

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



# Masteroppgave

## Utvikling av proaktive ettersalgstjenester

En casestudie av:



Tina Sørensen Berg

© 2013

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mastergraden i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen, ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) våren 2013.

Min motivasjon for å skrive denne masterutredningen var et ønske om å lære mer om software- og konsulentbransjen. Etter et tre måneders internship hos softwareselskapet OpeniT i Houston våren 2012, ble jeg mer interessert i denne bransjen. Der ble jeg klar over kompleksiteten i det å levere løsninger, og derfor ble det naturlig for meg å dykke dypere ned i denne teorien. Arbeidet har gitt meg bedre forståelse av løsninger og ettersalgstjenester. Prosessen har vært krevende, men også veldig lærerik og spennende.

Jeg vil spesielt takke Software Innovation for at de stilte opp som casebedrift. Videre vil jeg takke strategidirektør i Software Innovation, Halvor Walla, for hjelpen til å finne informanter og takke de alle for at de tok seg tid til å snakke med meg i en travel hverdag.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Silja Korhonen-Sande for gode og konkrete tilbakemeldinger, samt for at hun har gitt meg masse motivasjon og vært en god sparringspartner gjennom hele arbeidsprosessen.

Takk også til Tale, Katrine, Mathias og Tore for oppmuntring og gode samtaler, takk til familie og venner for gjennomlesning og gode bidrag!

Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås

15.05.2013

---

Tina Sørensen Berg

## Sammendrag

Denne masteroppgaven bygger på og utvider teori om proaktive ettersalgstjenester, som er forskjellige initiativer en leverandør kan gjøre for å kunne bedre en kundes løsning etter salget. Proaktive ettersalgstjenester består av; proaktiv forebygging, proaktiv utdanning og proaktiv tilbakemelding. Eksisterende teori foreslo at proaktive ettersalgstjenester blir påvirket av produktkarakteristika og kundekarakteristika. Jeg mener at også leverandørkarakteristika spiller inn på en leverandørs tilbud av proaktive ettersalgstjenester. I tillegg ønsker jeg å undersøke hvordan proaktive ettersalgstjenester påvirker en løsning. Dette er et casestudie, og casebedriften er Software Innovation. Ut i fra dette ble følgende problemstilling utarbeidet: *Hvordan kan SI bli mer proaktive på ettersalgstjenester og hvordan påvirker dette en fremgangsrik leveranse av en løsning?*

Datamateriell ble samlet inn i form av dybdeintervjuer, og jeg intervjuet totalt 9 informanter fra Software Innovation. Ut i fra det teoretiske rammeverket utviklet jeg en intervjuguide, og resultatene som kom frem hjalp meg til å svare på proposisjonene i teorien.

Videre i resultatene kom det frem at det var kundekarakteristikaene og leverandørkarakteristikaene som spilte inn på proaktive ettersalgstjenester i ECM-industrien. Software Innovation gjør det relativt bra på proaktive ettersalgstjenester, men kan forbedre tilbudet ved å fokusere på proaktiv utdanning. Kunder anser løsninger som langsiktige forhold med leverandøren, da det siste leddet i en løsningsprosess er reaktive ettersalgstjenester. Ved å utvide de reaktive ettersalgstjenestene med proaktive ettersalgstjenester, vil dette bedre en levering av en løsning. SI har hatt litt å gå på i forhold til kundetilfredsheten, og ved å ivareta kunden utover i det langsiktige forholdet gjennom proaktive ettersalgstjenester, vil dette øke kundetilfredsheten.

## **Abstract**

This master thesis builds on and extends the theory of proactive postsales services, which are different initiatives a provider can do to improve a customer solution after the sale. Proactive postsales services include: proactive prevention, proactive education and proactive feedback. Existing theory suggest that proactive postsales services are affected by product characteristics and customer characteristics. I believe that the provider characteristics also play an important part of a vendor's offer of proactive postsales services. In addition, I want to examine how proactive postsales services affect a solution. This is a case study of Software Innovation, a software company. From this, the following research question was developed: *How does Software Innovation become more proactive in postsales services, and how does this affect the successful delivery of a solution?*

Data was collected from in-depth interviews, and I interviewed a total of 9 informants from Software Innovation. Based on the theoretical framework I developed an interview guide, and the results helped me answer the propositions of the theory.

Furthermore, the results revealed that there were customer characteristics and provider characteristics that affected the proactive postsales services in the ECM industry. Software Innovation is doing relatively well on proactive postsales services, but can improve this by focusing on proactive education. Customers consider solutions to be a long-term relationship with the supplier, as the last process in the solution process is reactive postsales services. Extending the reactive postsales services with proactive postsales services, will improve the delivery of a solution. SI could increase customer satisfaction by taking care of customers in long-term relationships through proactive postsales services.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 – Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 – Fra produkt til løsninger .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 - Løsninger i softwarebransjen .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 - Viktigheten av ettersalgstjenester.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 - Case Software Innovation .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 – Begrepsavklaring.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6 – Analyseformål og forskningsspørsmål.....</b>	<b>6</b>
<b>1.7 – Oppgavens struktur .....</b>	<b>7</b>
<b>2.0 – Løsninger og løsningsprosessen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 – Hva er en løsning.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 - Løsningsprosessen .....</b>	<b>9</b>
<b>3.0 – Utvikling av proaktive ettersalgstjenester .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 – Utvikling av proaktivitet .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 – Ettersalgstjenester .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 – Faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester .....</b>	<b>16</b>
3.3.1 – Produktkarakteristika.....	17
3.3.1.1 - Produktets livssyklus .....	17
3.3.1.2 - Transaksjonsbredde .....	18
3.3.1.3 - Nettverkseksternaliteter.....	19
3.3.2 – Kundekarakteristika .....	19
3.3.2.1 - Brukerintensitet .....	19
3.3.2.2 – Toleranse for forandringer .....	20
3.3.2.3 – Markedsmavenisme .....	21
3.3.3 – Leverandørkarakteristika.....	22
3.3.3.1 - Å skanne periferien .....	22
3.3.3.2 - Proaktiv kundeorientering .....	23
3.3.3.3 – Dokumentasjonsfokus.....	24
3.3.3.4 - Eksterne insentiver .....	24
3.3.3.5 - Betinget hierarki.....	25
<b>3.4 – Hvordan proaktive ettersalgstjenester påvirker en løsning .....</b>	<b>26</b>
<b>4.0 – Metode .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 - Case design.....</b>	<b>28</b>
4.1.1 – Casestudie som forskningsdesign .....	28
4.1.2 – Kvalitativ- eller kvantitativ case studie .....	29

4.1.3 – Valg av case .....	30
<b>4.2 - Datainnsamling og analyse .....</b>	<b>31</b>
4.2.1 - Hvorfor dybdeintervjuet .....	31
4.2.2 - Utvikling av intervjuguide og valg av informantene .....	32
4.2.3 – Gjennomføring av dybdeintervjuene .....	33
4.2.4 – Koding og analyse av primærdata.....	34
4.2.5 – Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	34
<b>5.0 - Resultater .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 – Løsning og løsningsprosess ved Software Innovation (SI) .....</b>	<b>38</b>
5.1.1 – Generelt om løsning og løsningsprosess .....	38
5.1.2 – Hvordan den nye skybaserte løsningen blir .....	39
<b>5.2 - Proaktivitet.....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 – Kartlegging: Hva har SI av ettersalgstjenester.....</b>	<b>40</b>
<b>5.4 – Produktkarakteristika .....</b>	<b>43</b>
5.4.1 - Produktlivssyklus.....	43
5.4.2 - Transaksjonsbredde .....	44
5.4.3 - Nettverkseksternaliteter.....	45
<b>5.5 – Kundekarakteristika .....</b>	<b>45</b>
5.5.1 – Brukerintensitet.....	45
5.5.2 – Toleranse for forandringer.....	46
5.5.3 – Markedsmavenisme .....	46
<b>5.6 – Leverandørkarakteristika .....</b>	<b>47</b>
5.6.1 - Å skanne periferien .....	47
5.6.2 – Proaktiv kundeorientering.....	48
5.6.3 - Dokumentasjonsfokus.....	49
5.6.4 – Eksterne insentiver.....	50
5.6.5 – Betinget hierarki .....	51
<b>5.7 – Flaskehals.....</b>	<b>51</b>
<b>6.0 – Diskusjon .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1 – Oppsummering av resultater.....</b>	<b>52</b>
6.1.1 - U1) Hvordan spiller proaktive ettersalgstjenester inn på levering av en løsning?.....	52
6.1.2 - U2) Hvilke faktorer bidrar til proaktive ettersalgstjenester?.....	53
6.1.2.1 – Produktkarakteristika.....	54
6.1.2.2 – Kundekarakteristika .....	57

6.1.2.3 - Leverandørkarakteristika.....	58
<b>6.2 - Forbedringspotensialet til SI .....</b>	<b>60</b>
6.2.1 - U3) Har SI noe forbedringspotensial på disse faktorene? .....	60
6.2.1.1 - Hva SI gjør bra .....	60
6.2.1.2 - Forbedringspotensial .....	61
6.2.1.3 - Implikasjoner .....	62
<b>6.3 - Begrensninger og videre forskning .....</b>	<b>64</b>
<b>7.0 - Konklusjon .....</b>	<b>65</b>

### **Liste over figurer:**

Figur 1 - Sweet spots.....	3
Figur 2 - Hva ECM består av .....	5
Figur 3 - Fire prosesser i en løsning.....	9
Figur 4 - Faktorer som påvirker ettersalgstjenester.....	16
Figur 5 - Hvordan proaktive ettersalgstjenester påvirker en løsning.....	28
Figur 6 - Faktorer som reelt påvirker proaktive ettersalgstjenester.....	60

### **Liste over tabeller:**

Tabell 1 - Fire spørsmål som beskriver de forskjellige kategoriene.....	12
Tabell 2 - Reaktive ettersalgstjenester versus proaktive ettersalgstjenester.....	14
Tabell 3 - Oversikt over type datakilder .....	31
Tabell 4 - Spesifikke spørsmål fordelt på informantene.....	33
Tabell 5 - Oppsummering av proposisjoner .....	54

### **Liste over vedlegg:**

Vedlegg 1 -Intervjuguide.....	71
-------------------------------	----



## 1.0 – Introduksjon

### 1.1 – Fra produkt til løsninger

I den senere tid har vi sett en økende trend hvor bedrifter beveger seg fra å selge kun produkter, til å selge mer en kombinasjon av produkter og tjenester (Kumar & Reinartz 2012). Denne kombinasjonen går under flere navn, men i denne oppgaven begrenser jeg den til begrepet ”løsning”: ”*Individualiserte tilbud for komplekse kundebehov, hvor komponentene tilbyr en mer interaktiv tilleggsverdi ved å kombinere produkter og tjenester slik at verdien er høyere enn summen av komponentene*” (Storbacka 2011). Dette skjer gjennom unike kombinasjoner av integrerte produkter, tjenester og kunnskap, som løser strategiske kundespesifikke problemer.

Det fins flere grunner til det at bedriftene velger å satse på løsninger. I følge ledere i B2B (forretning-til-forretning) bedrifter, så har deres største kunder aldri vært mer krevende enn nå (Hancock et al. 2005). I tillegg har den globale konkurransen ført til at tradisjonelle produkter er under stadig økende prispress (Sharma & Molloy 1999). Noen bedrifter klarer ikke dette prispresset, mens andre prøver å skape merverdi ved å utvikle løsninger for kundene (Hancock et al. 2005). For å kunne bli løsningsfokuseret trenger leverandørene å skape verdi fra kundenes ståsted (Brady et al. 2005). Denne endringen fra produkt-sentrisk til å tilpasse tilbudet for kundebehov og kombinere produkter og tjenester har imidlertid vært en utfordring for flere ledende bedrifter i USA. I følge Tuli et al. (2007) er det ikke så lett for leverandører å tilby løsninger som er effektive og lønnsomme. Businessmagasinet *Fortune* utgir en oversikt, *Fortune 1000*, over de 1000 mest suksessfulle bedriftene i Amerika basert kun på inntekten deres. De gjennomførte en undersøkelse med 200 ledere fra disse bedriftene, og fant ut at kun halvparten hadde moderate lønnsomhet på løsninger og at 25% faktisk tapte penger (Hancock et al. 2005).

Grunner for disse problemene kan være at leverandørene ikke klarer å koordinere de nødvendige avdelingene, som produktutvikling, markedsføring og juridisk. En annen grunn for dette kan være at leverandøren og kunden ikke klarer å identifisere unike verdikilder, eller at det å skape en løsning kan være så ressurskrevende at man ikke klarer å generere nok utbytte (Hancock et al. 2005).

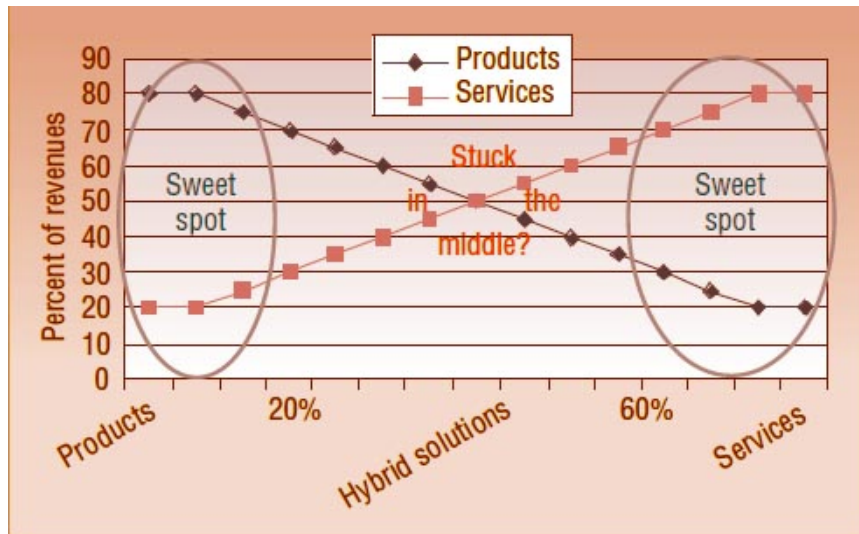
Det kan være utfordrende å selge løsninger, men dersom man finner de riktige ingrediensene i en løsning, vil dette kunne øke profitten (Cusumano 2008).

## 1.2 - Løsninger i softwarebransjen

Utvikling i softwarebransjen følger med de trendene som jeg beskrev ovenfor. Utfordringen i softwarebransjen er at det har oppstått en del nye bedrifter den siste tiden. I følge MIT Professor Cusumano (2008) har trenden innenfor softwarebransjen beveget seg mer mot gratis og open source software. Videre forklarer han at softwarebedrifter starter livssyklusen med å generere mest profitt fra å selge softwarelisenser (produkt), men etter hvert skifter de til mer til en miks av produkter og tjenester, og til slutt mest tjenester. Disse forskjellige faktorene har ført til at konkurranseintensiteten har økt kraftig; noe som gjør det vanskeligere å tiltrekke seg nye kunder, eller tvinger leverandøren til å selge produktene billigere. Som tidligere nevnt har kundene blitt mer kravstore og har høye forventninger om at leverandøren skal løse de forretningsmessige problemene deres. Når leverandøren prøver å skape merverdi for kunden, trenger den som oftest å utvikle nye kapabiliteter (Brax & Jonsson 2009). Kapabiliteter kommer fra ordene kapasitet (capacity) og evne (ability). Når en softwarebedrift prøver å utvikle disse kapabilitetene er dette ofte en smertefull prosess, hvor de er revet mellom å ivareta tradisjonelle konkurransefortrinn og det å utvikle nye (Brady et al. 2005).

