoverlente. Det I6 la i dette begrepet var at leverandøren burde komme med løsninger og forslag til forbedringer på hvordan kunden kan utføre sitt arbeid bedre. Vi har tydelig sett hvordan oppfølging har vært med på å påvirke kundens oppfatning av leverandøren og videre samarbeid mellom partene fra kundens perspektiv. I7 har ikke besvart spørsmålet.

5.2.4 RELASJONER

Hvordan påvirkes din atferd mot leverandøren dersom du oppdager en mangel/feil i produkt/tjeneste eller service? Har du lettere for å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere?

I3 og I5 var enig om at adferden blir påvirket dersom de har oppdaget en mangel eller feil på det de har kjøpt eller fått levert. I3 sa at de har forventninger om at leverandøren skal løse det, og at det er selve håndteringen av situasjonen som avgjør. I5 fortalte at adferden deres blir mer formell og avstanden større, ettersom at problemets størrelse økte. Dette var en standardholdning de hadde. I6 fortalte at de har korttidshukommelse, så dersom leverandøren hadde kommet opp med en god og gunstig løsning, så ville ikke adferden bli påvirket. De resterende informantene har ikke besvart spørsmålet.

I2, I5 og I6 mente at de hadde lettere for å tilgi noen de hadde et bedre samarbeid og relasjon til, enn en med dårlig. I5 mente at dersom noen har levert godt over tid og de har hatt en god relasjon, burde leverandøren få en real mulighet til å rydde opp. Ting går galt fra tid til en annen, avsluttet informanten. I6 sa at det var klart en leverandør de har historikk og et bra samarbeid med, vil få flere sjanser enn andre. Dette støtter opp vår teori om at kunden blir påvirket i ulik grad av hvordan relasjonen er (Scanzoni, 1979).

I1, I3, I4 og I7 mente derimot at relasjonen ikke burde være en faktor for videre adferd. I4 forklarte dette med at feil kan skje alle, men at det er hvordan en leverandør velger å løse problemet eller hendelsen som er avgjørende. Informanten fortsatte med at det var evnen til å være en problemløser, som ville avgjøre om man ble værende i samarbeidet og ikke relasjonen. I3 sa at det ikke handler om å tilgi, for om en leverandør ikke klarer å levere innenfor et område vil de finne andre som kan. *”Det er viktig og ikke la ting gå innover en, før eller siden må du kunne si nei”*, sa I7. I1 fortalte at de pleier å tøyne strikken lengre for de leverandørene de har en dårlig relasjon til, da de har forventninger om at leverandører med en god relasjon skal møte deres forventninger og oppfylle deres krav.

Som nevnt i teorikapittelet anskaffer kunden seg erfaring og kunnskap, da de er i en harmonisk fase. De stiller dermed høyere krav og har klare forventinger om hvordan samarbeidet bør utarte seg. Dette indikerer at fire av informantene ikke blir påvirket av hvilke relasjon de har med sin leverandør og motstrider Scanzoni (1979) sin teori.

Er/var det tillit tilstede i deres relasjon/samarbeid?

Både I1 og I2 fortalte at det fortsatt var tillit tilstede i samarbeidet. I1 mente at tillit oppstår ved raske tilbakemeldinger, god informasjon og fast leveranse. I2 fortalte at tilliten opparbeides over tid, og at leverandøren må stå på 100 prosent. For I6 var tilliten tynnslitt, da leverandøren ikke hadde opptrådt som en samarbeidspartner. Informanten fortsatte med å si at det er viktig for dem at leverandøren skal vise det gjennom handling, og ikke med store ord.

De fire resterende informantene (I3, I4, I5, og I7) sa at de opplevde tillit ved kontraktinngåelse, men at den ble brutt ved leveransen. I5 mente at tillit skapes gjennom at leverandøren er forutsigelig til hva som skal skje og til hva som skal gjøres. I3 sa at det var viktig for dem å velge leverandør ut ifra en god magefølelse og de relasjonene informanten hadde med leverandøren, for å kunne oppnå god kvalitet.

Vi ser en sammenheng mellom de informantene som opplevde tillit i starten, og som ble brutt ved leveranse og avsluttet sitt samarbeid, med de informantene som hadde tillit og som fortsatt har en relasjon. I samsvar med teori har leverandørens håndtering mye å si for kundens opplevelse og har betydning for hvordan tilliten blir opprettholdt og relasjonen ender (Sværi 2010).

Er/var deres leverandør engasjert, troverdig og løsningsorientert? Hvordan påvirker dette relasjonen/samarbeidet deres?

Fire av syv informanter (I1, I3, I4 og I5) sa seg enig om at deres nåværende eller tidligere leverandør var engasjert, troverdig og løsningsorientert i begynnelsen av samarbeidet. I3 fortalte at etter hvert som ulike problem oppstod og leverandøren forstod at de ikke klarte å håndtere problemet, trakk de seg tilbake. Informanten fortsatte å si at de risikerte og ikke få kontakt med dem da det virkelig trengtes, og at det var et stort tillitsbrudd. Både I1 og I5 sa at det var mangel på engasjement og av den grunn klarte ikke leverandøren løse problemet, og

deres troverdighet forsvant deretter. I4 mente at adferden i starten påvirket dem til å være lojale, der det samsvarer med teorien om at leverandøren ønsker å skape en positiv holdning hos kunden for å bygge opp lojalitet (Selnes 1993).

Ut ifra besvarelsene, opplever vi at engasjement, troverdighet og løsningsorientering er tre nøkkelkomponenter som kan skape og opprettholde en god relasjon mellom partene. I2 var fornøyd med leverandørens adferd og fortalte at de stiller opp når det trengs. I6 og I7 har ikke besvart spørsmålet.

I hvilken grad mener du at det er/var en ærlig dialog dere i mellom, og hva har dette å si for deres samarbeid?

Alle våre informanter mente at det har vært ærlig dialog i samarbeidet, og de uttrykte alle viktighetene med dette. I1 opplevde at det tok lang tid, opptil tre måneder, for dem å motta tilbakemeldinger fra leverandøren, men da de ble mottatt var de ærlige. Informanten fortalte videre at ærlighet skaper tillit, og at dette har mye å si for deres samarbeid. Ved å ha en god og ærlig dialog, mente I2 at det vil føre til at en kunde kan si sine meninger og om det er problemer tilknyttet leverandøren, vil ikke en kontaktperson ta dette negativt men heller tak i det.

I3, I4, I6 og I7 mente at dialogen de har hatt med leverandøren har vært ærlig fra deres side, da de hele tiden ga beskjed med klare meninger. I6 var åpen om alle ønsker, hvilke strategiske grep de tok og hvordan de opplevde leverandøren – uten at leverandøren skjønnte hvorfor de hadde en slik forståelse ovenfor dem. I5 opplevde sjeldent direkte løgner, men årsaken til brudd var ofte i deres tilfeller at leverandøren ikke svarte på henvendelsene som ble sendt.

Dette samsvarer med vår teori, om at ærlighet er avgjørende for et videre samarbeid. Vi ser at en ærlig og *gjensidig* dialog er helt nødvendig for å kunne oppnå god kommunikasjon og for å kartlegge behov, krav og forventinger. I3, I4, I6 og I7 endret sin adferd mot leverandøren da dette ikke var tilstede og gikk drastisk til verks, noe som resulterte til at samarbeidet ble avsluttet.

Har dere opplevd at komplikasjoner og negative hendelser har påvirket din bedrifts holdning ovenfor leverandøren?

Tre av syv informanter (I1, I2 og I6) har ikke opplevd at komplikasjoner og negative hendelser har påvirket deres holdninger ovenfor leverandørene. Dette begrunnet I1 med at behandlingen de får er personbasert ut ifra hvilken kontaktperson de har. Av den grunn følte ikke informanten at negative hendelser kan påvirke holdningen ovenfor en hel bedrift. I6 utdypet at det er viktig for dem å være profesjonelle, og forholde seg til tall og fakta i arbeidet med en leverandør. Informanten fortsatte med å si at det er grunnen til at innkjøpsavdelinger finnes, slik at de riktige avtalene for avdelingen blir inngått, og ikke for den enkelte person. Dette har resultert til at de får et mer overfladisk forhold til leverandørene sine.

I3, I4 og I5 mente at holdningen har blitt påvirket etter en negativ hendelse. I3 fortalte at de ikke kom til å ha et ønske om å forhandle med leverandøren etter de hadde ordnet opp, siden informanten forbant leverandøren med stor risiko, samtidig som de hadde ødelagt sine sjanser. Det samme synspunktet hadde I4, der de har opplevd at holdningen har blitt påvirket etter gjentatte feil. Informanten sa at leverandørens oppførsel er avgjørende for deres holdning til firmaet og videre fremover. I5 mente at leverandørens tillit ble svekket, da det er de som er ansvarlige for å løse problemer og forhindre at de ikke oppstår.

Besvarelsene til I3, I4 og I5 samsvarer med teorien til Schoefer og Diamantopoulos (2008), om at rettferdighet påvirker holdningen ovenfor leverandøren. I1, I2 og I6 derimot avviker fra dette da vi oppfatter at de forholder seg profesjonelt og tenker langsiktig ovenfor leverandøren og key account manager. I7 har ikke besvart dette spørsmålet.

På hvilken måte ble relasjonen påvirket av den negative hendelsen dere har opplevd?

I4 og I6 opplevde at relasjonen ble påvirket i negativ retning etter hendelsen de hadde med leverandøren. I4 mente at det skulle noe drastisk til for at de skulle ta leverandøren inn i varmen igjen, da de ble totalt fraværende da komplikasjoner dukket opp. Hendelsen I6 hadde med sin leverandør gjorde at de gikk fra å snakke med andre leverandører, til å forsøke å finne noen som kunne komme og gjøre markedet mer funksjonelt for den leverandøren de samarbeidet med.

I motsetning til disse ble ikke relasjonen til I1, I2 og I5 påvirket av hendelsen. I1 mente at det er viktig å ikke ta ting personlig, og I2 fortalte at det var hvordan leverandøren håndterte problemet som førte til at det ikke ble en dårlig relasjon. For I5 ble tilliten svekket ved at problemet ikke ble løst på en normal måte, men informanten fortsatte med at etter et par år vil de legge gamle hendelser bak seg og ikke stenge døren for leverandøren. Det vil derimot bli vanskeligere for denne leverandøren å komme inn enn for andre, da de har forventninger om at de skal være mer ydmyke. I3 og I7 har ikke besvart spørsmålet.

Vi ser en teoretisk forankring i I2 sin besvarelse, med Tax og Brown (1998) sin teori om at god klagehåndtering kan være med på å styrke et samarbeid. Tax og Brown har skrevet at dårlig klagehåndtering kan gjøre kunden mer misfornøyd, noe I4 og I6 opplevde. Det som går igjen i besvarelsene til I3 til og med I7, er hvordan håndteringen av hendelsen har påvirket relasjonen i en negativ retning. Vi ser at hendelsene ikke ble håndtert på en god måte, og dette påvirket samarbeidet deres i stor grad.

Hva kjennetegner en god relasjon mellom dere og deres leverandører generelt?

Fire av de syv besvarelsene (I1, I2, I5 og I7) samstemmer om at åpenhet, ærlighet og tillit er kjennetegnene for en god relasjon, og vi ser at de har underbygget den samme forståelsen som Selnes (1993). I likhet med Tronvoll (2008) mente I5 at det er viktig med en leverandør som kommer med raske, reparerende aktiviteter når et problem oppstår og at de må være forutsigelig, noe I3 også understreket. Informanten mente at en god relasjon, er en leverandør som snur seg raskt om utfordringer tiltrer og som på en måte kan hjelpe dem utover sitt område.

I2, I6 og I7 la vekt på at jevnlig kontakt og god kommunikasjon er viktig. Sistnevnte sa at han synes det er positivt med de leverandørene som går gjennom ild og vann for kunden, og at det er det viktigste for god kommunikasjon. Informanten satte også pris på at leverandøren skulle være nyskapende. I2 mente at det var viktig for dem at de føler seg som en viktig kunde, og at de blir tatt med på meningsutveksling før noe skal bli endret.

I4 mente at det viktigste for dem, var at leverandøren hadde en forståelse for deres bedrift, hvilke behov de hadde og når det var behov for å løpe. Informanten fortalte at det kan være at en leverandør de har god relasjon til har problem med leveransen, men at det er deres evne til

å være en problemløser og eventuelt komme med løsninger som gjør at kunden ikke blir skadelidende, som er avgjørende for deres bedrift.

Denne besvarelsen ser vi stor verdi i, da vi har oppnådd en god og bred oversikt over hva kunden legger vekt på i en god relasjon med deres leverandør.

Hva mener du at leverandøren burde gjort annerledes i håndteringen av denne negative hendelsen?

I1 mente at deres leverandør burde være flinkere til å gi oftere tilbakemeldinger, og burde ha faglig utvikling på flere områder de arbeider på. I2 skulle ønske at hendelsen hadde vært rettet opp tidligere. I3 sa de ville at leverandøren skulle ta situasjonen på alvor, sette seg ordentlig inn i deres problemstilling, og vist for dem at de kunne brukt ressursene de hadde for å få løst problemet. De burde ha anerkjent at de ikke kunne løse problemet, for selv etter at de avsluttet forholdet, kontaktet den tidligere leverandøren dem og sa at de fortsatt kunne finne en løsning hvis de hadde gjort det på en annen måte, men da var det for sent. I3 understreket at åpenhet er svært viktig, da denne leverandøren var tilbakeholden med informasjon.

I4 mente at leverandøren burde ha byttet ut deres nøkkelperson. Han sa at de mistet troen på vedkommende, og trengte en person som kunne ta mer kontroll over avtalen de hadde. Når de ikke meldte seg der, mistet de helt troen på leverandøren. I5 ønsket at leverandøren skulle svare direkte på spørsmålene og søke etter klare løsninger på problemet, istedenfor å komme med mange forklaringer.

I I7 sitt tilfelle, brukte deres leverandør altfor mye tid på veiledning og trolig det doble i prosjektkostnader enn de hadde budsjettet, men klarte likevel ikke å løse problemet. I likhet med I3, mente informanten at de burde kastet håndkleet inn tidligere og innrømmet at de hadde et prosjekt som de ikke kom til å klare. Leverandøren mente at de ikke hadde noen skyld i hendelsen som hadde oppstått.

Ut ifra disse besvarelsene, ser vi viktigheten av å ha evnene til å kunne erkjenne feil og beklage seg på vegne av leverandøren. I6 har ikke besvart spørsmålet.

Hva mener du at leverandøren gjorde bra i håndteringen?

Tre av syv informanter (I1, I2, I3) mente at leverandøren gjorde noe bra i håndteringen. Ved I1 sitt tilfelle, var leverandøren positiv og blid. I2 utdypet at deres leverandør ga jevnlig tilbakemeldinger på det de gjorde og hva de forsøkte å gjøre for å endre problemene, noe informanten mente var veldig viktig og satte stor pris på. I3 la merke til at leverandøren prøvde, og synes at det var bra. Informanten mente at leverandøren var fleksibel i etterkant, da de ikke lenger ønsket et samarbeid med dem. Leverandøren trådte raskt ut av avtalen, etter halvannet år, selv om de hadde signert en kontrakt på tre år. De slapp også å betale for produktene de ikke hadde bruk for.

De fire resterende informantene (I4, I5, I6 og I7) kunne ikke se at leverandøren hadde gjort noe bra. I4 mente at leverandøren i deres tilfelle ble fraværende. Til tross for at I5 mente at leverandøren ikke hadde gjort noe bra i håndteringen med de leverandørene de har avsluttet forholdet til, ble det understreket at de har lagt merke til tilfeller der key account manager har prøvd å løse problemet, men at denne personen har blitt motarbeidet internt av sin egen bedrift. I 60 til 70 prosent av tilfellene kunne de se at deres key account manager ønsket å løse problemet, men at det var manglende kunnskap og interesse fra ledelsen til å løse det. I6 mente i likhet med de andre informantene, at når det generelt blir negativt i et samarbeid blir det vanskelig å nevne noe som har vært bra halvannet år tilbake.

Ut ifra de ulike besvarelsene, ser vi at en god strategi for klagehåndtering er ideelt i arbeidet mot kunden. Dette kan bidra til at samarbeidet vedvarer eller at leverandøren blir vurdert som en mulig samarbeidspartner ved en senere anledning (Tax og Brown 1998). Enkelte informanter har vanskeligheter med å se de positive aspektene ved en leverandør før hendelsen, og av den grunn burde en leverandør arbeide for at kunden skal få et inntrykk av at de har lyttet, forstått og satt i gang tiltak ved en negativ hendelse, for deres videre samarbeid med kunden.

6.0 KONKLUSJON

Vårt forskningsspørsmål for denne studien er som tidligere nevnt *”Hvordan opprettholde en god relasjon ved en negativ hendelse?”*

Vi vil i dette kapitlet ta for oss hovedfunnene fra analysen og drøftingen av innhentet data som er nyttig for å belyse hvordan en leverandør kan arbeide for å håndtere en negativ hendelse, på en måte som gagnar begge parter i et samarbeid og dets relasjon. I vår kvalitative undersøkelse ser vi at det er ulike oppfatninger ved informantenes besvarelser, noe som danner et grunnlag for god innsikt i kundens opplevelser og deres tankegang.

6.1 KONKLUSJON

Det fremkommer i vår studie at håndtering av en hendelse kan være en faktor som er avgjørende for fremtidig relasjon. *”En god leverandør går litt utover sitt område og opptre som en rådgiver, problemløser og tar eierskap over situasjonen”* (I3).

Hvordan leverandøren velger å håndtere klagen er en kritisk avgjørelse for hvordan utfallet blir. Å ta ansvar for problemet og være fleksibel og imøtekommende, er nødvendige egenskaper for en leverandør når klagen tiltrer. Utløsende faktorer er dårlig oppfølging, og mangel på faglig kunnskap og engasjement. Det er viktig å ta klagen på alvor, da den gir en leverandør muligheten til å redde sin relasjon med kunden. Leverandøren må se på håndteringen som et redskap.

En implementert strategi for å ta tak i hendelsen og håndtere den på best mulig måte, er avgjørende for å opprettholde en relasjon og bedre samarbeidet, samt hindre gjentakelser av feil og forsikre at dette er en lærende bedrift som tar eierskap til problemet. Da det kan forekomme interne begrensninger hos leverandøren som kan motarbeide arbeidet en key account manager iverksetter, vil det skape hindringer i håndteringen ved en hendelse

En key account manager er leverandørens ansikt utad, og bør opptre tilstrekkelig som en leder, problemløser og behandle kunden etter Paretos lov. Opptreden vedkommende utviser kan ha betydning for fremtidig samarbeid og for kundens holdning til selskapet. Rollen key account manager innehar, er viktig for hvordan kunden opplever at de blir tatt vare på og hørt gjennom håndteringen av hendelsen.

Key account manager opptrer som et samlingsledd mellom leverandør og kunde, og bidrar til at begge parter lærer av hverandre og får utbytte av relasjonen.

For å kartlegge kundens behov og anskaffe en god forståelse for deres forventninger, må leverandøren se inn i krystallkulen for å danne seg et bilde på hvilken situasjon kunden er i. Dette kan være med på å forebygge motstridelser fra kundens ståsted, og tette avvik som er et resultat av dårlig kommunikasjon. Leverandøren bør av den grunn være fremoverlent i arbeidet mot kunden, og kundens kunde.

Når hendelsen inntreffer, er en åpen og ærlig dialog nødvendig for å bli oppfattet som engasjert, troverdig og løsningsorientert. Dette er viktige egenskaper en leverandør bør holde fast ved gjennom *hele* samarbeidet, for å skape tillit gjennom at man er forutsigelig over lengre tid. Kundens tillit til leverandøren fører til tilhørighet og videre lojalitet. Begge parter har et ansvar i samarbeidet og det er derfor viktig at de ser den gjensidige nytten av hverandre. Dette er en bytteprosess, da partene bør investere like mye ressurser i relasjonen for at den skal bli lønnsom på sikt.

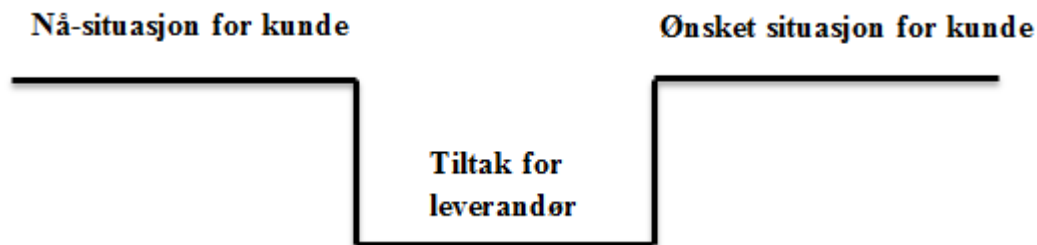
Vi konkluderer med at leverandørens håndtering ved en negativ hendelse har betydning for hvordan relasjonen blir påvirket og om kunder velger å bli eller tre ut av samarbeidet.