Ut i fra Cusumano (2008) sin forskning kommer det frem at dersom en softwarebedrift er eldre enn 20 år er sannsynligheten stor for at tjeneste- og vedlikeholdsinntektene er lik eller større enn produktinntektene. For de fleste softwarebedrifter vil tjenester bidra positivt på inntektene deres, men ikke på en lineær måte som Cusumano (2008) først hadde trodd. Det viser seg at sweet spots ligger på lav- og høysiden av figuren (se figur 1).

**Figur 1 – Sweet spots. Tjenester bidrar positivt på lav- og høysiden av figuren (Cusumano 2008).**



Dette vil si at tjenester øker inntektene frem til de står for 20 % av totalinntekten og igjen når de står for 60 % eller mer av totalinntektene. Grunnen til dette kan være at flere bedrifter har enkle vedlikeholdsavtaler (support) som går helt opp til 20 % av utsalgsprisen på produktet/løsningen. Disse type tjenestene kan være veldig lønnsomme så lenge teknisk supportkostnader er på et minimum. Men etter hvert som software-leverandøren tilbyr mer arbeidskrevende løsninger, kan tjenester være en belastning frem til de tilegner seg en større kundebase og erfaring til å utføre disse tjenestene effektivt (Cusumano 2008). Disse tjenestene kan være å tilpasse og integrere en løsning, strategisk konsultasjon og trening/opplæring.

Når softwarebedriftene utvikler nye kapabiliteter er de ganske utsatte. Et eksempel kan være at ansatte må utvikle ny kompetanse, for å bli flinkere til å kartlegge kundenes behov og problemer. Det er fort gjort å undervurdere kompleksiteten av å implementere en løsning. Å opparbeide seg denne type kunnskap og erfaring vil kunne ta tid, og her vil flere bedrifter gå konkurs dersom de ikke klarer denne omstillingsprosessen innen en viss tid. Dette fordi det er kostbart å integrere og tilpasse produktet til hver kunde. Derimot kan bedriften opparbeide seg repetisjonsfordeler ved å effektivisere denne prosessen (economies of repetition) (Brax & Jonsson 2009).

Etter å ha utviklet en suksessfull løsning for en kunde, kan man finne lignende kundeprofiler og tilby løsningen til dem.

### **1.3 - Viktigheten av ettersalgstjenester**

En løsning består av fire prosesser, og disse er: definere krav, tilpasse og integrere, implementere og brukerstøtte. Dette vil jeg komme tilbake til under i kapittel 2.1 – ”Hva er en løsning”. Ettersalgstjenester er forskjellige initiativer leverandøren kan gjøre for å kunne bedre kundenes løsning etter salget, dette kan føre til økt kundetilfredshet eller større innovasjonsevne til leverandøren. Ut i fra dette kan vi si at brukerstøtte og vedlikeholdstjenester er en del av ettersalgstjenester. På dette området har software-leverandører et stort forbedringspotensial; da de som regel har et stort fokus på tilpasning og integrering, men ofte overser de resterende tre prosessene av en løsning. I forskning utført av Tuli et al. (2007) kom det frem at 73 % av leverandørene oppga tilpasning og integrering som en del av en løsningsprosess, og 86 % av kundene gjorde det samme. Derimot var det bare 4 % av leverandørene som regnet med ettersalgstjenester som en del av en løsningsprosess, og 92 % av kundene. Her er det en konflikt i forhold til hva en kunde forventer når en leverandør leverer en løsning. Av løsningsprosessens fire prosesser, er det ettersalgstjenestene kundene verdsetter høyest og leverandørene vektlegger minst.

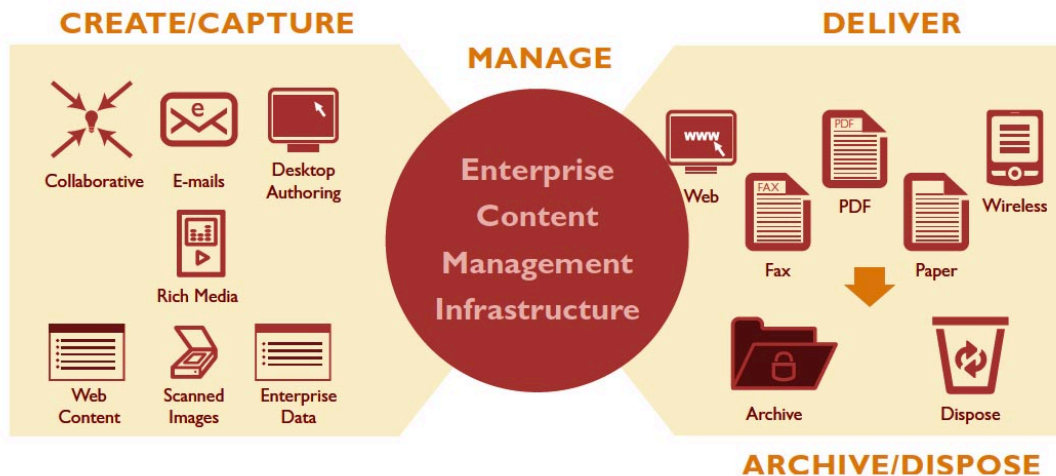
Formålet med en løsning er å dekke en kundes behov eller forretningsmessige problem, og derfor burde software-leverandører øke fokuset på ettersalgstjenester. Kunder ser på en løsning som et langvarig forhold, hvor leverandøren hjelper dem dersom de skulle få noen problemer med produktet etter salget, eller at leverandøren blir en del av forretningsprosessen deres (Brax & Jonsson 2009). En software-leverandør hadde et problem med at kundene ikke benyttet programvaren til dens fulle potensial, og derfor fikk de ikke høstet den fulle gevinsten. Ved å bli bedre på ettersalgstjenester, blir leverandøren bedre på å følge opp kundenes behov på lang sikt, slik som de ønsker. Dette tar også bort noe av risikoen for kunder, når de vet at leverandøren vil hjelpe de dersom det skulle oppstå noen uforutsette problemer. Det finnes veldig lite forskning på ettersalgstjenester generelt, og spesielt på proaktive ettersalgstjenester (definisjon kommer i kapittel 1.3).

Derimot påpeker Tuli et al. (2007) at dette er en viktig del av det å levere en løsning og at mange ledere glemmer bort denne viktigheten av proaktive ettersalgstjenester.

#### 1.4 - Case Software Innovation

Denne oppgaven er en casestudie og baserer seg på programvareleverandøren Software Innovation (heretter også kalt SI). I en rapport fra Forrester Research Inc. kom det frem at de internasjonale bedriftenes utgifter for software kom til å bli \$ 366 millioner. Av disse estimerte de at \$ 150 millioner kom til å bli brukt på applikasjoner (Kisker 2010). SI tilbyr produkter innenfor informasjonshåndtering, dokumentkontroll og saksbehandling, også kalt Enterprise Content Management (ECM), innenfor det offentlige og private markedet. Foreningen for *Information and Image Management* (AIIM) definerer ECM som strategier, metoder og verktøy som brukes til å fange opp, administrere, lagre, bevare og levere innhold og dokumenter knyttet til organisatoriske prosesser. ECM fokuserer strategisk på fire ulike innholdsområder, skape/kapre, behandle, levere og arkiv/kast (se figur 2) (Caressi 2001).

**Figur 2. – Hva ECM består av (Caressi 2001):**



I en rapport fra Gartner fra oktober 2012, påpeker de at 2011 var et godt år for den globale ECM-industrien. Selv gjennom finanskrisen har bransjen vist en god utvikling og vekst de siste årene, og er spådd en årlig vekst på 11,4% ut 2015 (Gilbert et al. 2012). Software Innovation er et skandinavisk selskap som er blant de internasjonalt ledende leverandørene, og de økte driftsresultatet med 165% det første halvåret i 2012.

Software Innovation tilbyr løsninger ved at de kombinerer softwareproduktene med tjenester og kompetanse som dekker kundenes spesifikke problemer. Utfordringen Software Innovation står ovenfor i dag, er at de ønsker å utvide sine løsninger til å eksistere i en skybasert tjeneste (cloud). Dette caset passer godt til oppgaven da Software Innovation trenger å revurdere sitt tilbud av ettersalgstjenester i forhold til den skybaserte-løsningen. Jeg ønsker å kartlegge hva de har av ettersalgstjenester og hvordan dette kan forbedres.

### 1.5 – Begrepsavklaring

Før jeg går videre med analyseformål og forskningsspørsmål ønsker jeg å avklare noen begreper jeg kommer til å benytte.

#### **Proaktive ettersalgstjenester:**

Dette er når leverandøren aktivt tar kontakt med kundeorganisasjonen etter at et salg er gjennomført, for å forsikre seg om at kunden benytter produktet på en optimal måte og på denne måten kartlegge fremtidige behov for mersalg (Challagalla et al. 2009).

#### **Skybasert løsning:**

Skybasert tjeneste er en forholdsvis ny trend og derfor har begrepet flere synonymer. Flere norske nettsider bruker det engelske ordet cloud computing eller nettsky. Med denne betegnelsen mener vi alt fra dataprosessering og datalagring, til programvare på servere som står i serverparker tilknyttet internett (Zhang et al. 2010). Med begrepet *skybasert løsning* mener jeg at løsningen som leverandøren tilbyr on-premises blir flyttet over i en skybasert tjeneste.

### 1.6 – Analyseformål og forskningsspørsmål

Formålet med denne analysen er å bygge på og utvide teorien om proaktive ettersalgstjenester, og finne ut hvilke faktorer bedriften burde tilrettelegge for å kunne tilby slike tjenester. Det er interessant å finne ut om det eksisterer noen flaskehals på området og hvordan proaktive ettersalgstjenester påvirker levering av løsninger. Resultatene i denne oppgaven kan brukes av SI til å optimalisere ettersalgstjenestene sine i forhold til den skybaserte løsningen. De kan også være til nytte for andre softwarebedrifter med tilsvarende like produkt-, kunde-, og leverandørkarakteristika.

Forskningsspørsmålet er som følger:

*Hvordan kan SI bli mer proaktive på ettersalgstjenester og hvordan påvirker dette en fremgangsrik leveranse av en løsning?*

Undersøkelsesspørsmål er som følger:

- U1) Hvordan spiller proaktive ettersalgstjenester inn på levering av en løsning?
- U2) Hvilke faktorer bidrar til proaktive ettersalgstjenester?
- U3) Har SI noe forbedringspotensial på disse faktorene?

## **1.7 – Oppgavens struktur**

For å belyse forskningsspørsmålene har jeg organisert utredningen i 7 kapitler. I kapittel 2 og 3 presenteres oppgavens teori, hvor jeg først definerer begrepet ”løsning” og så ”proaktive ettersalgstjenester”. Deretter identifiserer jeg faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester, og forklarer hvordan proaktive ettersalgstjenester påvirker fremgangsrik levering av løsninger. Videre blir metodevalg forklart i kapittel 4 og resultatene presentert i kapittel 5. Deretter kommer diskusjonen frem i kapittel 6 og konklusjonen presentert i kapittel 7.

## **2.0 – Løsninger og løsningsprosessen**

### **2.1 – Hva er en løsning**

Som nevnt innledningsvis ser vi et skifte fra salg av rene produkter og tjenester til et tilbud av en mikstur av produkter og tjenester i forskjellige grader. Dette fenomenet går under flere navn i litteraturen, som solutions (løsning) (Storbacka 2011), customer solutions (Teece 2010; Tuli et al. 2007), integrated solutions (Davies et al. 2007), servitization (Kindström 2010) og hybrid solutions/hybrid offerings (Kumar & Reinartz 2012; Ulaga & Reinartz 2011). Jeg ønsker å benytte begrepet løsning, som nevnt innledningsvis. Tuli et al. (2007) forklarer at ”*en løsning er en tilpasset og integrert kombinasjon av produkter og tjenester for å kunne svare på en kundes forretningsbehov*”. Innledningsvis benyttet jeg definisjonen av Storbacka (2011) og de trekker begge frem essensen med en løsning.

Det er spesielt tre punkter som ofte går igjen i en definisjon av en løsning. Disse er kundebehov, det å kombinere produkter og tjenester, og at en løsning er tilpasset og integrert.<sup>1</sup>

Løsning har blitt et populært begrep i det siste og dette har ført til at begrepet har blitt noe utvannet. I følge kritikken til Sharma og Molloy (1999) blir ikke begrepet alltid brukt riktig, da disse to har en smalere definisjon av ettersalgstjenester enn andre forskere. Ofte blir begrepet brukt om bedrifter som har utvidet verditilbudet (value proposition) sitt med komplementære produkter og tjenester. Det å samle disse elementene kan gi økte marginer i form av sparing, effektivitet og overflødigheit, men det skaper imidlertid ikke noe ny verdi. Dette kan ikke defineres som en løsning, da disse kombinasjonene er utsatt for samme marginpress/marginalpress som de tradisjonelle produktporteføljene. Ved levering av en løsning må man se den fra kundenes perspektiv og finne ut *"Hva er det kundene trenger for å kunne gjøre suksess i deres marked?"* og *"Hva er det kunden ønsker å oppnå, og hvordan kan vi hjelpe dem dit?"* (s. 2) (Sharma & Molloy 1999).

Mange leverandører, som er uerfarne på å tilby løsninger, mislykkes på de riktige ingrediensene samt det å integrere dem (Sharma & Molloy 1999).

Leverandørbedriftene kan ofte ha problemer som at de ikke klarer å omstille tankesettet, konseptets fremgangsmetode, kapabiliteter eller organiseringen av bedriften. For at de skal kunne levere løsninger, må leverandøren ta over deler av de kunnskapsbaserte aktivitetene til kundene og levere eller ivareta disse kapabilitetene til en lavere kost. Ved å tilegne seg nye løsningskapabiliteter trengs det også en ny visjon om hvordan man skal skape verdi for kunden og kapre den (Sharma & Molloy 1999).

Flere forskere mener at løsninger er en form for vertikal integrasjon. Det betyr at man beveger seg enten bakover eller fremover mot kunden, ved å ta over en aktivitet i verdikjeden (Brax & Jonsson 2009).

---

<sup>1</sup> Eller at tilbudet er individualisert som Storbacka (2011) ordlegger det.

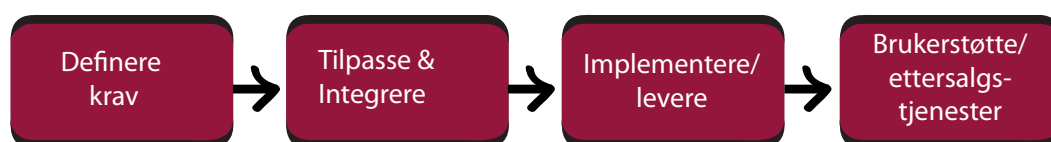


SI ønsker å integrere fremover, fra å levere integrerte software-produkter on-premises, til å utvide tjenesterepertoaret med å kunne tilby produktene i en skybasert tjeneste og på denne måten også drifte mer av kundenes IT-avdeling (Davies et al. 2007; Oliva & Kallenberg 2003).

## 2.2 - Løsningsprosessen

Tuli et al. (2007) anbefaler å se på en løsning som fire prosesser. Dette er: å definere kravene til en løsning, tilpasse og integrering, implementering og brukerstøtte. Se figur 3.

**Figur 3 – Fire prosesser i en løsning (Tuli et al. 2007)**



### *Definere krav*

I figur 3 kan vi se at prosess 1 er å definere kravene til kunden. Som en løsningsleverandør er dette et kritisk punkt i prosessen, da det er her forventningene til løsningen settes og disse bør være så realistiske som mulig. Ofte er det selgerne som setter disse forventningene i salgsprosessen. Her er det viktig at selgeren stiller de riktige spørsmålene og lytter til kunden for å kunne kartlegge kundens bevisste og ubevisste behov og problemer (Tuli et al. 2007). I et eksempel fra Tuli et al. (2007) var det en leverandør som forhørte seg med kundens interessenter, for å kunne kartlegge kundens faktiske ubevisste behov. Selgeren må også vite hva som er teknisk mulig, eventuelt bringe teknikere og rådgivere inn i prosessen, slik at leverandøren får undersøkt om den planlagte løsningen er mulig. Dette for å unngå at kompleksiteten i løsningen undervurderes.

### *Tilpasse og integrere*

I en softwareløsning vil selve programvaren være kjerneproduktet, men det er viktig at denne tilpasses og integreres i systemet til kunden.

Med tilpasse mener jeg at man innretter programvaren med de nødvendige funksjonene, slik at det løser kundens spesifikke problem. Når man integrerer programvaren vil det si at man sørger for at den fungerer overens med de andre programvarene kundebedriften eventuelt bruker, og at bruken av programmet blir innarbeidet i rutinene til organisasjonen. I Tuli et al. (2007) fortalte en kunde at dersom leverandøren ikke var villig til å forandre programvaren slik at den passet til han, så ville dette bare skape nye problemer og ikke løsninger.

### *Implementere/levere*

I Tuli et al. (2007) forklarte en leder i et leverandørfirma at en løsning ikke egentlig er en løsning før den har blitt levert. Før dette er det bare et konsept. Her handler det om å ytterligere tydeliggjøre løsningen og forankre den fullt og helt i behov og arbeidsprosesser. Dersom arbeidsprosesser forandres kreves det kanskje mer opplæring. Etter å ha konfigurert løsningen hos kunden blir det kjørt tester, og deretter fin-tunes løsningen til kundenes system. Etter å ha kjørt noen prototyper, handler det i stor grad om å bare skalere løsningen (Tuli et al. 2007).

### *Ettersalgstjenester*

Kort oppsummert fra innledningen, går ettersalgstjenester ut på hva leverandøren tilbyr kundene sine etter at salget er gjort (Pitt et al. 2002). Ettersalgstjenester kan ta flere former, og kan for eksempel være å tilby løse deler, løpende vedlikehold og å generelt hjelpe kunder med å benytte produktet (Challagalla et al. 2009).

Konkurransenintensiteten øker sammen med kundenes mer komplekse behov. Derfor blir det flere og flere bedrifter som tilbyr ettersalgstjenester for å kunne differensiere seg selv og skape en konkurransefordel (Mathieu 2001). Jeg kommer tilbake til dette i kapittel 2.3 – ”Ettersalgstjenester”.

En bedrift som leverer løsninger, finner ikke opp kruttet på nytt til hver kunde. For at bedriften skal være bærekraftig ved levering av løsninger må de kombinere standardiserte og tilpassede produkter som kan replikeres til andre kunders behov (Sharma & Molloy 1999). Det er gjennom denne replikasjonen at leverandøren får fullt utbytte av kunnskapen og kapabilitetene som den har oppnådd ved å utføre arbeid med de største og mest komplekse kundene sine.

Det er ikke alle bedrifter som passer til å levere løsninger, og det mange ikke forstår er at man alltid vil utvikle en løsning i samarbeid med kundebedriften (i en større eller mindre grad) og noen ganger vil man også dele på utbyttet (Sharma & Molloy 1999).

En av hovedproblemene til leverandørene er å kunne forsvare prisen på løsningen ovenfor kundene da de ikke forstår eller ser den helhetlige verdien av den. Derfor burde leverandører bedre kommunisere verdien kundene får gjennom hver av disse fire prosessene (Tuli et al. 2007).

Brukerstøtte er en form for reaktiv ettersalgstjeneste, som vil si at det er kundene som tar initiativ dersom noe ikke er som det skal. Det vil si at ettersalgstjenester er en viktig del av en løsning. På denne måten kan proaktive ettersalgstjenester bidra med å styrke løsninger; ved å være i forkant. Ved å fokusere på dette elementet vil man kunne øke kundetilfredsheten og bidra til å rettferdiggjøre prissettingen av en løsning. I tillegg kan det være et stort potensial for vekst, da dette kan være en ny form for inntektskilde gjennom mersalg/oppsalg av moduler eller å selge flere lisenser til flere brukere. Det er også kjent at det er lettere å øke salget til eksisterende kunder i stedet for å skaffe nye, og det kan være fem til ti ganger så dyrt å skaffe en ny kunde enn å beholde en du har (Solberg 2012).

### **3.0 – Utvikling av proaktive ettersalgstjenester**

#### **3.1 – Utvikling av proaktivitet**

Proaktiv kan defineres som ”*handling- og resultatorientert adferd, i stedet for å vente på at ting skal skje og deretter prøve å tilpasse (reagere) på de. Proaktiv adferd prøver å identifisere og utforske muligheter, og å handle foregripende mot eventuelle problemer og trusler(...)*” (BusinessDictionary.com 2013).

De siste 15 årene har det vært mest vanlig å forske på proaktiv adferd på arbeidsplassen, og spesielt innenfor entreprenørskap, markedsføring, strategi og organisasjonsadferd (Crant 2000; Pitt et al. 2002). Dermed er det lite teori å finne på proaktivitet innenfor salg og spesielt ettersalgstjenester.

Da det ikke finnes så mye teori om proaktivitet i ettersalgstjenester, har jeg tatt utgangspunkt i generell- og kontekstspesifikk teori om proaktivitet. Deretter har jeg fokusert på hvilke faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester, og disse er: produktkarakteristika, kundekarakteristika og leverandørkarakteristika (Araújo & Gava 2012; Tuli et al. 2007).

Ved utvikling av proaktivitet, eller når en forandring i miljøet inntreffer, kaller vi dette moment null (MN). Bedrifter kan velge å handle før MN, og dette vil si at de er proaktive bedrifter, eller de kan handle etter MN som gjør de til reaktive bedrifter (Araújo & Gava 2012).

Videre har (Araújo & Gava 2012) kategorisert bedrifter inn i 4 mulige scenarier: plaget, tilpasset, oppmerksom og aktivatorbedrift. Det er utarbeidet 4 spørsmål som godt beskriver de forskjellige kategoriene. Se tabell 1.

**Tabell 1: Fire spørsmål som beskriver de forskjellige kategoriene (Araújo & Gava 2012).**

Bedrifter	Spørsmål
<b>Plaget</b>	Hva skjedde?
<b>Tilpasset</b>	Hva skjer?
<b>Oppmerksom</b>	Hva kommer til å skje?
<b>Aktivator</b>	Hva vil vi skal komme til å skje?

*Plagede bedrifter* har ingen mulighet til å reagere på forandringer i markedet, verken før eller etter MN (Araújo & Gava 2012). Dette fordi de mangler ressurser, en strategi eller forneker behovet for forandring. Dette gjør at de verken er proaktive eller reaktive, men forholder seg passive. Dette påpeker det faktumet at motsetningen til proaktivitet ikke er reaktivitet, som man ofte tror, men heller passivitet – hvor man ikke foretar seg noe. *Tilpassede bedrifter* reagerer også etter MN, men i motsetning til plagede bedrifter handler de i forhold til forandringen (Araújo & Gava 2012). De handler ut i fra at miljø, industri og konkurranse forandrer seg, og de handler bare dersom de må. Dette er en strategi som i mange tilfeller kan være den beste for enkelte bedrifter.

Oppmerksomme og aktivatorbedrifter er de som regnes å være proaktive. Proaktive bedrifter prøver å forutse forandringer i stedet for å reagere på dem i ettertid.

*Oppmerksomme bedrifter* skanner miljøet rundt seg for å kunne oppfatte om det er noen forandringer (Araújo & Gava 2012). I motsetning til tilpassede bedrifter reagerer de før MN inntreffer, og de handler derfor reaktivt på forutsette forandringer. De handler altså før de er nødt til det. *Aktivatorbedrifter* handler før MN, men i stedet for hva oppmerksomme bedrifter gjør, som handler reaktivt på forutsatte hendelser, prøver aktivatorbedrifter å ta styringen over MN og påvirke når forandring skal skje. Bedrifter kan havne under disse forskjellige kategoriene til forskjellige tider. Derfor skal man være forsiktig med å si at en bedrift er kun det ene eller det andre. Ofte kan bedrifter ha to strategier som følge to av kategoriene samtidig (Araújo & Gava 2012).

### 3.2 – Ettersalgstjenester

Ettersalgstjenester kan deles opp i reaktive og proaktive (se tabell 2). Reaktive ettersalgstjenester kan være blant annet brukerstøtte, vedlikeholdsavtaler eller klagehåndtering. I stedet for å vente på at en løsning ikke skal fungere optimalt (eller kundene ikke klarer å benytte den riktig), kan man velge å være mer proaktiv for å forhindre at dette skjer. Det at leverandøren tar initiativ til ettersalgstjenester i stedet for kundeorganisasjonen, gjør at man leverer raskere, øker kundetilfredsheten og får et større utbytte i form av raskere tilbakemeldinger fra en mer tverrfaglig kundegruppe. Dette øker leverandørens evne til nyskaping, samt suksessraten på innovasjonene (Challagalla et al. 2009).

Når leverandøren er proaktiv på å ta kontakt med kunden vil man kunne nå dem tidligere i livssyklusen til en klage. Felstiner et al. (1980) har delt opp livssyklusen til en klage i tre: navngi, skylde på og erstatning (naming, blaming og claiming). I den siste fasen vil kunden prøve å kreve en form for erstatning, og i denne fasen vil kunden mest sannsynligvis ha en veldig negativ sinnstemning. Derfor vil de se på problemet som mer alvorlig og være mer følelsesmessig engasjert. At leverandøren da tar initiativet til å kontakte kunden, kan gjøre at man treffer kunden på et tidligere stadie, hvor de er i en mer positiv sinnstemning. Dette kan føre til mer effektiv interaksjon hvor leverandøren løser problemet raskere, og dette fører til høyere kundetilfredshet gjennom proaktive ettersalgstjenester (Challagalla et al. 2009)

Det er veldokumentert at når kunder kommer til et problem, så avslutter de leverandørforholdet i stedet for å kontakte leverandøren. De går ut av forholdet uten å komme til skyld- og erstatningsstadiet, som gjør at leverandøren aldri finner ut om problemet (Challagalla et al. 2009). Derfor kan proaktive tilbakemelding hjelpe på dette punktet.

**Tabell 2 – Reaktive ettersalgstjenester versus proaktive ettersalgstjenester**

(Challagalla et al. 2009)

	<b>Reaktive ettersalgstjenester</b>	<b>Proaktive ettersalgstjenester</b>
<b>Kjennetegn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leverandør reagerer på problem, klage og informasjon gitt av kunden</li> <li>- Interaksjon med leverandøren er forbeholdt til kunder som selv tar kontakt med leverandøren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leverandør tar proaktivt kontakt med kunder for å unngå potensielle problemer, foreslå måter å bruke produktet og aktivt søke etter tilbakemelding.</li> <li>- Leverandørinteraksjon foregår over et større tverrsnitt av kunder, valgt av leverandøren.</li> <li>- Interaksjonen skjer på et tidligere tidspunkt i kundens erfaring med produktet.</li> </ul>
<b>Kundenes sinnstilstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opprørt og negativ</li> <li>- Noe lukket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potensielt overrasket og gledet</li> <li>- Potensielt skeptisk til leverandørens motiver</li> </ul>
<b>Leverandørens sinnstilstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defensiv og korrigerende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Åpen og samarbeidsvillig</li> </ul>
<b>Forventet utfall</b>	<p><b>Kundenivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Større følelse av kontroll</li> <li>- Lettelse dersom problemet blir løst</li> </ul> <p><b>Leverandørnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Færre kundeinteraksjoner, og færre kundeinteraksjonskostnader</li> </ul>	<p><b>Kundenivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindre risiko for produktfeil</li> <li>- Bedre utbytte av produktets verdi</li> <li>- Kundene blir hørt</li> <li>- Sterkere bånd med leverandør</li> <li>- Høyere kundetilfredshet blant flere kunder</li> </ul> <p><b>Leverandørnivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mer representativt informasjon om kunder og produkter</li> <li>--&gt; Som fører til høyere innovasjonsevne</li> </ul>

Challagalla et al. (2009) kom frem til tre former for proaktive ettersalgstjenester: proaktiv forebygging, proaktiv utdanning og søken av proaktive tilbakemeldinger (se figur 4).

#### *Proaktiv forebygging*

Proaktiv forebygging er når en leverandør går aktivt ut for finne ut om det er noen feil med løsningen og for å eventuelt forebygge mot produktfeil. Dersom leverandøren blir kontaktet etter at feilen har oppstått, vil dette være reaktive ettersalgstjenester. Flere forskere har kommet frem til at proaktiv forebygging gir kundene et positivt utbytte (Barker et al. 2005; Bolton et al. 2008; Maxham III & Netemeyer 2002), slik som å øke kundetilfredsheten ved å ta bort en del risiko for kunden. I artikkelen til Challagalla et al. (2009) var det et intervjuobjekt hos en forretningsleverandør som fortalte at bedriften hans jobbet med å overvåke databaser, og de har en automatisert tilbakemelding på systemene til kundene som gir beskjed hvis noe skulle være galt. For eksempel ”Du vil gå tom for plass på harddisken om tre dager, du trenger å...” (Challagalla et al. 2009). Dette er et godt eksempel på proaktiv forebygging.