Alle kan begå feil, det er menneskelig å feile, men det er hvordan man håndterer hendelsen og har evnen til å være en problemløser som tar eierskap over situasjonen, som avgjør i hvilken grad relasjonen blir påvirket.

7.0 ANBEFALINGER TIL TILTAK

Vi vil ta utgangspunkt i informantenes besvarelser for å få en oversikt over nå-situasjonen og tette gapet mellom den og kundenes ønskede situasjon. Nå-situasjonen er et resultat av analysen. Gapet danner rom for anbefalinger til tiltak en leverandør kan bruke og iverksette for å tette gapet, forbedre samarbeidet og styrke relasjonen.

Figur 5.1 Gap-modell for anbefalinger



7.1 ANBEFALINGER OG TILTAK

Gjennom hele studien har det kommet frem at det finnes motstridelser på hva kunden forventer og hva de faktisk opplever. Det er enklere og ressursbesparende å pleie et godt og velfungerende samarbeid, enn å bygge opp et dårlig samarbeid til å bli bra igjen. Dermed gjelder det å kontinuerlig ta vare på kunden. Leverandøren må vise det gjennom handling, og ikke med store ord. Ordene kan leverandøren gjemme seg bak, mens ved handling utviser de hva deres bedrift er kapabel til.

Når en utforutsett hendelse inntreffer, bør en leverandør ta i bruk sitt redskap. Det gjør vedkommende ved å ta ansvar, vise eierskap og komme med klare løsninger til hvordan de skal håndtere problemet. Ved å ta klagen til seg, vil leverandøren vise at de tar hendelsen på alvor.

Det kommer frem at engasjement og troverdighet er viktige komponenter en kunde setter pris på i et samarbeid. For å kunne fremstå slik, bør leverandøren fokusere på en kontinuerlig

kommunikasjon som er åpen og ærlig. En slik atferd kan være med på at samarbeidet bygges på tillit, og at partene opplever tilhørighet og utviser lojalitet ovenfor hverandre.

En relasjon bygget på tillit er en nødvendighet for et langsiktig samarbeid. Faste personer kan være med på å skape gode relasjoner. Leverandøren bør legge vekt på kunnskapsoverføring slik at kunden ser på han/hun som en ressurssterk person, og at kunnskapen og erfaringen denne personen innehar blir overført til neste kontaktperson. På denne måten er muligheten større for at forholdet blir opprettholdt etter bytte.

For å skape et samarbeid med en god relasjon bør ikke leverandøren selge for å selge, men se kundens kunde som en forlenget arm av sin egen og gå litt utover sitt område. Ved en god håndtering av den negative hendelsen, kan en leverandør snu om sluttresultatet til å bli en positiv opplevelse for kunden og danne en styrket og langsiktig relasjon.

7.2 VIDERE FORSKNING

For å ta studien videre, ville vi ha forsket på hvordan en negativ hendelse blir oppfattet fra en leverandør sitt ståsted. På denne måten får vi et innsyn i begge partene sitt perspektiv og oppfattelse av situasjonen. Ved å forske på hvordan en leverandør opplever sin håndtering kan vi danne et mer detaljert og korrekt bilde av hvordan samarbeidet er, og forme anbefalinger som kan bidra til å unngå motstridelser, usikkerhet og misnøye. Ved hjelp av et godt overblikk og forståelse kan partene være med på å danne et engasjert og langsiktig samarbeid som er basert på en tillitsfull relasjon.

ETTERORD

Vi har opplevd å møte på utfordringer, og ønsker med det å trekke ut noen svakheter for å belyse hva vi kunne gjort annerledes for at dette skulle vært unngått, samt hva vi har lært.

Da vi utarbeidet intervjuguiden skrev vi på to spørsmål i ett, i spørsmål 13 (se vedlegg 3). Dette resulterte i at flere av respondentene ikke svarte på det første spørsmålet da de kun oppfattet det andre spørsmålet som ble stilt. Vi ser i ettertid at vi kunne ha delt opp spørsmålene mer slik at vi kunne fått flere svar. I tillegg stilte vi noen spørsmål som var tilsvarende like et annet spørsmål, som gjorde at respondentene enten gjentok seg, eller svarte i mot seg selv på et annet spørsmål som var tilnærmet likt. Vi har lært at for å unngå misforståelser ved spørsmål og begrep, kan det ha stor betydning å forklare dette. Likevel mener vi at vi har klart å få valide svar til analysen slik at vi kunne trekke dette inn i en konklusjon og danne anbefalinger til tiltak.

LITTERATURLISTE

Achrol, R. og Louis W. Stern. 1988. *Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels*. Journal of Marketing Research, 36-50.

Bitner, M.J., B.H. Booms og M.S. Tetreault. 1990. *The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents*. The Journal of Marketing, 54 (1), 71-84.

Capon, Noel. 2001. *Key account management and planning: the comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset*. New York: Free Press.

Goodman, J. 2006. *Manage complaints to enhance loyalty*. Texas: Quality progress, 39 (2) 28-34.

Grégoire, Y, T.M. Tripp og R. Legoux. 2009. *When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance*. Journal of Marketing, 73 (6), 18-32, s.28.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Høyskoleforlaget Norwegian Academic Press.

Grønmo, Sigmund. 1983. "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen". I *Kvalitative metoder samfunnsforskning*. Redaktør H. Holter og R. Kalleberg. Oslo: Universitetsforlag.

Grönroos, Christian. 1982. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.

———. 1997. *Markedsføring av tjenester*. 2. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.

———. 2007. *In search of a new logic for marketing: Foundations of contemporary theory*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Harari, O. 1992. *Thank heaven for complainers*. *Management Review*, 81 (1), 59-60.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forslag AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forslag AS.

Jones, Eli, Steven P. Brown, Andris A. Zoltners, og Barton A. Weitz. 2005. *The changing environment of selling and sales management*. 2. utg. [Journal of Personal Selling & Sales Management](#).

Oddvik, E. 2011. *8 tips for bedre klagehåndtering*. Kobra. Lesedato 25.januar 2012: <http://www.kobra.as/8-tips-for-bedre-klagehandtering.html>

Mysen, Tore og Nils M. Høgevoid. 2010. *Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører?* Magma. Lesedato 4. Januar 2012: <http://www.magma.no/hva-skaper-gode-og-daarlige-relasjoner-mellom-kjeder-og-leverandoerer>

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml og Leonard L. Berry. 1985. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, 49(4):41-50.

Petersen, Eirik. 2006. *Key account management: hvordan få de store ordrene hos de største kundene*. Oslo: Universitetsforlaget.

Selnes, Fred. 1993. *Relasjonsmarkedsføring - Fra transaksjon til partnerskap på bedriftsmarkedet*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S.

Scanzoni, John. 1979. *Social exchange and behavioral interdependence*. Massachusetts: Academic Press inc. Hentet fra boken av Burgess, R.L og Huston T.L, 1979. Social exchange in developing relationships.

Scanzoni. 1979, lest i Samuelsen, B.M., Silseth, P.R., Lorentzen, B.G. og Olsen L.L. 2007. *Dynamiske perspektiv på kunderelasjoner*. Magma. Lesedato 26. januar 2012:
<http://www.magma.no/dynamiske-perspektiv-paa-kunderelasjoner>

Schoefer, K. og A. Diamantopoulos. 2008. *The role of emotions in translating perceptions of (in) justice into postcomplaint behavioral responses*. Journal of Marketing, 11, 91-103

Skjervheim, Hans. 1957/1996. *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.

Sværi, S. 2010. *Leksjoner i markedsvitenskap: Rettferdigheter og følelser i tjenestemøter*. Oslo: Abstrakt forlag, 217-236.

Sværi, S., G. Svensson, T. Slåtten og B. Edvardsson, 2010. *A DIP-construct of perceived justice in negative service encounters and complaint handling in the Norwegian tourism industry*. *Managing service quality*,

Tax, S.S og S.W. Brown. 1998. *Recovery and learning from service failure*. *Sloan management review*, 40 (1), 75-88.

Tronvoll, Bård. 2008. *Customer complaint behaviour in service*. Karlstad: Karlstad University Studies.

Våland, T.I. 2004. *Industrielle nettverk – innovasjon og kommersialisering*. Magma. Lesedato 31. januar 2012: <http://www.magma.no/industrielle-nettverk-innovasjon-og-kommersialisering>

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2008. *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. Birkshire: McGraw-Hill Education.

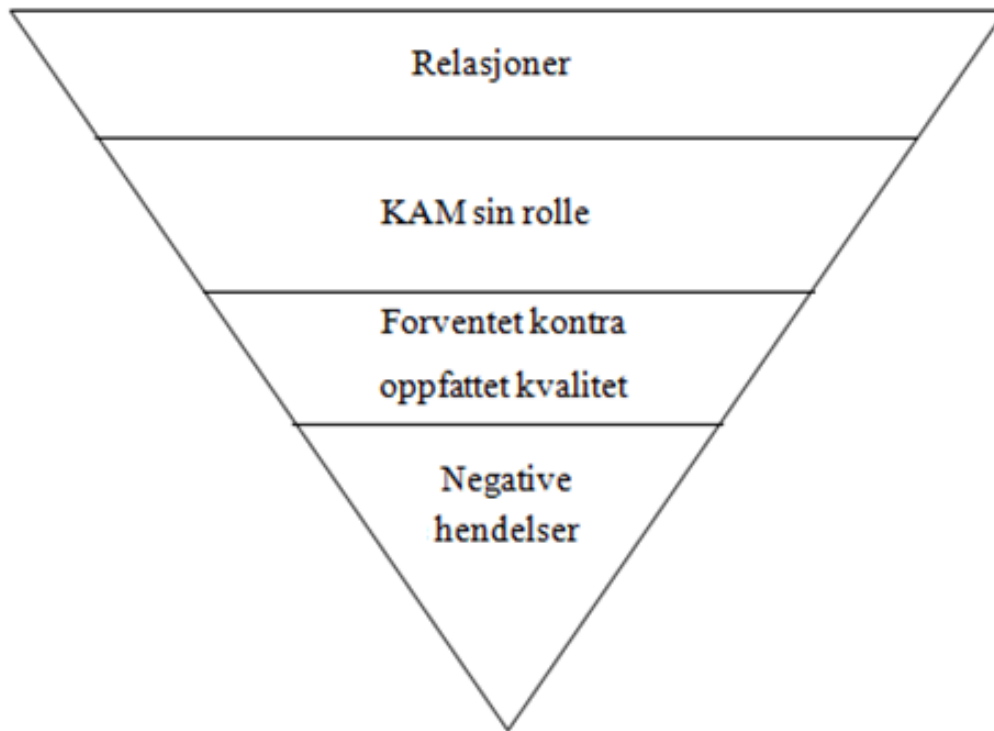
Zeelenberg, M og R. Pieters. 2004. *Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services*. *Journal of Marketing*, 57 (4) 445-55. 4 utg.