#### *Proaktiv utdanning*

Proaktiv utdanning er når en leverandør tar kontakt med kundeorganisasjonen for å forsikre seg om at de bruker produktene på riktig måte og oppnår et størst mulig utbytte (Challagalla et al. 2009). Proaktive tjenester fungerer bra når man har et kontraktbasert forhold, eller når kunden ikke benytter produktet riktig. Utdanning av kunder har vært forsket på før, men ikke i kontekst av proaktivitet. Bitner et al. (1997) påpeker at det er viktig å definere kundenes rolle, slik at man vet hvilken informasjon man burde gi dem, samt hva slags opplæring de trenger. Med proaktiv utdanning vil leverandøren ta initiativ og sørge for at kunden får den opplæringen de trenger for å få best utnytte av produktet. Dette reduserer kundens risiko og vil mest sannsynligvis øke kundetilfredsheten (Challagalla et al. 2009).

#### *Proaktive tilbakemeldinger*

Proaktive tilbakemeldinger er den siste formen for proaktive ettersalgstjenester.

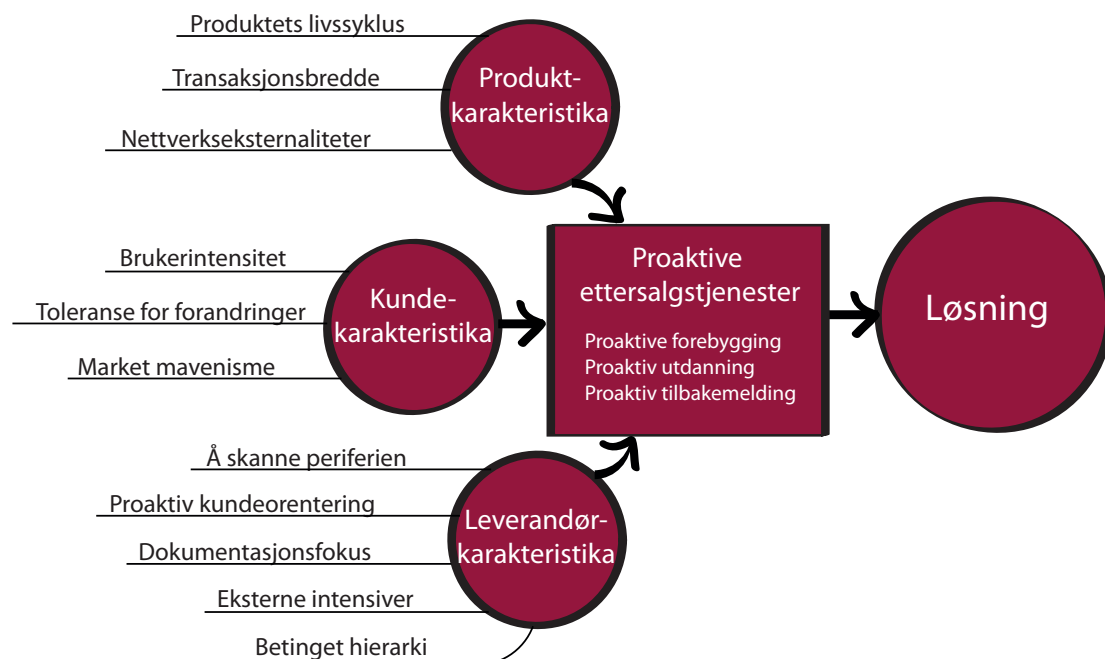
Det er når leverandører tar initiativ til å samle inn tilbakemeldinger fra kundene (Berry & Leighton 2004). Dersom kundene leverer en klage, vil dette være en form for reaktiv tilbakemelding. Hoteller pleier som regel å være proaktive ved å sende ut spørreskjemaer til gjestene etter endt opphold. Som oftest blir informasjonen innhentet ved spørreskjema eller intervjuer, men det er også mulig å gjøre observasjoner (Challagalla et al. 2009). Kunder vil få et bedre forhold til leverandøren ved å føle at de blir hørt og at leverandøren viser interesse for dem.

Tidligere forskning bekrefter at proaktiv tilbakemelding øker kundetilfredsheten (Berry & Leighton 2004). I tillegg er det en fordel for leverandøren, da de kan få tak i informasjon om produktfeil, mulige forbedringsområder, eller nye trender som oppstår i markedet (Challagalla et al. 2009). Dette kan generere nye idéer og føre til mer innovasjon i bedriften. I tillegg vil man få tilbakemelding fra tverrfaglige kundegrupper, som man ikke vil ha fått dersom man hadde forholdt seg passiv (Challagalla et al. 2009).

### 3.3 – Faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester

I figur 4 kan man se hvilke faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester, og disse er produktkarakteristika, kundekarakteristika og leverandørkarakteristika.

**Figur 4 – Faktorer som påvirker ettersalgstjenester (Berg 2013).**





### 3.3.1 – Produktkarakteristika

I følge intervjuene gjennomført av Challagalla et al. (2009) mente flere direktører at verdien av proaktive ettersalgstjenester ville variere etter karakteristikaene til produktet. Produktkarakteristikaene er som følger; produktets livssyklus, transaksjonsbredde og nettverkseksternaliteter.

#### 3.3.1.1 - Produktets livssyklus

Produktets livssyklus deles ofte opp i følgende fire deler: introduksjon, vekst, modenhet og tilbakegang (Rink & Swan 1979). For enkelhets skyld velger jeg å dele dem inn i tre: tidligfase, mellomfase og senfase (Challagalla et al. 2009). I en tidlig fase vil produktet være nytt for markedet og det er en større risiko for defekter. Kunder som velger å kjøpe produktet i denne fasen blir ofte kalt tidlig-adaptere og de er ofte mer risikovillige. Etter hvert som produktet beveger seg over i mellomfasen og senfasen, vil produktet også bli mer attraktivt for risikoaverse bedrifter.

*Proaktiv forebygging* er mer akseptert i produktets tidligfase, og behovet er større da det ofte kan være flere produktfeil i begynnelsen. Kundebedrifter som er villig til å prøve produkter i en tidligfase, er mer komfortable med å takle produktfeil på egenhånd og bidrar gjerne med nyskaping. Dersom produktet er i senfasen, har verdien på proaktiv forebygging sunket. Ettersom det sjeldent forekommer feil på produktet i denne fasen, er behovet for det ikke det samme. Derimot hender det at feil oppstår i mellomfasen, og kunder i denne gruppen er nok ikke like komfortable med å håndtere feil på egenhånd, slik som i en tidligfase. Derfor kan vi anta at kunder som kjøper produkter som er i mellomfasen av produktets livssyklus også er de som vil ha størst utbytte av proaktiv forebygging (Challagalla et al. 2009).

Når det kommer til *proaktiv utdannelse* vil produkter i en tidligfase tiltrekke seg kundebedrifter som innehar mye kunnskap generelt og om produktkategorien. Disse kundebedriftene er de som eventuelt er villige til å være med på pilotprosjekter og utvikle nye produkter og løsninger.

Kunder som kjøper produkter som er i en senfase vil ikke ha noe særlig behov for proaktiv utdanning, da det finnes mye informasjon tilgjengelig på internett eller gjennom andre kunder. Derfor er det i produktets mellomfase at kunder vil ha størst behov for proaktiv utdanning.

En kunde vil mest sannsynligvis sette pris på *proaktiv tilbakemelding* under hele produktets livssyklus, men Challagalla et al. (2009) antar at de i en tidligfase vil verdsette det mest. Denne kundegruppen ønsker bekreftelse på sin ekspertise, og har mye å bidra med angående et nytt produkt. Derfor mener forfatterne at kunder av produkter i en senfase vil være de som verdsetter proaktive tilbakemeldinger minst, fordi de kan være redde for å avsløre sitt relativt lave kunnskapsnivå.

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P1.1a) I følge teorien burde en bedrift med et produkt i tidligfasen ha hovedfokus på proaktiv tilbakemelding.

P1.1b) I følge teorien burde en bedrift med et produkt i mellomfasen ha hovedfokus på proaktiv forebygging og proaktiv utdanning.

P1.1c) I følge teorien burde en bedrift med et produkt i senfasen ha hovedfokus på proaktiv tilbakemelding.

### *3.3.1.2 - Transaksjonsbredde*

Transaksjonsbredde blir brukt om hva den forventede mengden transaksjoner leverandøren og kunden utfører sammen i en gitt periode. For eksempel vil iTunes og advokat-tjenester ha større transaksjonsbredde enn produkter som kamera eller kjøp av bildekk. Ved større transaksjonsbredde vil det som regel føre til regelmessige transaksjoner, som igjen vil mest sannsynligvis føre til et hyppigere kommunikasjon dem i mellom. Dette kan føre til et nærmere forhold mellom kunden og leverandøren. Den svakeste formen for dette kan være månedlige fakturering og betaling. Ved stor transaksjonsbredde vil kundene føle at leverandørene har et overordnet ansvar for å hjelpe de med produktrelaterte problemer.

Kunder med lav transaksjonsbredde vil respondere positivt på *proaktive ettersalgstjenester* (proaktiv forebygging, -utdanning og -tilbakemelding), da de ikke ville ha forventet dette (Challagalla et al. 2009).

De ville mest sannsynligvis vært i større tvil, eller ikke hatt kunnskapen, om hvordan og hvor man skulle ha henvendt seg dersom et eventuelt problem ville ha oppstått. På denne måten ville denne kundegruppen ha satt mer pris på proaktive ettersalgstjenester enn de kundene med større transaksjonsbredde (Challagalla et al. 2009).

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P1.2) I følge teorien burde en bedrift med lav transaksjonsbredde ha like mye fokus på de tre proaktive ettersalgstjenestene.

### *3.3.1.3 - Nettverkseksternaliteter*

Nettverkseksternaliteter øker ettersom antallet brukere øker. Det vil si at verdien av produktet for brukeren stiger etter hvert som det bli flere brukere. Et godt eksempel på dette er e-post. Nyttien av denne tjenesten økte etter hvert som flere benyttet den og det samme kan vi tenke oss med Facebook (Katz & Shapiro 1985; Liebowitz & Margolis 1994).

Dersom produktet har en høy nettverkseksternalitet vil *proaktiv forebygging* ha en sterkere positiv effekt, fordi word of mouth sprer seg raskere (Shankar & Bayus 2003). *Proaktiv utdanning* vil ikke være nødvendig for produkter med høy nettverkseksternalitet, da disse kundene ofte lærer av hverandre. På samme måte har de lite behov for å bli hørt – da de deler erfaringer med andre kunder – og derfor har *proaktiv tilbakemelding* lavere påvirkning på produkter med høy nettverkseksternalitet.

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P1.3) I følge teorien burde bedrifter med produkter som har høy nettverkseksternaliteter ha hovedfokus på proaktiv forebygging.

### **3.3.2 – Kundekarakteristika**

#### *3.3.2.1 - Brukerintensitet*

Brukerintensitet forklarer hvor mye en kunde benytter et produkt eller tjeneste (Challagalla et al. 2009) . En kunde vil ha forskjellige oppfatninger av produktet, basert på hvilken måte de benytter seg av det (Bolton & Lemon 1999).

Det er forskjell på om man er en lettbruker eller tungbruker, altså om man bruker produktet lite eller mye. Jewell og Unnava (2004) fant ut at lettbrukere og tungbrukere responderer forskjellig på beskjeder og handler forskjellig i forhold til kjøpsintensjoner (Challagalla et al. 2009).

Tungbrukerne har mer å miste dersom det skulle forekomme en feil på produktet, da de benytter det i en større grad. Derfor vil de sette pris på *proaktiv forebygging* mer enn lettbrukerne. Derimot vil de mest sannsynligvis like *proaktiv utdanning* mindre enn lettbrukerne, da de allerede innehar mye kompetanse om produktet slik som attributter, fordeler og problemer (Johnson & Russo 1984). På grunn av denne kunnskapen vil tungbrukere mest sannsynligvis verdsette *proaktiv tilbakemelding* i en større grad enn lettbrukeren, da de føler en erkjennelse fra leverandøren (Challagalla et al. 2009).

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P2.1a) I følge teorien burde kunder som er tungbrukere foretrekke proaktiv forebygging og proaktiv tilbakemelding.

P2.1b) I følge teorien burde kunder som er lettbrukere foretrekke proaktiv utdanning.

### *3.3.2.2 – Toleranse for forandringer*

Toleranse for forandringer er ”*menneskers evne til å justere eksisterende holdning eller adferd, når de har blitt utsatt for nye idéer og situasjoner*” (Flynn 2005).

Mennesker som har høy toleranse for forandringer omstiller seg lettere og er mer kreative (Le Pine et al. 2000; Thoresen et al. 2004). Til motsetning foretrekker mennesker som har mindre toleranse for forandringer rutiner, tradisjoner og det de er vant med (McCrae 1996).

Mennesker som har lav toleranse til forandringer liker ikke brudd på rutiner, og er negative til hendelser som fører med seg usikkerhet (Flynn 2005). Derfor vil dette segmentet antakelig være positive til *proaktiv forebygging* i større grad enn de som har høy toleranse for forandringer og er bedre til å løse problemer på egenhånd (Le Pine et al. 2000).

Mennesker med høy toleranse for forandringer vil være mer positive til *proaktiv utdanning* av to grunner: For det første liker de å lære, og for det andre er de mer komfortable med å ta imot informasjon fra andre (George & Zhou 2001). I tillegg vil de være mer tilgjengelige for *proaktiv tilbakemelding*, da de som regel eksperimenterer mer og har tilegnet seg mer erfaring (Challagalla et al. 2009).

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P2.2a) I følge teorien burde kunder som har lav toleranse for forandringer foretrekke proaktiv forebygging.

P2.2b) I følge teorien burde kunder som har høy toleranse for forandringer foretrekke proaktiv utdanning og proaktiv tilbakemelding.

### *3.3.2.3 – Markedsmavenisme*

Markedsmavenisme er mennesker som er godt markedsorienterte. De kjenner til de forskjellige produktene, hvor man får kjøpt dem og hva andre forbrukere eventuelt mener om dem (Feick & Price 1987). I motsetning til eksperter, som er det på grunn av erfaringen de har med et spesifikt tema, har markedsmavenere opparbeidet seg kunnskap på markedet. De innhenter informasjonen aktivt og fra forskjellige kilder (Feick & Price 1987). Informasjonsinnhenting om produkt og marked er viktig fordi de liker å dele den med andre og finner det tilfredsstillende å kunne bidra til å løse andres kunders produktproblemer (Clark & Goldsmith 2005; Price et al. 1995). Derfor er det stor sannsynlighet for at de vil sette pris på både *proaktiv forebygging* og *proaktiv utdanning*, da dette gir de mer informasjon om hvordan å bruke produktet. De vil også være positive til at en leverandør tar kontakt med dem for å høre hvordan de opplever produktet (*proaktiv tilbakemelding*). Mennesker som har høy markedsmavenisme vil også ha mye kunnskaper om konkurrerende produkter i markedet, og derfor ha mye å bidra med (Challagalla et al. 2009).

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P2.3) I følge teorien burde kunder med høy markedsmavenisme sette pris på alle former for proaktive ettersalgstjenester.

### 3.3.3 – Leverandørkarakteristika

Jeg mener at karakteristikaene til leverandørene også vil spille inn på levering av proaktive ettersalgstjenester. Basert på faktorene til Tuli et al. (2007) og (Araújo & Gava 2012) har jeg trukket ut de jeg mener er mest relevante.

#### 3.3.3.1 - Å skanne periferien

Å skanne periferien handler om et ny måte å se på fremtiden på. I stedet for å tenke på fremtiden som noe som kommer til å hende frem i tid og som man ikke kan få gjort noe med, bør man tenke på fremtiden som noe som kan ha flere mulige utfall og som man kan påvirke og gjøre noe med i dag (Araújo & Gava 2012). De fleste bedrifter begrenser analysene sine til tradisjonelle teknikker som konkurransekraft, å forutse hvilken retning industrien beveger seg i, undersøke eventuelle trusler og muligheter og surveys for å kunne kartlegge forbrukeres nye preferanser. Dette er teknikker som er gode å bruke i stabile industrier, som forandrer seg sakte og forutsigbart. Dette blir for statisk for IT-bransjen, og derfor kan det nye tankemønsteret hjelpe til med å forutse mulige forandringer. Dette er den tankemåten aktivatorbedrifter benytter. I stedet for å prøve å spå fremtiden, bør bedriften prøve å fokusere på signaler i periferien av bedriftens visjoner, som kan føre til MN og tenke på hvilke handlinger man kan gjøre i dag for å realisere de, (Araújo & Gava 2012; Day & Schoemaker 2005). Det er en reversert strategisk prosess, hvor man kommer frem til mulige fremtider og handler i nåtiden for å kunne unngå/oppnå disse scenarioene.

En av de største utfordringene med periferi-tankemønsteret er å kunne balansere mellom dagens behov og morgendagens muligheter. Hovedutfordringen til mange bedrifter i dag er å kunne tenke på langsiktige initiativer når investorer, aksjeeiere og partnere ønsker raskest mulig avkastning. Denne konflikten mellom kortsiktige og langsiktige krav har lenge vært noe å bryne seg på for ledere. Dersom de må levere rapporter og blir målt hvert kvartal, blir det vanskeligere å foreta investeringer som ikke har noen inntjening før etter noen år. Hvordan skal man balansere de kortsiktige og langsiktige behovene? Dette kaller Araújo og Gava (2012) styring av kortsiktig press. De understreker at man ikke må underprioritere nåværende prosjekter, men heller gjøre plass til langsiktige strategiske beslutninger. Når man skanner periferien, vil man oppdage trender og muligheter tidligere.

Dette gjør at man er oppdatert på kundenes ønsker og behov etter salget, og man kan tilby de riktige formene for ettersalgstjenester avhengig av produkt- og kundekarakteristika.

*”Det er ikke de sterkeste artene som overlever, heller ikke de mest intelligente, men de som responderer best på forandringer.”* – Charles Darwin (Day & Schoemaker 2005).

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P3.1) I følge teorien kan bedrifter som aktivt skanner periferien sin, lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.

### *3.3.3.2 - Proaktiv kundeorientering*

Blocker et al. (2011) definerer proaktiv kundeorientering som *”en leverandørs evne til å kontinuerlig utforske kundenes latente og ubevisste fremtidige behov, potensielle tilbudsmuligheter før de selv innser at de hadde et slikt behov”*.

Dagens kunder forventer at selgere i dag ikke bare skal forstå deres behov i nåtiden, men også fremtidige behov som de eventuelt kom til å utvikle (Blocker et al. 2011). Forskning viser at mange bedrifter overser, eller misforstår denne proaktive dimensjonen (Blocker et al. 2011; Tuli et al. 2007). For å kunne få til dette er det en fordel å etablere et langsiktig forhold til kundebedriften. Tuli et al. (2007) kaller dette for interaksjonsstabilitet, som sier noe om varigheten på forholdet mellom leverandørens ansatte (typisk salgspersonell eller brukerstøttepersonell) og kundebedriften. Bedre stabilitet fører til sterkere forhold og sosial kapital. Sosial kapital hjelper til å få tak i viktig informasjon og skaffe det raskt, samt å komme frem til enighet mellom de involverte partene (Knack & Keefer 1997). Dette vil med stor sannsynlighet hjelpe leverandøren til å forstå kundenes industri, operasjoner, ansatte, avdelinger og krav, som igjen vil hjelpe de til å forstå kundenes bevisste eller ubevisste fremtidige krav (Tuli et al. 2007). Det handler altså proaktiv kundeorientering.

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P3.2) I følge teorien burde bedrifter med høy proaktiv kundeorientering lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.

#### *3.3.3.3 – Dokumentasjonsfokus*

Denne variabelen handler om i hvilken grad leverandøren er nødt til å dokumentere sine operasjoner slik som løsningens intensjoner, individenes roller, arbeidsprestasjon og forventet utfall av løsningen (Tuli et al. 2007). Ved å arkivere alle prosjektene, vil man kunne få oversikt over hvilke som var effektive og ineffektive (Moorman & Miner 1997). På denne måten får man oversikt over hvordan markedet eller kundenes preferanser utvikler seg (Sinkula 1994). Fra dette arkivet kan man kontrollere i hvilken grad man oppfyller en kundes nåværende og fremtidige behov. Det å utvikle en løsning er en kompleks oppgave som består av flere elementer. Ved å dokumentere denne prosessen, vil man kunne ha referanseprosjekter å se tilbake på, samt at alle avdelingene i bedriften vet hva hverandre gjør under utviklingen. Dette gjør det enklere for alle avdelingene å integrere løsningen i implementeringsfasen. Dette letter arbeidet til de som jobber i ettersalgstjenesten, da de kontinuerlig er oppdatert eller har tilgang på informasjon om prosjektene til de forskjellige kundene (Tuli et al. 2007).

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P3.3) I følge teorien burde bedrifter med høy dokumentasjonsfokus lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.

#### *3.3.3.4 - Eksterne insentiver*

I hvilken grad blir de ansatte i leverandørbedriften belønnet i forhold til utfallet av implementert løsning? I flere selskaper er det vanlig at selgere får bonuser, men Tuli et al. (2007) fikk tilbakemeldinger i sin undersøkelse fra kundebedriftene at dette var veldig kortsiktig tankegang. Problemet som kunne oppstå var at selgerne var mest opptatt av å få kundebedriften til å signere på kontrakten og komme seg videre til neste salgsmulighet.



Kundene satt igjen med en følelse at selgerne ikke var så opptatt å få til en best mulig løsning for dem, og det ble ofte problemer når ikke alt var gjennomførbart da teknikerne kom for å installere produktene. Derfor er det viktig at insentivene til de ansatte i bedriften passer overens med de hensiktene bedriften har, og at bedriften motiverer de ansatte til den rette handlingen. Gjennom riktige insentiver vil kundenes interesser blitt ivaretatt på en mer langsiktig måte.

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P3.4) I følge teorien burde bedrifter med langsiktige eksterne insentiver lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.

#### *3.3.3.5 - Betinget hierarki*

Det er vanlig å kategorisere organisasjonens struktur i to kategorier, flat struktur og hierarkisk struktur (Carzo Jr & Yanouzas 1969). Ved å intervjuer kunder, fant Tuli et al. (2007) ut at flere leverandører som leverte løsninger opererte med multippel og fleksibel struktur. Det vil si at strukturen på hierarkiet forandret seg etter hvert som prosessen med å implementere en løsning utviklet seg. Altså at hvem som var lederen og hvem som måtte rapportere oppover, var avhengig av selve løsningen og hvor langt de hadde kommet i prosessen. På denne måten vil den avdelingen med ekspertisen ha hovedansvaret. Bedriften må ofte tilpasse seg forandringene som foregår i miljøet den opererer i, men betinget hierarki vil være midlertidig og tjene formålet til løsningen i stedet for å være påvirket av miljø rundt seg (Galunic & Eisenhardt 1996). Ved å ha eksperter i ledelsen vil leverandøren lettere kunne oppdage muligheter og fremtidige behov hos kunden og på denne måten søke proaktiv tilbakemelding. Betinget hierarki vil også skape bedre balanse mellom avdelingene, da de forskjellige vil ha hovedansvaret på sitt ekspertiseområde. På denne måten vil de lettere dele informasjon med hverandre, og dette bidrar til at de får bedre kundeforståelse som hjelper å forså hva kundene har behov for av opplæring og kursing (proaktiv utdanning) (Challagalla et al. 2009).

Basert på teorien kan man dermed ha følgende antakelser:

P3.5) I følge teorien burde bedrifter med betinget hierarki lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.

### **3.4 – Hvordan proaktive ettersalgstjenester påvirker en løsning**

En løsningsprosess består av fire deler, og som nevnt i kapitel 2.1 er disse: definere krav, tilpasse og integrere, implementere og brukerstøtte/ettersalgstjenester.

Det siste elementet, brukerstøtte, er en form for reaktiv ettersalgstjeneste. De fleste leverandører har utviklet et system for reaktive ettersalgstjenester. I softwarebransjen er det vanlig å operere med en egen avdeling for brukerstøtte og vedlikeholdstjenester. Derimot finnes det noen begrensninger med reaktive ettersalgstjenester. Alle kunder er forskjellige, og noen kunder har ikke kompetanse til å forutse at problemer med for eksempel programvaren kommer til å skje. Dette kan være ganske alvorlig for noen kunder, typisk tungbrukere, hvor løsningen er virksomhetskritisk. Andre kunder kan velge å avslutte leverandørforholdet i stedet for å kontakte leverandøren og få problemet løst. Ved reaktive ettersalgstjenester vil sinnstilstanden til kundene være mer negativ, og dette fører til at interaksjonen blir mindre produktiv. Av forskjellige grunner kan kunden ha problemer med å utnytte programvarens fulle potensial og får derfor ikke høstet inn den optimale gevinsten. Ut i fra dette kan kunden få oppfattelsen av at programvaren ikke er så bra som forventet, og i stedet velge å bytte til for eksempel konkurrenten (Challagalla et al. 2009).

Disse utfallene kan forhindres ved å utvide de reaktive ettersalgstjenestene med proaktiv ettersalgstjenester. Da vil man kunne tilby kundene proaktiv forebygging, mot eventuelle problemer som måtte oppstå. Dette gir en sikkerhet til kunden, som mest sannsynlig forhindrer at kundevirksomheten stopper opp. Ved å være proaktiv på å forbygge, vil man også nå ut til de kundene som heller sier opp enn å kontakte leverandøren for å kunne løse problemet, og dette gjør at de blir værende som kunder. Det er bedre å kontakte kunden før problemet skjer, da de vil være i en bedre sinnstilstand og lettere å samarbeide med. Ved å tilby proaktiv utdanning, blir de aktuelle kundene, ofte lettbrukere, klar over hvordan de kan få best utnytte av programvaren.

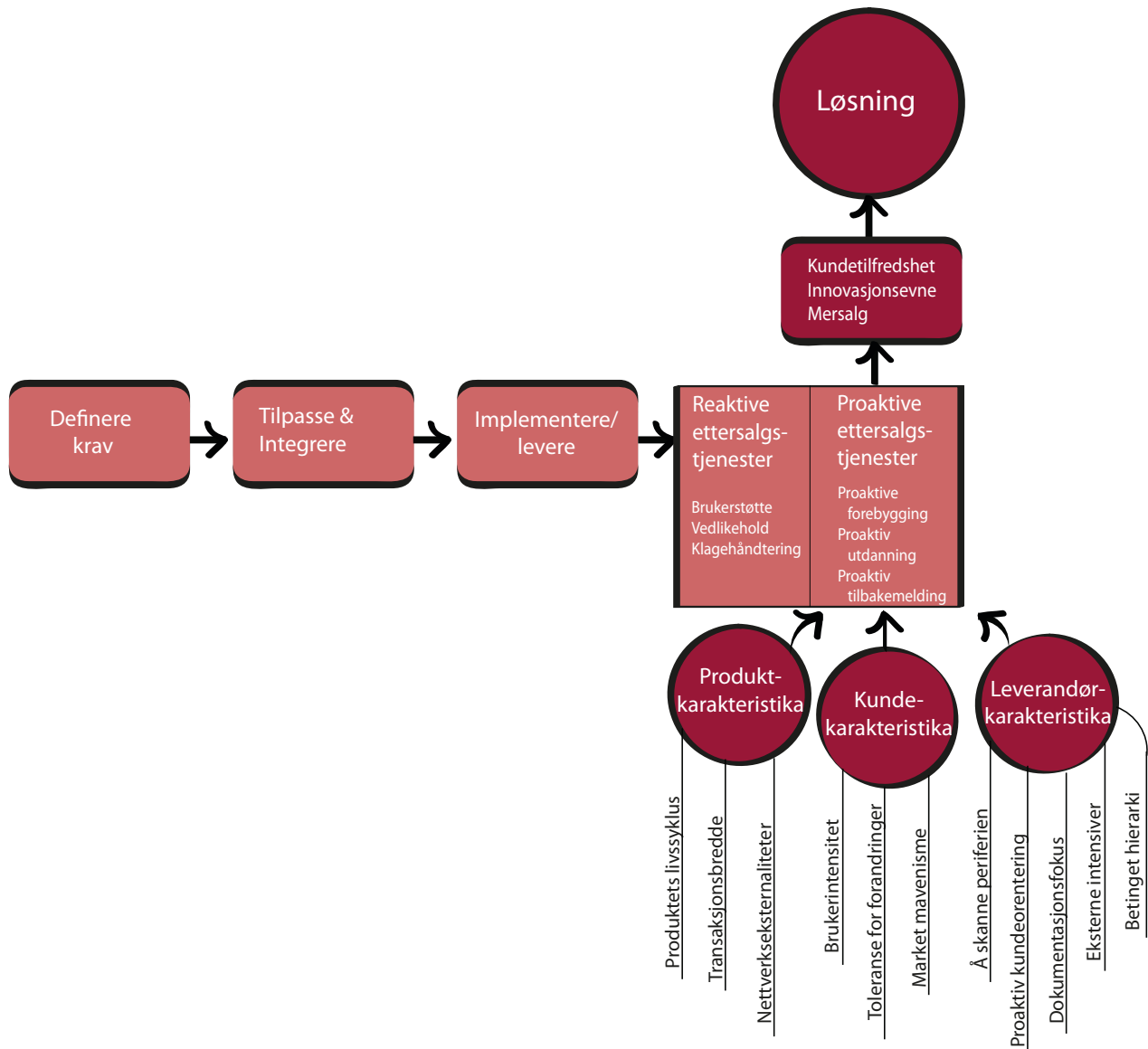
Ved at de forstår løsningen riktig, finner de forhåpentligvis fremdeles leverandørens løsning mer attraktiv enn konkurrentens og forblir kunde av leverandøren (Challagalla et al. 2009).

Klarer leverandøren å levere på disse punktene, vil kundetilfredsheten til kundene mest sannsynlig øke. Ved å i tillegg søke proaktive tilbakemeldinger, vil leverandøren nå et større utvalg enn kun de kundene som kontakter dem i forhold til brukerstøtte. Denne informasjonen kan være innspill til nye produkter, og derfor kan innovasjonsevne til bedriften øke.