Zemke, R og C.R. Bell. 1990. *Service Recovery: Doing it right the second time*. *Journal of Service Management*, 27 (6), 42-49.

VEDLEGG

VEDLEGG I

Modell til oppbygging av teori



VEDLEGG II

RAMMER TIL INTERNT BRUK

Formål:

Oppgavens formål er å undersøke hva en leverandør gjør riktig eller galt ved en negativ hendelse i B2B, og hvordan de har håndtert denne situasjonen. Vi vil undersøke om en leverandørs håndtering har ført til at bedriften vil fortsette i samarbeidet, eller forlate det, og hvilke faktorer som var gjeldende for at man opprettholder en god kunderelasjon etter en negativ hendelse.

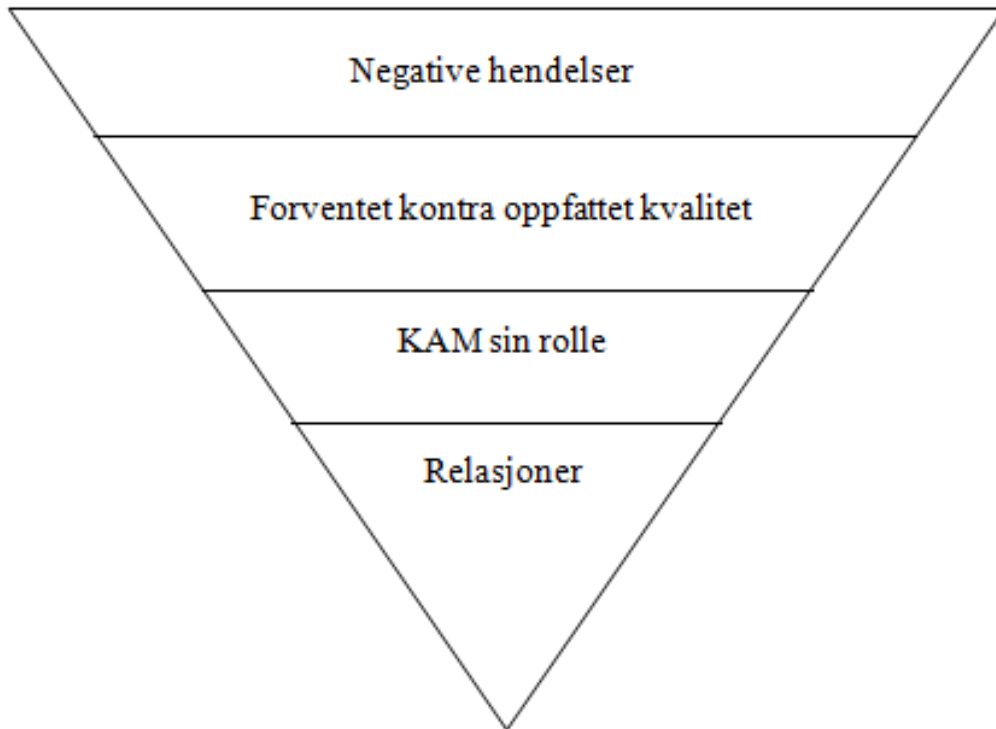
Intervjuguiden vil være et styringsverktøy i intervjuet, der vi vil fokusere på å stille oppfølgingsspørsmål utenom guiden.

Intervjuets lengde:

Intervjuet vil vare i om lag 30 minutter, da mange av våre informanter hadde begrenset tid til å ta oss imot. Vi vil derfor fokusere på å holde intervjuet innenfor denne tidshorizonten.

VEDLEGG III

Modell til oppbygging av intervjuguide og videre analyse



VEDLEGG III

INTERVJUGUIDE

1.1 Negative hendelser

Hva var utløsende faktorer av klagen i deres situasjon?

Ble dere tatt på alvor, og i hvilken grad?

På hvilke måte håndterte leverandøren klagen? Vil du si at de hørte, lokaliserte og fikset problemet?

Har dere opplevd urettferdig behandling som videre har påvirket deres klageatferd, negativ vareprat eller lojalitet?

Etter hendelsen, føler dere at leverandøren har sviktet?

Avsluttet dere forholdet, eller ble dere værende?

1.2 Key account manager sin rolle

Hvordan var/ er deres forhold til leverandørens key account manager/ nøkkelperson, og har dette forholdet mye å si for videre relasjon/samarbeid med bedriften?

Har det hendt at en key account manager/ nøkkelpersonen sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Har key account manager/ nøkkelperson opptrådt som en leder og problemløser, og hvilke tiltak ble satt i gang?

I hvilken grad mener du at en key account manager/ nøkkelperson sin opptreden under klagehåndtering er avgjørende for fremtidig relasjon/samarbeid?

1.3 Forventet kontra oppfattet kvalitet

Har det hendt at det har vært motstridelser med tanke på forventet og oppfattet kvalitet ved produkt/ tjenester, og har leverandøren innfridd deres forventninger?

Har oppfølging av en leverandør mye å si etter at produktet/ tjenesten mottas?

1.4 Relasjoner

Hvordan påvirkes din atferd mot leverandøren dersom du oppdager en mangel/feil i produkt/tjeneste eller service? Har du lettere for å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere?

Er/var det tillit tilstede i deres relasjon/samarbeid?

Er/var deres leverandør engasjert, troverdig og løsningsorientert? Hvordan påvirker dette relasjonen/samarbeidet deres?

I hvilken grad mener du at det er/var en ærlig dialog dere i mellom, og hva har dette å si for deres samarbeid?

Har dere opplevd at komplikasjoner og negative hendelser har påvirket din bedrifts holdning ovenfor leverandøren?

På hvilken måte ble relasjonen påvirket av den negative hendelsen dere har opplevd?

Hva kjennetegner en god relasjon mellom dere og deres leverandører generelt?

Hva mener du at leverandøren burde gjort annerledes i håndteringen av denne negative hendelsen?

Hva mener du at leverandøren gjorde bra i håndteringen?

1.5 Tilleggsspørsmål

Er det noe du vil tilføye i dette intervjuet?

VEDLEGG V

DATAREDUKSJON OG KATEGORISERING

Negative hendelser

Hva var utløsende faktorer av klagen i deres situasjon?

I1: Det var en rekke situasjoner der vi fikk store regninger og det var sendt ut flere arbeidere fra leverandøren enn nødvendig, og til tider ble det sendt lærlinger som tok seg fullt betalt. Det var også mangel på engasjement, faglig kunnskap og oppfølging. Leverandøren holdt ikke det som ble lovet.

I2: Leverandøren gikk tilbake i det tekniske for å se at det var problemer, men de fant ikke problemet mens vi påsto at det var det. Det er klart at det var frustrerende. Videre da så fortsatte vi å komme med eksempler, og da tok de tak i saken. De brukte ganske langt tid på å løse det, men de løftet det høyt opp i organisasjonen og tok ordentlig tak i det. Det var et problem som vedvarte en stund, men som de tok seriøst og som de jobbet ordentlig med.

I3: Utløseren av klagen var tilbakemeldinger fra studentene om at det gikk for tregt å printe ut, eller at det ble trukket feil beløp på kortet deres da de printet ut. Dette var utløseren som vi adresserte til leverandør for at de måtte løse problemet. De er ikke like fleksible på å hjelpe oss og bruker masse tid på ting i etterkant. Veldig mange av leverandørene, hvertfall på teknisk, har en tendens til å bruke energien på å frikjenne seg selv, at deres system ikke har noen problem og at det er vi som gjør noe galt. Dette var også tilfellet her, og sa at ”for oss så ser det ut til at dette fungerer bra, så studentene på Campus eller dere, må gjøre noe feil”.

I4: Det var et styreverom som var årsaken den gangen, og hvis det rommet ikke fungerer og vi skal ha et konsernstyremøte, så har vi en forståelse for at leverandøren må komme og løse problemet. Der glapp det. De kom ikke og vi hadde møter som vi måtte improvisere ganske kraftig på. Dette irriterte oss etter hvert.

I5: Når vi velger å gå ut, så er det hovedsakelig på grunn av dårlig oppfølging. Det kan også være manglende leveranse, dårlig kvalitet, feil priser og betingelser i forhold til det som er avtalt. Leverandøren evner ikke å ta seg inn, og det blir slutt på dialog for de evner ikke

komme seg opp på et nivå som er tilfredsstillende. Om det blir dialog, er vi ute etter en løsning, og ikke en lang forklaring på hvorfor det gikk galt.

I6: Utløsende faktor for min avdeling er at vi får en klage fra driftsorganisasjonen vår om at vi ikke er fornøyd med de tilbudene leverandøren gir i form av service og garantert oppetid. De er ikke imøtekommende så er det en utløsende faktor for at vi ser på andre alternativer.

I7: Det hang tørket salt på rundt lokket og det så jo ikke bra ut. Det var mye kriging rundt dette. Det første leverandøren gjorde var å skylde på oss selvfølgelig, og at vi ikke var tydelige på ting. Vi kunne jo ha forlanget at det ikke skulle være salt på boksen og sånt. Det stod jo ikke det på kravspesifikasjonen at det ikke skulle være salt på boksen, og det var sånne typer diskusjoner vi fikk først.

Ble dere tatt på alvor, og i hvilken grad?

I1: Jeg føler ikke at vi er blitt tatt på alvor ved at det ikke har vært raske tilbakemeldinger når vi har sagt i fra. Dessuten føler ikke vi at det er gjort noe forskjell på oss som er store kunder enn som alle andre kunder.

I2: Jeg mener at vi har blitt tatt på alvor og at leverandøren har ytt det de kan, men at vi selvfølgelig ikke er fornøyd med at det er problemer.

I3: I liten grad. De trodde ikke på oss, og satt seg ikke inn i vår problemstilling. Det er det som ofte er problemet, at leverandøren ikke er tilstrekkelig og flinke nok på å sette seg inn i kundens perspektiv. Det skaper konsekvenser og at samarbeidet blir dårlig. Det er mye lettere å pleie et godt samarbeid, enn å bygge opp et dårlig samarbeid til å bli bra igjen. Vi ble dårlig ivaretatt der.

I4: Noe av utstyret kan vi vente litt på, mens noe av det er relativt kritisk sett opp mot produksjon. Når vi sier at dette ikke hjelper har vi en generell forståelse på at våre leverandører må komme med en gang. Den forståelsen ble ikke ivaretatt da de skiftet leverandør.