Det er viktig at leverandøren tilpasser sin henvendelse til hver kunde basert på produkt- og kundekarakteristikaene. Dette fordi dersom proaktive ettersalgstjenester ikke blir implementert på riktig måte, kan det ha negativ effekt på kunden, som fører til ergrelse og frustrasjon, istedenfor positiv effekt (Challagalla et al. 2009). Løsninger krever som sagt et langsiktig forhold med kunden, og teori på området foreslår at kunder derfor blir behandlet individuelt (Tuli et al. 2007). På bakgrunn av dette er det også viktig å tilpasse de proaktive ettersalgstjenestene til hver enkelt kundes ønsker og behov.

Det største avviket i resultatene til Tuli et al. (2007), som sagt innledningsvis, er hvor mange ganger ledere og kunder refererer til ettersalgstjenester som en del av leveranse av en løsning. Det var 92 % av alle de spurte kundene mot 4 % av leverandørene. Hos kundene kom det frem at dette var den viktigste prosessen for dem, da de oppfatter en løsning som et kontinuerlig kundeforhold. Hvordan kundene blir fulgt opp og ivaretatt etter salget er viktig for kundene, og dette kommer frem i Tuli et al. (2007) i form av reaktive ettersalgstjenester. Ved å utvide med proaktive ettersalgstjenester kan man dermed anta at dette optimaliserer ettersalgstjenester, som igjen er en viktig del av en løsning, som vi kan se i figur 5. Ved å optimalisere det kundene oppfatter som den viktigste delen av en løsning, kan man anta at dette vil forbedre selve løsningen.

**Figur 5 – Hvordan proaktive ettersalgstjenester påvirker en løsning (Berg, 2013)**



## 4.0 – Metode

### 4.1 - Case design

#### 4.1.1 – Casestudie som forskningsdesign

Ghuri i Marschan-Piekkari og Welch (2004) mener at et casestudie ikke er noe metodevalg, men mer et valg av hvilket objekt man ønsker å undersøke. Han definerer casestudie som: ”*prosessen av å tilegne seg ny kunnskap samt å lære mer om caset som er valgt*”. Man velger case på bakgrunn av det fenomenet man ønsker å forske på og for å øke forståelsen av det.

En casestudie er en fin teknikk når området man forsker på er relativt lite kjent og når forskeren er ute etter å bygge videre på teori (Marschan-Piekkari & Welch 2004).

Oppgaven min har tatt utgangspunkt i teorien fra Tuli et al. (2007) om løsningsprosesser, men jeg ønsket utvide denne med teori om proaktive ettersalgstjenester fra Challagalla et al. (2009). Det finnes lite forskning om proaktive ettersalgstjenester, og jeg har ennå ikke funnet noe teori hvor dette har blitt linket opp mot leveranse av en løsning. Derfor ønsker jeg å utvikle ny teori på området, ved å slå sammen disse teoriene, og da passer det veldig godt med et instrumental casestudie (Askheim & Grenness 2008). Med instrumental casestudie betyr det at man ønsker å øke den spesielle kunnskapen om fenomenet som den utvalgte casen kan belyse. Software Innovation er et softwarehus som leverer løsninger. I tillegg har de et godt system for reaktive ettersalgstjenester. Det som gjør dem aktuelle som casebedrift, er at de er i gang med å utvikle en ny skybasert løsning, og derfor kan det være interessant å forske på hvordan de burde etablere et best mulig system for ettersalgstjenestene. Det at caset velges ut i fra at det er spesielt, er et typisk kjennetegn for casestudier (Askheim & Grenness 2008).

Ut i fra teorien om løsningsprosess og proaktive ettersalgstjenester har jeg laget et rammeverk for oppgaven og oppsummerer de faktorene som påvirker proaktive ettersalgstjenester i proposisjoner. Disse proposisjonene kan minne om hypoteser i kvalitativ forskning og er et annet kjennetegn på casestudier (Askheim & Grenness 2008). Analysen er teoristyrkt, da jeg har basert den på de teoretiske antagelsene (Askheim & Grenness 2008; Yin 2008).

#### 4.1.2 – Kvalitativ- eller kvantitativ case studie

Et casestudie kan være kvalitativ eller kvantitativ, eller en blanding av begge (Marschan-Piekkari & Welch 2004). Hvilken form den tar avhenger av hvilken informasjon man trenger for å svare på forskningsspørsmålet. Kvantitative undersøkelser er mer strukturerte enn kvalitative undersøkelser, og benyttes ofte når man har grunnleggende forståelse for fenomenet (Gripsrud et al. 2004).

Kvalitative undersøkelser er derimot mindre strukturerte, fordi forskningsspørsmålene ofte er mer åpne, og kan forandre seg etter hvert som vi samler inn materialet og får større kunnskap om forskningstemaet. Derfor blir denne prosessen som en runddans mellom teori, metode og data. Dette betyr ikke at man er fritatt fra å planlegge ved valg av kvalitativ design. Ved å opprettholde den nødvendige fleksibiliteten til forskningsprosessen, vil man ha mindre kontroll og dette gjør det vanskelig å planlegge kvalitative undersøkelser (Askheim & Grenness 2008). Ut i fra dette kan man se at det passer best med kvalitative undersøkelser i dette forskningsarbeidet, da det ikke foreligger så mye informasjon om sammensetningen av disse fenomener. Forskningsspørsmålet mitt forandret seg noe i begynnelsen av prosjektet, etter hvert som jeg tilegnet meg mer kunnskap. Men det ble fastsatt før jeg begynte å samle inn data. Kvalitativ data kan forekomme gjennom kommunikasjon med mennesker eller ved observasjon, og jeg har valgt å samle det med dybdeintervjuer.

#### 4.1.3 – Valg av case

Jeg har valgt å gjennomføre et kvalitativ casestudie og casebedriften jeg har valgt er Software Innovation, en IT-bedrift som ligger på Fornebu. Et case skal representere populasjonen til utvalget, og må derfor stemme overens med de kriterier man stiller til forskningsobjektet. Det kan være flere cases, objekter eller bedrifter som man velger. Disse må tilpasses det teoretiske rammeverket man har satt seg (Marschan-Piekkari & Welch 2004). Som tidligere nevnt har jeg et instrumental casestudie, hvor hovedvekten er på selve fenomenet og ikke nødvendigvis case-bedriften.

Jeg valgte Software Innovation først og fremst på grunn av at fenomenet jeg forsket på passet til bedriften deres, da de leverer løsninger. I tillegg har de et godt etablert system for reaktive ettersalgstjenester, og jeg ønsket å bedre dette i forhold til den nye skybaserte løsningen. Software Innovation har et trainee-program hvor de satser på å skape morgendagens ledere, og jeg synes det virket bra at de hadde en positiv holdning til nyutdannede. Ut i fra dette håpet jeg at de ville se verdien av en masteroppgave og la meg skrive for dem.

## 4.2 - Datainnsamling og analyse

Datakildene som er benyttet i denne oppgaven er primærdata og sekundærdata (se tabell 3).

**Tabell 3 – Oversikt over type datakilder**

<b>Datakilde:</b>	<b>Antall:</b>
<b>Primærdata</b>	
Dybdeintervjuer:	9
<b>Sekundærdata</b>	
Artikler:	2
Bøker:	0
Rapporter:	4

*Sekundærdata* er datamateriale som er innhentet med et annet formål. Oppgavens rammeverk er basert på sekundærdata, og ble innhentet for å få større innsikt i forskningsspørsmålet (Gripsrud et al. 2004). Hovedgrunnene for at man benytter seg av sekundærdata er at det er rimeligere å hente inn og er en rask måte å få inn data på. Det er viktig å vurdere validiteten av sekundærdataene man benytter, på lik linje som man ville ha gjort med primærdata, men man må akseptere at den er lavere enn dersom man hadde gjennomført undersøkelsen selv (Gripsrud et al. 2004). Sekundærdataene jeg har benyttet er én artikkel om software industrien og ECM-industrien og fire rapporter på softwareindustrien, ECM-industrien og én rapport fra SI om utvikling av forretningsmodellen.

### 4.2.1 - Hvorfor dybdeintervjuet

Kvalitative metoder benyttes som oftest på små utvalg som ikke nødvendigvis er representative for populasjonen. Som regel vil analyse og tolkning av dataene foregå parallelt. Dette for å øke vår innsikt og forståelse av hvordan en organisasjon egentlig fungerer. Innenfor kvalitativ forskning kan man benytte fokusgrupper, dybdeintervju, projektive tester og observasjon, eller kombinasjoner av disse (Askheim & Grenness 2008). Jeg benyttet dybdeintervju for at informantene skulle kunne bruke sine egne ord på begreper og kunne uttrykke seg fritt. Dybdeintervjuer tillater dette i større grad enn spørreskjemaer.

En annen fordel med dybdeintervjuer er at det ikke forekommer noe gruppepåvirkning, i motsetning til i fokusgrupper (Askheim & Grenness 2008; Gripsrud et al. 2004).

#### 4.2.2 - Utvikling av intervjuguide og valg av informantene

Etter å ha jobbet med teorien, kom det veldig klart frem hvilke variabler jeg ønsket å undersøke i SI. Derfor er det en klar sammenheng mellom teorikapitlet og intervjuguiden. Hovedformålet med en intervjuguide er å sørge for at alle objektene blir stilt de samme spørsmålene, slik at man kan fokusere optimalt på det informanten sier (McCracken 1988).

For å forenkle analysearbeidet, satt jeg opp spørsmålene i intervjuguiden med tilhørende teori (se vedlegg 1). Intervjuguiden var strukturert, selv om informantene fikk prate fritt omkring temaer og fortsette dersom de beveget seg over på et annet tema i guiden. Jeg strukturerte den i 5 deler: informasjon, overgangsspørsmål (mao. grand-tour spm. (McCracken 1988)), generelle nøkkelspørsmål, spesifikke nøkkelspørsmål og oppsummering.

Valg av informanter ble bestemt i samarbeid med kontaktperson fra SI. Når man velger et utvalg innenfor kvalitativ metode er man mest opptatt å velge de informantene som er skreddersydd for den undersøkelsen som skal gjennomføres (Askheim & Grenness 2008). De mest passende informantene i case-bedriften var de i ledergruppen, og jeg håpet at de ville kunne svare på mine spørsmål. Det ble i alt intervjuet 9 personer fra Software Innovation.

Alle informantene ble stilt spørsmålene fra den generelle delen i intervjuguiden. Deretter ble de spesifikke nøkkelspørsmålene fordelt ut til informantene basert på hvilken stilling de hadde, slik at jeg fikk utnyttet hver enkeltes informants kompetanse (se tabell 4). Intervjuobjektene er anonymisert med et tilfeldig nummer på venstre siden av tabellen og de spesifikke nøkkelspørsmålene er nummerert med samme nummer som de har i intervjuguiden (se vedlegg 1), i den øverste kolonnen. Til sammen ble hver informant stilt ca. 6 nøkkelspørsmål.



**Tabell 4 – Spesifikke spørsmål fordelt på informantene (Berg, 2013).**

Intervjuobjekt	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3	6	7	7.1	7.2	8	9	10	Total:
001			x	x							x			3
002					x				x			x		3
003					x						x	x		3
004						x				x			x	3
005				x		x				x				3
006		x	x						x					3
007	x						x	x						3
008	x						x	x						3
009		x											x	2
Total:	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

#### 4.2.3 – Gjennomføring av dybdeintervjuene

Dybdeintervjuene ble gjennomført i perioden 26.02.13 til 08.03.13 og de alle foregikk i lokalene til SI. Ett intervju ble gjennomført over Skype, og de 8 andre møtte jeg ansikt til ansikt. Intervjuene varte i om lag 30- 55 minutter.

Jeg startet med å introdusere meg selv og min oppgave og forklarte hva intervjuet skulle brukes til. Deretter informerte jeg om at oppgaven hadde blitt meldt inn til Personvernombudet for forskning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og at all data ville bli slettet ved oppgavens slutt. Informantene ble også opplyst om at jeg har taushetsplikt og at de ville bli anonymisert, samt at de hadde rett til å trekke seg fra undersøkelsen når de måtte ønske uten å oppgi noen særskilt grunn for dette. I så tilfelle ville all data bli slettet umiddelbart. Til slutt opplyste jeg om at intervjuet burde ta litt under en time og de signerte informasjonsskrivet som hadde blitt sendt til de på mail i forkant.

Deretter gikk jeg over til overgangsspørsmålene som dreide seg mer om bakgrunnen til informanten, slik at jeg skulle få et større innblikk i hvorfor de eventuelt mente som de gjorde. Videre gikk vi gjennom de generelle nøkkelspørsmålene, som blant annet inneholdt begrepsavklaringer, og så over til de mer spesifikke spørsmålene. De spesifikke spørsmålene var som sagt tidligere tilpasset arbeidsstillingen til den enkelte informanten.

For å kunne kartlegge eventuelle flaskehalsen i levering av ettersalgstjenester benyttet jeg kritisk hendelsesteknikk (*Critical Incident Technique*). Kritisk hendelsesteknikk er ”en prosess som samler observasjoner av menneskelig adferd på en måte som hjelper å løse praktiske problemer...” (Flanagan 1954).

Kritiske hendelser kan bli samlet på mange måter, men vanligvis forteller informantene om en opplevelse de har hatt. En kritisk hendelse kan bidra positivt eller negativt til et fenomen eller en aktivitet. Jeg fikk informantene til å fortelle om en hendelse der prosjektet ikke hadde gått slik som det skulle, og hvorfor de mente det gikk galt. De gikk i detalj om hendelsen og jeg samlet dataene. Deretter brukte jeg denne informasjonen for å se om det var noe konsensus om potensiell flaskehals. I kritisk hendelsesteknikk er det vanlig å bruke denne informasjonen til å komme opp med en løsning på problemet, for deretter å vurdere om denne løsningen som ble valgt faktisk løste det opprinnelige problemet (Flanagan 1954).

Til slutt oppsummerte jeg intervjuet med å gjenta hovedpoengene til informanten, slik at jeg kvalitetssikret informasjonen, og spurte om de ønsket å supplere med noe. Så ga jeg dem en hjemmelaget kanelnurre som takk for at de hadde tatt seg tid til å møte meg.

#### 4.2.4 – Koding og analyse av primærdata

Alle intervjuene ble tatt opp med mobiltelefon og transkribert samme dag. Datamaterialet ble kodet manuelt. Saldaña (2009) anbefaler å kode manuelt når man er fersk på kvalitative metoder, for å lettere kunne få oversikt over datasettet. Det vil si at man bruker penn og papir, i stedet for PC. Om man velger manuelt eller elektronisk koding avhenger av hvor stort datasettet ditt er og tilgang på ressurser. Hovedstrukturen til koding fikk jeg fra oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg kodet også solo, da jeg er alene om å skrive denne oppgaven. Saldaña (2009) anbefaler at man snakker med kolleger eller veileder om kodingen og analysen, slik at man ikke blir ensporet. Selv om andre medstudenter jobbet med andre prosjekter, hadde vi meningsutvekslinger om våre kodinger og analyser for å kunne øke validiteten på de slutningene vi trakk. For å kunne analysere innhentet datamateriell benyttet jeg Thagaard (2009) sin anbefaling, som gikk ut på å sammenligne informasjonen informantene gir på hvert tema, for å kunne bedre forstå og se sammenhengen mellom dem.

#### 4.2.5 – Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet og validitet er begreper fra kvantitativ metode, men er også aktuelt innenfor kvalitativ metode (Gripsrud et al. 2004).

Derimot benytter vi en litt annen terminologi i kvalitativ metode, siden vi måler det på en litt annerledes måte fra kvantitativ metode. Guba og Lincoln (1989) benyttet pålitelighet i stedet for reliabilitet, og gyldighet i stedet for validitet. Med disse begrepene ønsker vi å finne ut om resultatene er til å stole på, og om de er gyldige (Askheim & Grenness 2008).

Reliabilitet går generelt ut på i hvilken grad resultatene kan reproduseres og etterprøves. I kvantitativ analyse betyr det å standardisere måleinstrumentene (spørreskjemaer), skaffe seg et representativt utvalg og vurdere objektiviteten til forskeren (Askheim & Grenness 2008). Dette vil da gi en indikasjon på hvor pålitelige resultatene er. I kvalitativ forskning fungerer det litt annerledes, da vi ønsker å tilpasse måleinstrumentene (intervjuene), slik at vi får mest mulig informasjon/kunnskap ut av informanten. Derfor velger man også ut informanter som man håper vet mye om det området man undersøker og derfor vil ikke utvalget være representativt. I kvantitativ analyse blir undersøkelsens pålitelighet vurdert av andre forskere og respondentene blir kalt objekter. I kvalitativ analyse blir informantene referert til som subjekter, fordi det er de som utfører kontrollen av påliteligheten gjennom kontinuerlige feedback-prosesser (Askheim & Grenness 2008). Dette kan gjøres ved å oppsummere de viktigste hovedpoengene på slutten av et intervju, for å forsikre seg om at man har forstått informanten riktig, eller ved at informantene får lese over utsagnene for å kontrollere at de har blitt sitert riktig. Jeg hadde satt av 5-10 minutter på slutten av hvert intervju hvor jeg oppsummerte essensen av intervjuet, hvor informanten kunne rette på meg dersom det var noe jeg hadde misoppfattet.

Ved anonymisering at dataene er det vanlig å systematisere henvisningene til informantene med tall, men jeg fikk dessverre ikke tillatelse til dette av NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste), i fare for at informantene kunne bli gjenkjent. Dette svekker oppgaven ved at jeg ikke kan fortelle noe om informantenes bakgrunn og hvordan dette påvirker svarene deres. I tillegg får man ikke noen oversikt over hvor mange av sitatene jeg brukte fra hver informant. Dette er noe jeg har vært opptatt av, og har derfor sørget for å benytte sitater fra alle informantene og i like stor grad, selv om dette ikke kommer frem i oppgaven. Dette trekker dessverre ned gyldigheten og påliteligheten til oppgaven min.

En annen måte man kvalitetssikre det arbeidet man har gjort er ved å beskrive steg-for-steg hvordan man har kommet frem til resultater og konklusjoner. Dette har jeg gjort ved å sette leseren inn i konteksten til denne oppgaven, gjennom innledningen. Deretter har jeg i denne oppgaven beskrevet forskningsprosessen på en åpen og detaljert måte. Dette kalles å gjøre prosessen transparent (Auerbach & Silverstein 2003). På den måten kan andre forskere ta stilling til mitt resonnement.

Validitet handler generelt om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al. 2004). Med gyldighet mener man hvorvidt datamaterialet (observasjonsdata eller intervjudata) faktisk reflekterer de variabler eller fenomener vi er interessert i. Om vi undersøker det faktiske formålet med analysen og om våre funn eller resultater fanger inn den virkeligheten vi er ute etter (Askheim & Grenness 2008). Jeg har utviklet en ny modell om proaktive ettersalgstjenester og hvordan dette påvirker en løsning. Dette er oppsummert i figur 4, og jeg har basert disse faktorene på tidligere forskning. Derfor mener jeg at denne modellen fanger inn det jeg er ute etter å forske på – proaktive ettersalgstjenester.

Når man evaluerer validitet har man validitetstester som man kan gjøre på datasettet, men uansett så vil det alltid være snakk om i hvilken grad noe er valid. Innenfor kvalitativ analyse har vi ikke noen sånne tester, men man kan kontrollere overflatevaliditeten. Det vil si at man spesielt ser på sammenhengen mellom analyseformål, undersøkelser og resultater (Askheim & Grenness 2008). Jeg har i denne oppgaven etter beste evne holdt en sammenheng mellom analyseformål, dybdeintervjuer og resultater.

I kvantitativ forskning er man veldig opptatt av at resultatene skal være generaliserbare. Det vil si at de resultatene du har funnet gjelder for hele populasjonen og ikke bare det utvalget du har undersøkt. I kvantitativ forskning er det derfor viktig med et statistisk representativt og dekkende utvalg (Askheim & Grenness 2008).

I kvalitativ undersøkelser er ofte utvalget lite og ikke representativt. Derfor kan man ikke generalisere på bakgrunn av en slik undersøkelse. Derimot opererer man med overførbarhet i kvalitativ metode. Ved å ha en transparent forskningsprosess, kan andre forskere ta stilling til om undersøkelsen er overførbar i andre kontekster.

Ved valg av casestudie velger man enten et case som er *typisk* eller et som er *spesielt*. Når man velger et typisk case, vil det si at dette caset er typisk for det feltet vi undersøker, og vil ha stor overførbarhet på grunn av dette. Jeg valgte derimot et case som var spesielt, og dette velger man når man ønsker å bidra til utvikling av teori på området (Askheim & Grenness 2008). Derfor er ikke denne oppgaven skrevet med tanke på overførbarhet, da jeg i utgangspunktet vet for lite om softwarebransjen til å si noe om dette er et typisk case. Derimot kan det tenkes at oppgaven kan være overførbar til lignende bedrifter med like produkt-, kunde-, og leverandørkarakteristika (Auerbach & Silverstein 2003; Krefting 1991).

## 5.0 - Resultater

I dette kapitlet vil jeg først beskrive SI sine løsninger og deretter oppsummere resultatene til alle de 11 variablene som påvirker de tre forskjellige faktorene som spiller inn på ettersalgstjenester. Analysen har tatt utgangspunkt i den skybaserte løsningen, men for å kunne kartlegge hva SI tilbyr av ettersalgstjenester har jeg også vurdert variablene ut i fra programvarene som blir levert on-premises (installert lokalt hos kunden). Dette blir oppgitt i resultatene der det skulle være aktuelt.

Ved å undersøke produktkarakteristikaene til den skybaserte løsningen, vil jeg kunne finne ut hvor den er i produktlivssyklusen, om den har lav/høy transaksjonsbredde og om den har lav/høy nettverkseksternalitet. Ved å undersøke kundekarakteristikaene vil jeg kunne finne ut hvilke brukerintensitet kundene til den skybaserte løsningen har, hvor høy toleranse de har for forandringer og om de har lav/høy markedsmavenisme. Leverandørkarakteristikaene gjør at det blir lettere å levere proaktive ettersalgstjenester av god kvalitet. Ut i fra disse opplysningene vil man kunne skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene til hver kunde på mest mulig fremgangsrik måte. Dette er viktig fordi: Dersom kunden ikke blir kontaktet med riktig proaktiv prosess, som passer til deres behov, kan proaktive ettersalgstjenester ha en negativ innvirkning i stedet for positiv.

## 5.1 – Løsning og løsningsprosess ved Software Innovation (SI)

### 5.1.1 – Generelt om løsning og løsningsprosess

I følge Cusumano (2008) vil en softwarebedrift som er over 20 år gammel sannsynligvis ha vedlikeholdsinntekter som er større eller lik produktinntektene. SI ble etablert i 1984 og runder 30 år med erfaring neste år. Ut i fra figuren til Cusumano (2008) (figur 1), befinner SI seg i området han kaller sweet spot, hvor ca. 70-75 % av inntektene kommer fra brukerstøtte- og vedlikeholdsavtaler.

En løsning er mer enn produkter og tjenester samlet i følge Sharma og Molloy (1999). For å kunne levere løsninger må SI ta over deler av de kunnskapsbaserte aktivitetene til kundene, og levere eller ivareta disse kapabilitetene til en lavere kost. Ved utviklingen av den skybaserte løsningen vil SI overta oppgaver for IT-avdelingen til kunden. Én i ledergruppen forklarte at alternativet for kundene er å fortsette å kjøre på maskiner de har i dag og gjøre masse arbeid selv. Derimot ville en skytjeneste ta over for utgifter som kundene har lokalt.

For å kunne finne ut av hvordan proaktive ettersalgstjenester spiller inn på levering av en løsning, er jeg nødt til å kartlegge hva SI mener er en løsning og hva en løsningsprosess innebærer i denne bedriften. Etter oppvarmingsspørsmålene (informasjon og overgangsspørsmål), var det å definere begrepet løsning det første jeg spurte informantene om. Alle hadde tilnærmet lik oppfattelse av ordet, men noen forklarte det mer generelt og noen satte det mer inn i kontekst med SI. *”Løsning er en samlet funksjon som løser kundens business-kritiske prosesser”* forklarte en informant. En annen informant forklarte det mer spesifikt, *”Det ligger alltid en programvareløsning i bunnen, men den i seg selv må komplementeres med tjenester, innføringsprosjekter, opplæring av kunden, gjennomgang av prosessen og få løsningen til å fungere optimalt for hver enkelt kunde. SI benytter seg av standardløsninger, men de må ofte tilpasse produktet noe til hver enkelt kunde, og lage integrasjoner mot ulike fagsystemer”*.

Videre i intervjuet gikk vi over til hva en løsningsprosess bestod av. Av de 7 spurte var det 5 personer som nevnte noe om brukerstøtte og vedlikeholdstjenester som en del av en løsningsprosess.

Dermed kan jeg konkludere at flertallet i SI er bevisste på at brukerstøtte og vedlikeholdstjenester (reaktive ettersalgstjenester) er en del av en løsningsprosess.

### 5.1.2 – Hvordan den nye skybaserte løsningen blir

Den nye skybaserte løsningen kommer til å bli pakketert veldig enkelt i begynnelsen. Det kommer til å være et basisprodukt med muligheter for å kunne kjøpe nye funksjonaliteter når kunden er klar for det. Derfor kommer SI til å differensiere betalingen også. Det vil være én pris for basisproduktet, og mer å betale dersom man velger å utvide. Ettersalgsmulighetene vil bestå av å kunne selge flere moduler (med flere funksjonaliteter) og utvide til flere brukere.

Inntjeningsmulighetene vil bli større gjennom den nye forretningsmodellen som blir utviklet til den skybaserte løsningen. Ved en on-premises løsning, ville kundene forhåndsbetalt for løsningen, mens kunden abonnerer på løsningen i den nye forretningsmodellen. For eksempel; dersom kunden skulle ha betalt for løsningen over en 5 års periode, ville man ved en on-premises løsning fått hele betalingen første året. Ved en skybasert løsning ville man ha fått 1/5 hvert år, men til gjengjeld vil kundene fortsette å betale etter det 6., 7., 8., 9., og 10 året, dvs. så lenge som de ønsker å bruke systemet. Derfor vil totalinntekten bli mye større med den skybaserte løsningen. I den første perioden av den skybaserte løsningen vil det være en effekt i overgangen hvor SI får mindre inntekter, i bytte for inntekter i fremtiden. Én informant mente at denne overgangen burde gå greit, da de går veldig stegvis frem og det vil ta lang tid før de vil få et stort volum av kunder.

Når man skulle oppgradere en on-premises løsning, var kunden nødt til å betale timepris for at teknikerne skulle få jobben gjort. Denne tjenesten oppfattes negativt for kunden, da dette er noe de egentlig ikke har lyst til å betale for. Med den nye skybaserte løsningen vil kundene derimot alltid være på siste versjon, og da blir det mye enklere å installere nye ting. Informanten mente at dette ville øke mulighetsrommet for å selge nye produkter i tillegg til at de overtar oppgaver for IT-avdelingen til kunden.

For å gjøre den skybaserte løsningen profitabel må SI forenkle, automatisere og standardisere produktet radikalt. Ved at produktet blir forenklet, må de gjøre mindre for å tjene det inn over tid. Kundene vil høste en gevinst ved å få mer forutsigbare og lavere kostnader.

Kundene vil fortsatt ha en betalingsvilje for å kjøpe ekstra betalingstjenester – og vil fortsatt ha behov for opplæring, integrasjoner og justeringer som de da må betale for, fortalte en informant meg.

Ut i fra dette vil jeg konkludere med at det er et marked for proaktive ettersalgstjenester i den nye skybaserte løsningen, og som potensielt kan føre til mersalg.

## 5.2 - Proaktivitet

For å kunne finne ut hvilke variabler som bidrar til proaktive ettersalgstjenester og om SI har noe forbedringspotensial på disse variablene, må jeg først kartlegge hvor proaktiv SI er som en bedrift og om de har den nødvendige bedriftskulturen.

Alle informantene var enige om at SI var en bedrift som er veldig fremtidsrettet. SI har gode og dyktige kunder og har høy kompetanse hos medarbeiderne. Dette gjør at de kan bedrive innovasjon i brytningspunktet mellom behov og teknologi. Videre fortalte en annen informant at SI bruker mye ressurser på å være i forkant, både på teknologi og kompetanse. Et av satsningsområdene til bedriften er å bygge kompetanse og utvikle talenter videre. Derfor har de opprettet et trainee-program. *”Det påfører mye dynamikk med unge mennesker og mennesker med erfaring, da får man en tverrfaglighet som funker kjempebra”* uttrykket en informant. Når det kommer til å utvikle ny teknologi, var SI veldig fokusert på spesifikasjoner (specs) før. Nå har de blitt flinkere til å trekke inn kunder tidligere i utviklingsprosessen og de kjører også lengre testløp enn tidligere, med betaperioder som varer opptil 4-5 måneder. På den måten vil produktene deres være veldig kundeorienterte.

Jeg kan dermed konkludere med at SI forandrer seg ut i fra at miljø, konkurranse og hva kundene ønsker – og dette gjør dem til en tilpasset bedrift.

## 5.3 – Kartlegging: Hva har SI av ettersalgstjenester

SI har et veletablert system på reaktive ettersalgstjenester, gjennom servicesenteret som tar seg av brukerstøtte, vedlikehold og eventuelle klager. Det SI har av systematiserte proaktive ettersalgstjenester er gjennom kundeansvarlig-programmet de har.



Jeg kommer først til å forklare kort om dette, og deretter ta for meg proaktiv forebygging, proaktiv utdanning og proaktiv tilbakemelding. Denne informasjonen er basert på programvarene deres som blir levert on-premises.