I5: Nei, vi føler ikke at vi blir tatt på alvor i den situasjonen at vi velger å gå ut og avslutte forholdet. Ofte før sånne brudd prøver vi å komme frem til løsninger og forslag til løsninger.

Vi ber dem komme med konkrete forslag og etter gjentatte ganger når vi ikke kommer gjennom, kommer vi til et brudd.

I6: På det tidspunktet der følte ikke vi at vi ble hørt på de behovene vi la frem. Og det gjaldt jo responstiden i forhold til at en butikk ringer om at nå er maskinen nede og garantien for at de skal være der innen så og så lang tid for å se på det og garantien for hvor lang tid de mener det tar før den er oppe og går igjen.

I7: Ja, men alt for sent. Ikke han som satt som prosjektansvarlig, han tok oss ikke på alvor, ikke i det hele tatt. Men daglig leder, når han kom på banen alt for sent, tok han oss på alvor. Men det burde han jo ha gjort litt før kan man si mens han fortsatt hadde hatt mulighet til å redde stumpene.

På hvilke måte håndterte leverandøren klagen? Vil du si at de hørte, lokaliserte og fikset problemet?

I1: De kom med sen tilbakemelding, og det måtte til med møter for at det skulle skje noe forbedring. De feilene vi opplevde, opplevde vi ikke bare en gang, men flere. Leverandøren tok ikke klagen til seg for dermed å lokalisere problemet.

I2: Ja, vi har jo et ledd vi går til først som er en forhandler og dette er den personen som alltid tar tak i det med en gang. Sender vi en mail får vi med en gang en mail tilbake. De er ekstremt serviceminded. Han må da rapportere det videre til større bedrift, og det er klart at der vil det ta lengre tid, dette er jo naturlig. Men jeg får absolutt inntrykk at de tar tak i problemet der også.

I3: Nei, ikke i tilstrekkelig grad.

I4: Det var mer at det tok for lang tid. De kom ikke på banen da vi ønsket hjelp.

I5: Først bruker det å gå veldig lang tid og så får vi et svar som er halvkvedet; det er ikke svar på vårt problem. For en motpart som ikke klarer å løse dette, blir det brudd. Årsaken skyldes ofte at de vi har kontakt med, KAM, har ikke nok myndighet til å løse problemene. De har ofte interne konflikter i deres selskap som gjør at de ikke klarer å løse problemene. Som gjør at vi ikke klarer å komme frem på løsninger.

I6: De oppgavene de har utført for oss har vi ikke hørt noen spesielle klager på. De har utført det de skal, men det er responstider, priser og villighet til å gi oss spesifikasjonen via en maskinleverandør for å unngå flere ledd. Det har vært misnøye med at vi har hatt en del behov som vi føler de ikke helt har møtt. Det har også vært dårlige rapporteringer tilbake til oss og den type ting. Selve arbeidet de har utført i butikk har jeg ikke hørt noe negativt om.

I7: Jeg tror de faktisk erkjente at de ikke klarte å løse problemet. Noen ganger er det irriterende som innkjøper at du ønsker at leverandøren skal presisere alt for deg, og det er irriterende at noen leverandører sier at *"nei dette går ikke, men dette går"*. Det kan være irriterende, men samtidig er dette de beste leverandørene

Har dere opplevd urettferdig behandling som videre har påvirket deres klageatferd, negativ vareprat eller lojalitet?

I1: Nei, det vil jeg ikke si. Dette er veldig personavhengig da leverandørens ansatte gir oss forskjellig behandling avhengig av hvilke personer vi arbeider med. I enkelte tilfeller i våre kontorbygg opplever vi leverandøren som flinke, men på andre områder, som på kjøpesentre, opplever vi det som at de mangler faglig kunnskap.

I2: Ja. Ansatte har kanskje ikke forstått hvorfor dette ikke blir løst fortere, og har hatt negative prat rundt det.

I3: Ja, du kan kalle det en urettferdig behandling, for vi oppfattet det som dårlig service. Det er veldig personavhengig. Den dårligste løsningen er å prate negativt om andre leverandører og konkurrenter fordi det slår tilbake.

I4: Vi har ikke diskutert leverandøren med bare positiv omtale internt, men vi går aldri ut eksternt for å si noe negativt om en leverandør. Det vi kan gjøre er at vi ikke ønsker å anbefale leverandøren videre, men vi vil aldri si noe negativt om en leverandør.

I5: Det har jo hendt at vi har følt oss omtalt i såkalte urettferdige former, men det hører med til sjeldenhetene. Hvis det kommer oss for øret så er jo enhver mulighet, for mange år fremover, ødelagt for den leverandøren. Vi hadde jo et slikt tilfelle i fjor høst, og det slo vi veldig hardt ned på. Internt prater vi negativt, men vi har ikke det som noen prioritert aktivitet å gå og spre negativ omtale. Vi er avhengig av leverandører fremover for å opprettholde konkurransen. Vi vinner jo ikke noe på det. De fleste av leverandørene vil vi komme til å

møte i døren på en eller annen måte. Enten at vi får en avtale på nytt igjen, eller at vi møter de personene i nye stillinger senere når de representerer et annet firma som vi har et godt forhold til. Da er det viktig at vi har en grad av profesjonalitet i måten å håndtere folk på.

I6: Nei, det vil jeg ikke påstå. Vi er en stor kunde for de fleste, og hvis de ikke er villige til å høre på våre forventninger og krav, så er det bortkastet tid for meg. Internt i avdelingen er det frustrasjon når vi ikke blir hørt, så det er klart at det kommer jo fram, men vi går aldri ut eksternt med slike meninger. Det er en farlig situasjon for en leverandør og havne i, da vi forer hverandre med negative innspill. Selv om leverandøren har gjort mye bra så kommer ikke det frem. Det påvirker lojaliteten. Det har gått halvannet år og nå begynner de å agere på en helt annen måte. Så nå har vi begynt å oppnå litt det vi ville, at den monopolistiske holdningen deres må bort.

I7: Nei, vi gjorde ikke det. Det er klart at noe sprer seg selv. Når operatøren står der nede og jobber 24 timer i stedet for åtte timer for å få varene gjennom, klarer man ikke legge lokket på helt. Av sånt blir det ikke positivt. Vi bruker det ikke aktivt.

Etter hendelsen, føler dere at leverandøren har sviktet?

I1: Nei, det føler jeg ikke. Jeg føler det er flere ledd i store bedrifter, noe som gjør at de ofte sender personer med mindre faglig kunnskap om vår situasjon.

I2: Nei, det har jeg ikke følt.

I3: Jeg følte ikke at de leverte det de skulle. Jeg fikk ikke det jeg hadde betalt penger for.

I4: Ja, altså der og da og i ettertid, er det veldig merkelig hvordan leverandøren tok tak i situasjonen. Ved eierskifte overtok de kontrakten med oss, og hadde mulighet til å videreføre kontrakten som i denne bransjen var veldig lukrativt. Men de tok ikke denne ballen i det hele tatt.

I5: Nja, sviktet og sviktet. De har i hvertfall ikke innfridd forventningene våre.

I6: De ønsker pengene våre, vi ønsker tjenesten og utstyret deres. Er vi ikke enige om hvor grensesnittet er, så er det ingen av oss som har sviktet den andre. Vi har bare ikke kommet til enighet.

I7: Vi følte at leverandøren sviktet, at han rett og slett hadde solgt oss noe de ikke hadde noe peiling på. Vi måtte ha selverkjennelse å si at vi ikke burde gjort dette og valgt noe mer sikkert.

Avsluttet dere forholdet, eller ble dere værende?

I1: Vi avsluttet forholdet to ganger, men har igjen gått tilbake til dem.

I2: Vi er fortsatt kunder og vi har vært kunder av dem egentlig veldig lenge. Men vi har hatt noen runder i mellomtiden da vi har hatt tilbud for å se på andre alternative leverandører, for å få nye priser og dette er noe vi går gjennom jevnlig med noen års mellomrom.

I3: Vi termitterte forholdet til leverandøren og etablerte et nytt forhold med en annen leverandør. Veldig kort og brutalt egentlig, og vi stoppet å betale regninger for det hadde gått såpass langt.

I4: Ja, det avsluttet vi i 2007. I stedet for at vi skulle bytte en del utstyr, endte det med at vi gikk ut av forholdet. Vi fikk faktisk ikke et ordentlig svar av den nye leverandøren, så da var veien ut veldig kort.

I5: Ja, nå snakker vi om de forholdene som ble avsluttet.

I6: Samarbeidet har pågått i mange år og vi har fremdeles mange maskiner som de har levert, men de er ikke lengre vår prefererte leverandør. Det vil si at vi kjøper ikke flere maskiner av dem, men vi er helt avhengige av at de gir service på de maskinene vi har i dag.

I7: Det endte med at vi ikke ville utbetale hele beløpet, og det ble en tvist på det. Men det endte med at det ble totalt brudd og faktisk med at dette firmaet gikk konkurs. Det at de skulle komme og kreve fullt betalt for en dårlig jobb, går ikke. Det var et eksempel på hvor at du kjører kontrakten helt ut og at lar ting gå til helsike.

1.2 Key account manager sin rolle

Hvordan var/ er deres forhold til leverandørens key account manager, og har dette forholdet mye å si for videre relasjon/samarbeid med bedriften?

I1: Vi har en kontaktperson, men vi blir sett på som alle andre kunder.

I2: Forholdet til nøkkelpersonen hos leverandøren er veldig tett. KAM videre til bedriften som leverandøren server er også bra, men her er det ingen tett dialog. Men dette er heller ikke nødvendig og heller ikke naturlig.

I3: Ja, det har jo noe å si på relasjonen fordi den personen i mine øyne er den personen som ikke klarer å levere og mobilisere sine til det jeg forventer. Han vil være en dårlig kundekontakt for meg. Ved senere tidspunkt der han bytter leverandør og jobb, og han blir kontaktpersonen vår innenfor en annen sjanger, vil jeg kreve ganske mye for å bygge opp den tilliten.

I4: Den avtalen vi hadde tidligere var ved et lite firma, så der hadde de ingen KAM men en daglig leder som var vår kontaktperson. De var veldig flinke til å følge opp. Denne personen ble med over til neste firma, og der var han den første tiden. Men så fikk han nye oppgaver og da raknet det. Da ble vi ikke godt tatt vare på.

I5: Nei, hvis vi ser på de situasjonene vi har avsluttet, er det en tendens til at KAM er inkompetent.

I6: Det er han som fronter hvordan de oppfører seg, så vi oppfattet han som veldig firkantet og vanskelig å kommunisere med. Men det er veldig sjeldent at et tema blir personlig. Han la frem hvordan de så på saken der og da, og vi la frem at vi ikke var fornøyd med det, og så kom ikke vi til et sted hvor vi begge var enige. Vi lider som sagt av korttidshukommelse, så ved neste korsvei er vi sikkert enige. Det er en dyr lærepenge for leverandøren, de mister halvannet år med salg sånn sett, og må gå igjennom en del endringer som vi egentlig ba om i utgangspunktet.

I7: Her var det ingen KAM, men en svensk ingeniør som var prosjektansvarlig. Forholdet vårt til han ble ganske dårlig etter hvert. Han var virkelig en som så ned på oss. Han mente at vi var totalt dumme. Forholdet til KAM har mye å si. Jeg tror rett og slett ikke at han erkjente hvilke problemer firmaet hadde og som prosjektet hans stod i. Det førte til at det gikk alt for lang tid til at daglig leder kom på banen og så hvilke problemene bestod av. Men da var det jo for sent. Det er klart at kundekontakt har masse å si.

Har det hendt at en key account manager/ nøkkelpersonen sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

I1: Nei, vi har god relasjon med KAM, det er systemet som ikke fungerer.

I2: Nei, det skjer jo endringer i denne bransjen veldig ofte, men det er endringer som følger tilsvarende bedrifter og som er nødvendige å gjøre.

I3: Ja, selvfølgelig. Kontaktpersonen vil alltid være leverandørens ansikt utad, så hvis han gjør en utrolig dårlig jobb vil dette gjenspeile seg på firmaet.

I4: Ikke i dette tilfellet, men det har hendt.

I5: KAM er jo selskapets ansikt utad, så hvis de velger å bruke en billig løsning, så er det deres ansvar. Ja, det farger jo, men vi ser at KAM er en enkeltperson. Allikevel er det bedriftens ansvar å sørge for at de ansetter og lærer opp sine folk.

I6: Nei, fra vårt ståsted, så må det ikke bli personlig.

I7: Ja, det er klart. Jeg må si at dette var et godt renommert firma som hadde holdt på i mange tiår og levert masse til næringsindustrien. Det gikk riktignok rykter om det, det at jeg kunne finne på å kjøre dem konkurs sånn. Eller jeg kjørte dem ikke konkurs, det var ikke vi som begjærte dem, men de hadde ikke penger til lønn eller noe, så de måtte begjære seg selv. De hadde vel trodd at vår bedrift skulle gjøre opp slik at de ikke gikk konkurs.

Har key account manager/ nøkkelpersonen opptrådt som en leder og problemløser, og hvilke tiltak ble satt i gang?

I1: Nei.

I2: Jeg har merket litt forskjell på den serviceinnstillingen jeg har fått fra de ulike KAMene jeg har hatt opp gjennom årene. Jeg har hatt kanskje tre til fire stykker i denne perioden. Noen har vært flinkere til å ta tak i saken enn andre. Grunnen til at jeg er fornøyd nå er fordi personen er flink til å følge opp og det er kanskje den viktigste biten. Den personen kan ikke gjøre det tekniske og skal heller ikke gjøre det, så han må derfor følge opp at de andre gjør det.

I3: Nei, ikke tilstrekkelig.

I4: Da er det som regel at KAM ikke gjør det vi ønsker, eller ikke oppfyller det som står i kontrakten. Hvis vi har en kontrakt som er klar på leveringstider eller responstider, så er det

viktig å følge dette opp på god måte. Hvis ikke vil dette påvirke oss på negativ måte. Jeg tror ikke vi har noen tilfeller at de har gjort jobben så utrolig bra at det påvirker oss positivt. Vi følte ikke at det ble satt i gang tiltak og det ble bare mer fraværende.

I5: Nei, det er det de ikke gjør når vi ender opp i slike situasjoner. De løser ikke noe og de leker pasifisert.

I6: Nei, ikke for oss. Hvis han hadde vært en problemløser hadde vi følt at han var den samarbeidspartneren vi var ute etter.

I7: Nei, han var tvert imot.

I hvilken grad mener du at en key account manager sin opptreden under klagehåndtering er avgjørende for fremtidig relasjon/samarbeid?

I1: Sånn som jeg har opplevd det, påvirker ikke KAM sin opptreden klagehåndteringen. Igjen mener jeg at dette er personbasert.

I2: Jeg mener at KAM kan være med på å påvirke, og at de kan være med på å påvirke at jeg kan få tettere relasjoner med andre nøkkelpersoner i selskapet. Da kan det gå mer direkte mot oss og gjøre at vi blir bedre informert om nyheter, endringer, planlagt arbeid, og hva som skal gjøres som kan ha påvirkning for oss i etterkant. Informasjon generelt.

I3: Det har en stor påvirkning, for hvis KAM utfører jobben sin rundt en konflikt profesjonelt, så vil det bli anerkjent og vil gjøre det mye enklere å bryte samarbeidet. En god KAM vil da, hvis jeg ringer og sier at vi har et problem, sende meg en bekreftelse på e-post med en fremdriftsplan på løsninger og slike ting. En dårlig KAM vil skjule seg bak på at dette bare var en telefonsamtale.

I4: Han vi hadde først hadde kontakt med, ble med til det firmaet til oppkjøpet, og så lenge han fremdeles hadde oss som sitt ansvarsområde fungerte det på et vis. Men så fikk han nye oppgaver, og den nye kontaktpersonen var fungerte ikke. Informasjon ble vanskeligere å få tak i og stilte ikke med de ressursene vi trengte, og det går ikke i lengden. Han tok det litt på telefon og påstod at de ikke hadde sagt det jeg mente.

I5: Jo, det er veldig viktig og meget avgjørende, for det er de som blir vårt talerør innad i den bedriften. Når vi kommer frem til en enighet etter en forhandling, så skal vi jo fronte deres

etater hos begge firmaer. Vi er avhengig av å ha en KAM som vi kan snakke godt med, ha et godt samarbeid med og ha det samme synet på hva man skal levere og hvilken kvalitet. Hvis KAM ikke følger opp det han skal gjøre, og det blir et slags tillitsbrudd der, så blir det vanskelig for KAM å komme videre. Vi er helt avhengig av at han/hun gjør en god jobb.

I6: Den er kritisk. Når du klager så ønsker du å bli hørt, og hvis KAM greier å komme med en løsning til den problemstillingen du kommer med, så er du gjerne mer fornøyd etter at problemet er løst, enn du var i utgangspunktet før du visste at det var et problem i det hele tatt. Hvis de er proaktive, finner løsninger og kommer kanskje opp med forslag på at hvis dere endrer rutiner slik og slik, og vi endrer slik og slik, så får vi en løsning for oss alle. Det er jo musikk for våre ører. Vi har noen leverandører som er veldig flinke til det. De blir løftet opp hos oss som de gode samarbeidspartnere osv. De som bare leverer og ikke spør om det er noe de kan gjøre ekstra eller om vi har noen endrede behov fra vår side, de blir bare liggende der som en grå masse. Så er det de som vi opplever som av en eller annen grunn som får økonomiske problemer selv, så blir de veldig kreative i forhold til å spare penger. Da får vi gjerne løsninger som vi ikke er veldig happy med, og så prøver de å glatte over det, og da kommer de i den andre boken.

I7: Ikke besvart spørsmålet.

1.3 Forventet kontra oppfattet kvalitet

Hvordan opplever dere kvaliteten leverandøren leverer i forhold til det deres forventninger? Har det hendt at det har vært motstridelser med tanke på forventet og oppfattet kvalitet ved produkt/ tjenester?

I1: Det har vært mangel på oppfølging, rask tilbakemelding og engasjement. Det er lite trøkk, og de har ikke innfridd våre forventninger.

I2: I de periodene vi har hatt problemer har det vært motstridelser. Vi forventer at ting skal fungere hele tiden.

I3: Nei. Men i akkurat dette tilfellet så lovte man mer enn man kunne holde.

I4: Den falt drastisk ved dette eierskifte. Den var veldig bra, og når de hadde dette skiftet og det var en ny serviceavdeling som stod på vakt, levde de ikke opp til forventningene i det hele tatt. Vi hadde jo en kontrakt med dem, og den kontrakten ble ikke oppfylt.

I5: I dette tilfellet har det vært dårligere enn forventet. Dersom det forekommer brudd i samarbeidet, skyldes dette ofte avvik i kvalitet og oppfølging.

I6: På selve arbeidet er det hipp som happ tenker jeg. Jeg opplever ikke at det har vært noe negativt rundt det så vidt jeg er klar over, ved den gamle leverandøren.

I7: Det var veldig dårlig. Det var jo ikke meningen at det skulle drysse salt av boksene våre. Kravspesifikasjonen var helt tydelig på at det ikke skulle finnes salt og saltrester på boksene sånn sett, graden av renhet. I tillegg kjølte de ikke ned posteien fort nok, det er jo det mest kritiske. Det påvirker holdbarheten og lignende.

I hvilken grad har dere opplevd at leverandøren har innfridd deres forventninger?

I1: Ikke besvart spørsmålet.

I2: Servicen har vært upåklagelig, og jeg syns ikke det har vært noen dårlig service selv om noe av det tekniske kunne vært noe bedre.

I3: Dårlig. Det er viktigere for oss som privatskole, enn høyskolen i Oslo, da studentene her betaler for å være og har en viss forventning til at ting skal løse seg rakst. På HiO har man en høyere terskel før man klager på ting. Det er noe som vi må ta innover oss, og da må vi møte studentenes forventninger, slik leverandøren må møte våres.

I4: Ikke besvart spørsmålet.

I5: Brudd skyldes oftest ulike forventninger fra kjøpers og selgers side, og denne leverandøren har ikke innfridd våre forventninger.

I6: Vi liker å introdusere det som at vi er ute etter en samarbeidsparten og ikke en leverandør. Vi følte ikke at de var en samarbeidspartner og det var der de tapte, for de ønsket jo at de bare skulle levere og tjene sine penger, men vi ønsket noen som så våre kunder som en forlenget arm av deres kunde som er oss. Hvis våre kunder er fornøyde tjener de penger, dersom de er misfornøyde tjener de ikke penger, for da er det noe som er galt. Uten den forlengede biten

der, har du ikke en samarbeidspartner. De brydde seg ikke om vår maskin var nede i helgen, da kunne vi likeså greit låse døren på den butikken for den fungere ikke som den skal. Den forbindelsen der er viktig at våre leverandører ser.

I7: Ikke besvart spørsmålet.

Har oppfølging av en leverandør mye å si etter at produktet/ tjenesten mottas?

I1: Ja, oppfølging er svært viktig.

I2: Ja, det har mye å si.

I3: Ja, det er kjempe viktig, særlig ved utfordringer.

I4: Det har det. Selve leveransen av et produkt er enkelt, men det er oppfølgingen som i årene som kommer som er viktig. En leveranse tar fra en time til en måned, så er den gjort. Man har fått nye produkter og man er fornøyd. Men det er i årene frem til neste skifte avtalen med leverandøren det virkelig holder. Det er den som kan være vrien for leverandøren innimellom.

I5: Ja, det har mye å si. For vår del når vi har signert en kontrakt og aldri hører noe i det hele tatt, går alt veldig bra. Intet nytt er veldig bra nytt. Det er veldig sjeldent at vi får innspill fra organisasjonen at ting går veldig bra, men stort sett når det er problemer.

I6: Helt klart. De må gi det lille ekstra. De vært ute og funnet en løsning, og kommer til oss med kostnaden på det. Rapportering til oss er viktig, vi har jo ganske mange butikker der ute og vi klarer ikke følge med på hva som skjer i alle sammen. De blir jo et samlingsledd for oss og de må rapportere til oss andre hva de har gjort, og det går jo andre veien også så det blir sjekket sånn sett. Gode leverandører har forslag til forbedring på hvordan vi kan gjøre det bedre, og hvordan vi kan jobbe bedre sammen. Hele tiden at de kommer med forslagene til oss slik at vi slipper å grave etter dem. Det er positivt. De må være fremover lent. Du merker at de som har vært leverandører lenge blir litt for komfortable og lener seg litt tilbake. De forsvinner ganske fort ut, også må de lære seg å vippe litt fremover i stolen igjen for å komme inn.

I7: Ikke besvart spørsmålet.

1.4 Relasjoner

Hvordan påvirkes din atferd mot leverandøren dersom du oppdager en mangel/feil i produkt/tjeneste eller service? Har du lettere for å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere?

I1: Jeg tøyer strikken lenger for en jeg har dårligere relasjon, med da jeg forventer at en jeg har hatt bedre og lengre relasjon til skal møte mine forventninger og krav.

I2: Har man en erfaring med at det har vært et godt samhold, kan man vel kanskje lettere tilgi en med en liten feil, enn om det har vært mange saker.

I3: Den påvirkes, særlig ved feil eller mangler på ting som vi har kjøpt, og det gjør det ofte i IT-verden. Vi er vant med å prate med leverandører for at dette skal fikses. Da har vi det gjerne kontraktsfestet, at vi har en serviceavtale eller noe sånt, så at det oppstår problemer, det påvirker ikke forholdet med leverandør eller kontrakten. Men hvis det blir behandlet dårlig, så vil det påvirke. Først mot en KAM eventuelt, at det ikke er en fin fyr, og at vi derimot må bytte KAM, og tilslutt hvis det ikke fungerer så vil det også reflektere dårlig på leverandøren.

Selvfølgelig har vi lettere med å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere. Det er liksom ikke sånn ”å tilgi eller ikke tilgi”, for hvis de ikke klarer levere innenfor et område, finner du en annen som kan gjøre det. Vi liker også at vi er store kunder hos leverandøren. For da har vi også litt mer muskler når vi vil få det som vi vil.

I4: Jeg håper ikke det. Altså å tilgi feil, feil kan oppstå hos alle, men det er hvordan man løser det som er avgjørende. Hvis de er villig og har evner til å komme med en gang og rette opp feil, så er det for så vidt greit. Men evnen til å være en problemløser som avgjør om man fortsetter et godt samarbeid. Jeg har ikke tilgitt det på grunn av relasjonen. De jeg har en god relasjon med er gode til å stille opp.

I5: Vi vil gjerne vite hvorfor noe har gått galt, og hva leverandøren kan gjøre for at dette skal unngås i fremtiden. Det er sånn standard holdning vi har. Atferden vår blir mer og mer formell jo større problemet blir, det blir større og større avstand. Hvis det er en som vi vet har levert over lang tid og som vi har en god relasjon til, så vet vi at ting går galt fra tid til annen. Da er det klart at de får de en real mulighet til å rydde opp.

I6: Det er klart, men igjen så er korttidshukommelsen vår fabelaktig. Ser vi at de greier å komme opp med en løsning som er gunstig pris- og kvalitetsmessig, så husker ikke vi så

veldig godt. Men det er klart at vi slipper leverandører inn på teppet med forslag om nye produkter hvis vi ser på de som en god samarbeidspartner, enn en som har en historikk med å ha sugerør ned i kassen vår så snart de får sjansen. Det er noen av de som vi ikke er så fornøyd med.

I7: Nei, jeg synes ikke det. Det er mange av leverandørene som jeg har hatt god relasjon med og som jeg har handlet med gjennom mange år. Selv om det var den som ringte, svarte jeg bestandig med etternavnet mitt. Det gjør jeg ikke nå som jeg er på salg, nå er jeg bare Bjørn og skal være på fornavnet til folk. Man håndterer jo forskjellig, for det er klart at du er veldig bevisst på det som innkjøper, at du ikke orker å ta det helt innpå deg. Du visste at før eller siden måtte du si nei til dem. De fikk ikke den leveransen, de fikk ikke utbetalt hele beløpet, og det er ikke så kult når de er bestekompis, for å si det på den måten. Vi var nok veldig tydelig på det, i forhold til de etiske retningslinjene og hvordan vi agerte, at vi ikke orket å være *best buddies* med alle, vi orket egentlig ikke være *best buddies* med noen. Dermed tror jeg at det var slik at vi ikke havnet i den situasjonen heller, at du ga noen fordeler fordi du var kamerat. Jeg tror nok det at hvis du spør de vi hadde nærmest relasjon til i dag, vil de svare at de ikke opplevde at de fikk noen fordeler. Vi jobbet utrolig mye med etiske retningslinjer her, for innkjøpsfaget er veldig nytt.

Er/var det tillit tilstede i deres relasjon/samarbeid?

I1: Ja, så absolutt. Det får man ved raske tilbakemeldinger, god informasjon og fast leveranse.

I2: Ja, det vil jeg si. Underleverandørens tillit har blitt opparbeidet gjennom den lange perioden vi har hatt og at den personen har stått på 100 prosent hele tiden.

I3: Ikke nå, men før. Vi velger ikke leverandører om vi ikke har tillit til dem. De må også bevise den tilliten etter hvert. Vi kan velge en leverandør ut ifra en god magesfølelse og de relasjonene vi har. Det tror jeg er et viktig poeng for å oppnå god kvalitet.

I4: Ja, det var det. Gjennom deres leveranse og de påfølgende årene. De stilte opp og kom på kort varsel frem til eierskifte. Ved den nye kontakten fungerte det ikke.

I5: Det har vært tillit tidligere. Det skapes gjennom at man er forutsigelig i forhold til hva som skal skje og gjøres, og at det ikke skjer for mye avvik på leveransen, enten om det er

tjeneste eller produkt. At de leverer i forhold til avtalen, og det med å levere i forhold til avtalen mener vi at vi kjøper inn de varene som vi lover.

I6: Der er tilliten litt tynnslitt. De har ikke opptrådt i våre øyne som en samarbeidspartner. Det er det vi har sagt til dem. Døren er alltid åpen, men dere må bygge opp tilliten igjen. Dere må vise at dere er villige til å høre på oss. Vis det gjennom handling og ikke gjennom store ord.

I7: Nei, ikke på det tidspunktet. Det var det ved kontraktsinngåelse selvfølgelig og over prosjektering og initierting, men så begynte det å butte litt da det kom til leveranse.

Er/var deres leverandør engasjert, troverdig og løsningsorientert? Hvordan påvirker dette relasjonen/samarbeidet deres?

I1: Jeg kan ikke si at de har vært engasjerte i dette samarbeidet, men troverdigheten har vært til stede. Faste personer gir gode relasjoner. På grunn av lite engasjement bruker de lang tid på å løse et problem, og med lite faglig utvikling for vår situasjon på kjøpesenter, påvirker dette tiden på å løse problemet.

I2: Ja, det vil jeg si. Samarbeidet har blitt veldig godt og jeg vet at jeg kan ringe han til alle tider og få hjelp, og han sier aldri nei. Han stiller alltid opp og har alltid vært ærlig og åpen. Er det noe han ikke vet kan gå, gir han beskjed om det også.

I3: Ja, i starten er det jo det. Da troppet de opp med masse ressurser for å løse problemet. Men det vi ser etter hvert når de også ser at de ikke klarte å løse det, var at de trakk seg stille tilbake, og det er noe som var et stort tillitsbrudd, for da synes vi at de burde sagt at de ikke klarte å løse det. Det blir vanskeligere å samarbeide for da kan det hende du ikke får kontakt med kontaktpersonen da det virkelig trengs.

I4: Ja, det var de. Det påvirket oss på den måten at vi var veldig lojal til dem. Vi hadde ikke behov for å bytte de første årene. Men så sluttet de med å være pliktoppfyllende og ikke fulgte det som stod i kontrakten.

I5: De vi har avsluttet, så må vi jo si at det er både og. Som regel er at de ikke er det. Så de er ikke troverdige og har mangel på engasjement.

I6: Ikke besvart spørsmålet.

I7: Ikke besvart spørsmålet.

I hvilken grad mener du at det er/var en ærlig dialog dere i mellom, og hva har dette å si for deres samarbeid?

I1: Det har tatt lang tid for oss å få tilbakemeldinger – noen ganger opptil tre måneder, men når vi får dem er de ærlige. Ærlighet skaper tillit, så dette har veldig mye å si for vårt samarbeid.

I2: Absolutt, det er det. Det er lettere og kommunisere, og komme til en god løsning raskere. Jeg kan si ifra om det er problemer, og det er ikke vanskelig å si ifra fordi personen ikke tar dette negativt men tar tak i det og gjør noe med det. Han ringer også og hører hvordan det går.

I3: Vi har en veldig ærlig og åpen dialog, da min avdeling sier veldig klart ifra og prøver å være tydelige.

I4: Den føler jeg at var ærlig hele veien. Vi ga dem klar beskjed hele veien om hvordan det lå an.

I5: Det er sjeldent direkte løgner, men årsaken til brudd er ofte at leverandøren ikke svarer på henvendelsene.

I6: Ja, det vil jeg ikke si at det er noen uærlig dialog. Vi har vært veldig åpne på å gi ønsker og vi har vært veldig åpne på hvilke strategiske grep vi har tatt, at vi har oppfattet de som monopolistiske, og av den grunn ønsker vi en annen løsning. Alle reagerer stort sett på samme måte. De kan ikke skjønne at de oppfattes som monopolistiske. Så tar det litt tid for dem å gå i seg selv og se hva den nye leverandøren gjør.

I7: La meg si deg at den var ganske klar og den var ærlig, ja. Det ble jo ganske dramatiske konsekvenser det da, siden de gikk konkurs. Dermed var det jo ikke noe mer samarbeid.

Har dere opplevd at komplikasjoner og negative hendelser har påvirket din bedrifts holdning ovenfor leverandøren?

I1: Selve holdningen ble ikke påvirket, men for at vi skal få den servicen og den oppfølgingen vi ønsker, vil vi heller benytte oss av små bedrifter. Grunnen til dette er at behandlingen vi får

er personbasert ut ifra hvilken kontaktperson vi har. Jeg føler derfor ikke at de negative hendelsene kan påvirke min holdning ovenfor en hel bedrift.

I2: Nei.

I3: Ja, det har det jo. Akkurat det selskapet for betaling for print, vil ikke være aktuelle når vi skal se på nye løsninger selv om de har ordnet opp. Det er ting som vi ikke ønsker å risikere, og de har ødelagt sine sjanser. Det er visse ting vi er brutale på noen ganger.

I4: Ja, det har nok det. Hvertfall ved gjentatte ganger. Da blir det til at enkelte leverandører ikke blir med på neste anbudsrunde. Det henger nøye sammen med den KAM vi har hatt, enten det at vi har hatt avtale med andre, ved større anbud og kommet tilbake senere og deres oppførsel er avgjørende for våres holdning til firmaet og videre fremover.

I5: Ja, det er jo det som skjer, at det er hendelser av negativ karakter. Eksempel at man ikke får de varene man har bestilt, eller at den tjenesten ikke blir utført i henhold til avtalen. Da blir jo organisasjons tillit til oss også svekket. De er ansvarlig for å løse problemet og at det ikke oppstår.

I6: Hvis du har en som har ovenfra og ned holdning, så virker ikke det positivt, men vi prøver jo så godt vi kan å være profesjonelle og forholde oss til de tall og fakta de presenterer oss, altså ved tilbud for eksempel. Det er litt av grunnen til at vi har denne avdelingen. Vi skal ikke ha for sterke relasjoner til leverandørene. Vi skal ha de riktige avtalene for avdelingen, og ikke for den enkelte person. Dermed har vi et litt mer overfladisk forhold til disse leverandørene. Vi skal være faktabaserte.

I7: Ikke besvart spørsmålet.

På hvilken måte ble relasjonen påvirket av den negative hendelsen dere har opplevd?

I1: Det ble ikke påvirket. Det er viktig og ikke ta ting så personlig.

I2: Selve relasjonen ble ikke påvirket negativt, men det at det var problemer er negativt selvfølgelig. Men det etter hvordan det ble løst gjorde at det ikke ble en negativ relasjon.

I3: Ikke besvart på spørsmålet.

I4: Dette firmaet tror jeg vil slite med å komme inn igjen hos oss. Da skal det skje noe drastisk at de skal komme inn. Der følte vi at de var totalt fraværende.

I5: Dersom vi ser at hendelsen ikke klarer å bli løst på normal måte, svekker det tilliten. Vi blir mistenksomme og det blir en mer tettere oppfølging fra vår side i en periode. Alle organisasjoner og folk kan endre seg, og når det har gått et par år har man egentlig lagt gamle hendelser bak seg. Det kan være vanskeligere for dem å komme inn enn for andre, men vi skal ikke stenge dørene på noen måte. Det vi har sett tidligere med de som det har vært brudd med og har kommet tilbake etter en tid, er at de er mer ydmyke.

I6: Dette gjorde jo det at vi gikk fra og bare snakke med dem, til og se i markedet om det finnes noen som kan i hvert fall over tid kan komme og gjøre dette markedet mer funksjonelt.

I7: Ikke besvart på spørsmålet.

Hva kjennetegner en god relasjon mellom dere og deres leverandører generelt?

I1: Informasjon, holdning og engasjement er absolutt viktig. Men åpenhet og ærlighet er nøkkelord for å skape tillit.

I2: Jevnlig kontakt begge veier, at man kan ha en åpen dialog og får litt ekstra service. At man føler at man er en viktig kunde og at man blir tatt med på meningsutveksling på forhånd før noe blir endret.

I3: En god relasjon det er en leverandør som snur seg raskt når det er utfordringer, og som på en måte kan hjelpe oss utover sitt område. En god leverandør går litt utover sitt område, og skal være en rådgiver som løser problemer og ta eierskap på problemet. I tillegg til det er at de må være proaktive. Vi ønsker ikke en leverandør som bare leverer til oss, men en leverandør som er en rådgiver ovenfor ny teknologi og bedre løsninger å gjøre ting på.

I4: For meg er det viktigste at de har en forståelse for bedriften vår, hvilke behov vi har og når det er behov for å løpe. Så kan det godt være at en leverandør med god relasjon har problem med leveransene, men det er deres evne til å være en problemløser og eventuelt komme med løsninger som gjør at vi ikke blir skadelidende, som er avgjørende.

I5: Først må man ha tillit og leverandøren må være forutsigelig. Når det er noe som oppstår, må det skje reparerende aktiviteter ganske kjapt. At vi kan stole på dem og vite at de løser nye problemer, på en måte som de vet at vi er fornøyde med.

I6: God kommunikasjon. Altså fra vårt ståsted så vil jeg si som jeg sa i stad, at leverandøren i ytterste konsekvens ser på våre kunder som deres kunder.

I7: Positiv relasjon, pålitelig, nyskapende, målrettet. Får du en relasjon som er basert på dem, da har du egentlig kommet veldig langt. Det går på at du har folk som ønsker deg vel positivt. De mest aggressive selgerne er de jeg syns er de morsomste. De som virkelig vil, de går gjennom ild og vann for å få til dette prosjektet med deg, jeg syns det er kjempe morsomt. Det må gjerne være frem med skoene, men det må være pålitelig. De kan gjerne være nyskapende, selv om det ikke bør være fullt like nyskapende som den svensken her. Det er faktisk det viktigste for god kommunikasjon.

Hva mener du at leverandøren burde gjort annerledes i håndteringen av denne negative hendelsen?

I1: De kunne ha vært bedre på å gi oss oftere tilbakemeldinger, og ha faglig utvikling på flere områder de skal arbeide på.

I2: Det kunne vært rettet opp tidligere, men om det kunne vært gjort er vanskelig å si.

I3: Ta utfordringen vår virkelig på alvor, satt seg ordentlig inn i problemstillingen, og vist for oss at de har brukt ressursene de har for å få løst problemet. Og anerkjent at de ikke kan løse problemet, for etter at vi avsluttet forholdet, var det fortsatt litt sånn at *"Vi kan fortsatt finne en løsning hvis vi hadde gjort det på denne måten"*, men da var det for sent. Man må også være åpen, da de var tilbakeholden med informasjon.

I4: I dette tilfellet burde de enten ha fått han byttet. Vi mistet troen på han og trengte en som kunne tatt mer kontroll over avtalen vi hadde. Når de ikke meldte seg der, mistet vi helt troen på dem.

I5: For min del, svare direkte på spørsmålene og søke etter klare løsninger på problemet, og svare direkte i stedet for å gå rundt grøten og komme med masse forklaringer.

I6: Ikke besvart spørsmålet.

I7: De brukte massevis av tid på veiledning, og de burde kastet håndkledet inn og sagt at de hadde et prosjekt som de rett og slett ikke kom til å klare. De hadde jo ingen problemer og det var ikke noe feil med dem. Leverandøren brukte massevis av tid, trolig det doble i prosjektkostnader enn de hadde budsjettet, for likevel da og ikke klare det. Det var nok den største generaltabben de gjorde.

Hva mener du at leverandøren gjorde bra i håndteringen?

I1: Jeg synes de var blide og positive.

I2: De ga tilbakemeldinger hele tiden på det de gjorde og hva de forsøkte å gjøre for å endre problemene. Og det syns jeg er veldig viktig, at de gir meg en beskjed, en detaljert plan på hva de gjør for å få fikset det.

I3: De prøvde, og det er jo bra. De var fleksible i etterkant når vi kastet de ut, og de kunne raskt tre ut av avtalene da vi hadde signert en tre års avtale med dem. Vi brøt etter 1,5 år. Vi slapp å betale ting vi ikke hadde bruk for.

I4: I denne situasjonen gjorde de ikke det. De ble bare fraværende.

I5: De vi har avsluttet med har det ikke vært så mye bra med. Det har vært tilfeller der KAM har prøvd å løse problemet, men har blitt motarbeidet internt av sin egen organisasjon. I ganske mange tilfeller skjer akkurat det. I 60-70 prosent av tilfellene, ser vi at KAM ønsker å løse det, men det er manglende kunnskap og interesse fra ledelsen til å løse det.

I6: Når det generelt blir litt negativt, så er det vanskelig å nevne noe som er bra et halvvannet år tilbake. Vanskelig spørsmål på noen du i utgangspunktet ikke fant en løsning med, men det var ikke bare galt de gjorde. Det er som regel ikke det. Kanskje de ikke hadde sett i krystallkulen godt nok til å vite hvem de snakket med, og at det er en bedrift som ikke har penger, men som prøver å spare penger. Å fortelle at vi skal kjøpe masse nytt, er nødvendigvis ikke løsningen da.

I7: De gjorde jo noe bra i innledningen, det at de kom med nyskapning og nye måter å tenke på.

1.5 Tilleggsspørsmål

Er det noe mer du vil tilføye i dette intervjuet?

I1: Ikke besvart spørsmålet.

I2: Jeg synes at hovedleverandøren har endret litt fra at det gikk tregere i starten med at det nå går raskere med tilbakemeldinger. Der har det blitt en forbedring. De har satt opp en referansegruppe som jeg også er med i. Der er det også flere fra forskjellige bedrifter som gir oss en bred kontakt og gjør det enklere for oss å ta kontakt og kunne forhøre seg om de samme systemene. Dette er en god måte å forbedre kommunikasjonen på og finne nye løsninger og forbedre produktene. Vi kan ha en dialog mot andre også, noe jeg tror er veldig viktig.

I3: Ikke besvart spørsmålet.

I4: Ikke besvart spørsmålet.

I5: Ikke besvart spørsmålet.

I6: Gjør leverandøren en god jobb, skal du være fornøyd. Gjør de en dårlig jobb, kan du si ifra om det. Skjønner leverandøren at *"vi er ute etter pengene dine, og du er ute etter tjenestene våre"* og da har man god forståelse for det spillet der. De er ute etter å dekke dine interesser slik at de kan tjene penger, og du er ute etter de tingene de kan levere, slik at du kan ta det videre for å tjene penger, så har man et langsiktig leverandør- og kundeforhold, et godt samarbeidsforhold. Lener man seg tilbake, så blir det ikke noe av. Så enkelt er det.

I7: Ikke besvart spørsmålet