### *Kundeansvarlig*

Kundeansvarlig er den personen som har hovedansvaret for å følge opp kunden etter at løsningen er levert, i forhold til feil, forbedringer eller endringsønsker. SI hadde i utgangspunktet én kundeansvarlig per. kunde. I den senere tid har de imidlertid sett at det fungerer best dersom en ansatt har en stor andel av stillingen sin viet til det å være kundeansvarlig for flere kunder. Før, når én person bare hadde en liten del av stillingen sin utlyst til det å være kundeansvarlig, ble ikke dette prioritert i like stor grad, da andre oppgaver kom foran. Ved at den ansatte blir målt på det å være kundeansvarlig, samt at det er en av hovedoppgavene hans, gjør at de vil ha et større fokus på dette arbeidet. Hvor ofte man følger opp kundene kommer litt an på kunden, men dersom det er en stor kunde vil det typisk være statusmøter fire ganger i året. Med mindre kunder kan de ha det én gang i året, eller at SI eventuelt ringer dem. På et statusmøte vil det som regel være én kundeansvarlig, én fra salg og én konsulent. Sammen med kunden vil de kartlegge hva målet deres er med løsningen, eventuelt fremtidige behov og hvilke aktiviteter som må gjennomføres for at de skal oppnå disse målene. Deretter vil de sette opp en plan sammen. Rollen til en kundeansvarlig er definert slik at denne personen alltid skal være informert om hva som forgår med kunden, selv om vedkommende ikke er direkte involvert i en et salg eller en leveranse. Denne måten å følge opp kundene på er relativt ny for SI, og kom av at de hadde en del å gå på i forhold til kundetilfredshet, fortalte en informant. Videre innrømmet han at de ikke er perfekte på dette området og må jobbe mer med det for å finne den optimale løsningen.

### *Proaktiv forebygging*

Gjennom kundeansvarlig vil SI være proaktivt forebyggende gjennom de statusmøtene de har med kunden i året. I tillegg jobber SI tett med kunder under utviklingsprosjekter. Her vil de hele tiden teste programvaren for feil, og på den måten være proaktivt forebyggende mot kunder i tidligfasen av et produkt, hvor behovet for dette er størst.

Ut i fra dette vil jeg konkludere med at SI er proaktivt forebyggende.

#### *Proaktiv utdanning*

SI tar ikke aktivt kontakt med kundene for å sørge for at de benytter produktet riktig eller får maksimalt utbytte av det. I implementeringsfasen har de opplæringskurs og workshops som er inkludert i løsningen, men dette er regulert til kun 10 personer. Utenom dette må kundene selv ta initiativ til å kjøpe mer opplæring og kurs, da SI ikke har hatt så mye fokus på dette.

Ut i fra dette vil jeg konkludere med at SI er ikke proaktive på utdanning.

#### *Proaktiv tilbakemelding*

Gjennom kundeansvarlig vil SI være proaktive på å søke etter tilbakemeldinger. SI har også en omfattende spørreundersøkelse én gang i året, samt enkelte spørreundersøkelser til noen kunder for spesifikke målinger. Etter at en løsningen er levert, har de også en prosjektevaluering med kunden. I tillegg samarbeider de tett med flere kunder når de utvikler nye produkter, og får kontinuerlig tilbakemelding fra disse.

Ut i fra dette vil jeg konkludere med at SI er proaktive på å søke etter tilbakemeldinger.

Jeg spurte alle informantene om hva de synes om å opprette en egen avdeling for proaktive ettersalgstjenester, og da var det ingen av informantene som syntes det var noen god idé. En informant fortalte at de ikke har noe behov for det og at det holder med dedikerte kundeansvarlige. Tidligere har det vært salgsavdelingen som har tatt seg av denne rollen, med ettersalgstjenester, og kundene opplevde dette som negativt da det ble for mye fokus på mersalg.

Ut i fra dette vil jeg konkludere med kundeansvarlig burde ha hovedansvaret for de proaktive ettersalgstjenestene.

## 5.4 – Produktkarakteristika

### 5.4.1 - Produktlivssyklus

#### *Produkt i tidligfasen*

Den skybaserte løsningen er et pilotprosjekt og kan derfor anses for å være i tidligfasen i produktets livssyklus. Dette handler om hvilke type kunder et produkt i tidligfasen tiltrekker seg, hvilke karaktertrekk de har, og hvordan tilpasse de proaktive ettersalgstjenestene i forhold til deres behov og ønsker. Typiske karaktertrekk for kunder som kjøper produkter i denne fasen er i følge Challagalla et al. (2009) ofte mer risikovillige, besitter høy kunnskap og er i større grad villig til å være med på pilotprosjekter. Det siste punktet kan vi si stemmer, men intervjuobjektene var ikke helt enige i hvorvidt pilotkundene var mer risikovillige, eller ikke. En informant fortalte at *”de (kundene) som er veldig forsiktig med risiko, vil nok ikke bli med (på et pilotprosjekt)”* og var enige at denne gruppen ville komme senere inn i produktets livssyklus. Derimot mente en annen informant at disse kundene ville ha omtrent den samme formen for risikovillighet, men mente at det var mer *”attituden”* som var forskjellen. At pilotkundene har en litt annen innstilling og holdning til risiko, ville ikke nødvendigvis si de var mer risikovillige av den grunn. Begge informantene som ble spurt om dette punktet var enige om at pilotkundene hadde høy kompetanse og en modenhet i hva de ville oppnå.

I tidsperioden jeg foretok intervjuer med case-bedriften hadde de fire pilotkunder. De har en kontinuerlig dialog med pilotkundene, og dette er for å verifisere at det er rett løsning og at kundene er fornøyde. En informant opplyste at de hele tiden søker tilbakemelding for å kontrollere at de klarer å løse kundenes utfordringer og at det er stabilt. Programvarene skal hostes på Microsofts plattform, og denne er fortsatt under utvikling. Går alt etter planen skal plattformen være ferdig i juni 2013. Hvis SI føler de har god fremdrift på automatiseringen og alt går bra med pilotkundene, håper de på å lansere i marked i august 2013.

SI har fokus på proaktiv tilbakemelding, hvilket kunder i produktets tidligfase foretrekker.

### *Produkt i mellomfasen*

SI har produkter som befinner seg i mellomfasen og disse er ProArc, Business 360° og Public 360°. SI skiller ikke bevisst på kunder i mellomfasen eller senfasen, men i denne mellomfasen vil de gjennom kundeansvarligprogrammet, nevnt tidligere i kapittel 6.3.1, proaktivt forebygge mot feil. Kunder i produktets mellomfase vil også sette pris på proaktiv utdanning, og her har SI et forbedringspotensial.

SI har fokus på proaktiv forebygging for kunder i produktets mellomfase, men kan bedre utvide tilbudet med proaktiv utdanning.

### *Produkt i senfasen*

SI har ett produkt i senfasen og dette er programvaren DocuLive. Kundeansvarlig vil følge de opp på samme måte som kunder av produkter i mellomfasen. Derimot vil det nok ikke være samme behov for proaktiv forebygging, da disse kundene har vært kunder av SI i lengre tid.

SI har fokus på proaktiv tilbakemelding, som kunder i senfasen vil foretrekke.

### **5.4.2 - Transaksjonsbredde**

Jeg forventet at transaksjonsbredden kom til å øke betraktelig da softwareproduktene skulle bli flyttet over i en nettsky. SI kom til å forandre forretningsmodellen sin, fra å være en forhåndsbetalt tjeneste til et abonnementstjeneste. Dette mente jeg ville øke transaksjonene og føre til en hyppigere kommunikasjon med kunden.

Denne antagelsen kom på et tidlig tidspunkt i denne masteravhandlingen, og jeg var derfor ikke klar over at alle kundene til SI går over i en brukerstøtte- og vedlikeholdsavtale etter implementering av produktet. Derfor ville ikke dette føre til noen høyere transaksjonsbredde, i tillegg til at Challagalla et al. (2009) mente at dette var den svakeste formen for transaksjonsbredde. Derimot fikk jeg vite at med den nye skybaserte løsningen vil det mest sannsynligvis komme andre funksjonaliteter som for eksempel live-chat (dette er fortsatt på utviklingsnivå). Dette vil føre til en høyere transaksjonsbredde og en kontinuerlig reaktiv tilbakemeldingsloop. Med reaktiv tilbakemelding mener jeg at det er kundene som må ta det første skrittet og initiere til chat.

SI har høy transaksjonsbredde, og disse kundene har derfor ikke det samme behovet for proaktive ettersalgstjenester som ved produkter med lav transaksjonsbredde.

#### 5.4.3 - Nettverkseksternaliteter

Jeg mente at SI ville ha lav nettverkseksternalitet, da det ut i fra teorien virket som om kundene måtte kunne kommunisere gjennom produktet for at det skulle ha høy nettverksverdi, slik som e-post og Facebook. Men etter å ha forklart hva nettverkseksternaliteter er til infomantene var de tydelig i sin sak: *”Nå er jo våre produkter for informasjonshåndtering og deling. Å sitte å dele informasjon med seg selv, blir et godt arkivsystem, men det blir ikke så mye deling av det”*, uttrykket en informant. *”Jo, flere som bruker det, jo mer blir det verdt. Hvis ingen lagrer dokumentene der (i programvaren), så har det ikke så mye verdi”*, fortalte en annen informant. Ut i fra disse utsagnene kan vi tydelig se at programmene til SI har en høy grad av nettverkseksternaliteter.

SI har høy nettverkseksternalitet, men jeg er uenig at SI burde fokuseres på proaktiv forebygging.

### 5.5 – Kundekarakteristika

#### 5.5.1 – Brukerintensitet

Brukerintensiteten til kundene til SI varierer mye. *”(For) noen kunder er løsningen selve produksjonssystemet. Dersom programmet er nede stopper hele driften opp og de får ikke gjort jobben sin. Andre bruker det mer sporadisk for å finne dokumenter, og det er ikke virksomhetskritisk”*. Dette kan variere ut i fra størrelsen på bedriften og hvor flinke de som har innført systemet har vært til å bygge rutiner og retningslinjer for systemet. Hvor flinke SI har vært til å kartlegge kundenes behov og tilrettelegge innføringen av systemet sammen med de, spiller også inn på kundens brukerintensitet.

Det at brukerintensiteten varierer så mye er en utfordring for SI, da de som bruker programmet sporadisk ikke husker hva de gjorde fra gang til gang.

*”Vi har ikke vært så flinke til å selge mer opplæring”* innrømmet en informant. SI selger standardopplæring og kurs, men har ikke vært så opptatt av mersalg på dette området. På tross av dette har kursvirksomheten deres hatt en oppgang, og på to år er omsetningen doblet. De markedsfører muligheten for ekstra kurs på hjemmesiden sin, men dette er ikke noe de har vært aktive på å selge. Ut i fra dette supplerte en informant *”Det er nok helt klart et ettermarked for dette med kursvirksomhet”*.

Kunder som er tungbrukere setter pris på proaktiv forebygging og –tilbakemelding, men SI har et stort forbedringspotensial med å tilby proaktiv utdanning til lettbrukerne.

### 5.5.2 – Toleranse for forandringer

I hvilken grad SI sine kunder har høy eller lav toleranse for forandringer varierer fra segment til segment. Kunder fra det offentlige stiller høyere krav til at SI skal tilpasse seg dem enn omvendt og en informant uttrykket, *”Kunder har noen må-krav, som vi må følge ellers går de ikke med på prosjektet”*. Kunder fra privatsektoren kommer ikke med like mange krav og følger ofte best-practices, så ut i fra dette har kunder fra privat sektor-segmentet en høyere toleranse for forandringer. Men for å kunne få best utbytte av programvarene til SI er det viktig at kundene deres er positive til å forandre på rutine sine. Dette for at produktet skal bli tatt i bruk av hele organisasjonen og at kundebedriften får gode rutiner. Dette pleier å gå greit, informerte en informant. I forhold til den skybaserte løsningen, kunne en annen informant fortelle meg at disse hadde høy toleranse for forandringer, siden de er med på pilotprosjektet.

Kunder som har lav toleranse for forandringer setter pris på proaktiv forebygging og kunder som har høy toleranse for forandringer setter pris på proaktiv tilbakemelding, men SI har et stort forbedringspotensial med å tilby proaktiv utdanning til disse.

### 5.5.3 – Markedsmavenisme

Hvorvidt kundene til SI har høy markedsmavenisme, kommer an på hvilken målgruppe man tar utgangspunkt i. Generelt var informantene enige om at kunnskapen kundene hadde om produktene i forkant var i varierende grad.

SI har to hovedmålgrupper, offentlig- og privatmarkedet. *"De offentlige kundene våre har mye kompetanse om hvilke behov som skal dekkes"*. Derfor kom det frem at flertallet av informantene mente at denne kundegruppen ville være noe mer informert om produktene enn de private kundene. På privatmarkedet vil det også variere om det er SI som tar kontakt eller om det er kundene selv som tar kontakt. *"Nei, hvis vi tar kontakt med de så har de ikke så mye informasjon... og det er sjeldent de har hørt om oss"*. En annen informant etterlignet en kunde fra privatmarkedet, *"Hva har dere, og hva kan vi bruke dette til?". Hun konkluderte med "Der (i privatmarkedet) trengs det mer informasjon"*. Når kundene tar kontakt selv, har de derimot gjerne lest seg opp på temaet og/eller hørt om produktene gjennom en bekjent. Derfor varierer det hvor markedsorienterte de forskjellige kundegruppene er. Pilotkundene vil ha en ganske høy markedsmarvenisme, da de har høy kompetanse og er relativt markedsorienterte.

Kunder med høy markedsmarvenisme vil sette pris på alle former for proaktive ettersalgstjenester, og SI tilbyr proaktiv forebygging og -tilbakemelding. Derimot har SI et forbedringspotensial på å tilby kunder med høy markedsmarvenisme proaktiv utdanning.

## 5.6 – Leverandørkarakteristika

### 5.6.1 - Å skanne periferien

SI innhenter markedsinformasjon gjennom surveys og generell tilbakemelding fra kunder, men også fra de større kundene som de samarbeider tett med og gjennom de ansatte. De har et intranett, hvor man kan fylle ut et skjema om ideer til nye produkter. Dessverre har de ikke noe system for nye ideer til organiseringen eller tjenestene. En av informantene fortalte at siden de ikke er en så stor bedrift, kommuniserer de mye gjennom e-post og face-to-face. SI har et godt miljø hvor de ansatte er engasjerte og tar eget initiativ til å spørre og komme med innspill på ting som skjer i bedriften. *"I forhold til en større innovasjon som dette (den skybaserte løsningen) er, så har vi ikke noen andre kanaler enn at vi er opptatt av å kommunisere, forankre og ta i mot innspill"*. En informant fortalt at SI er opptatt av å utvikle det de kaller *future proof solution* (fremtidssikre løsninger). Det vil si at de lager gjennomtenkte løsninger som er fremoverkompatible. På den måten får ikke SI noen blindspor i utviklingsløpet.

*”Vi får et utviklingsløp som gjør at kundens produkt alltid vil utvikle seg i riktig retning i forhold til markedet. Det ligger nok mye i dette med gjennomtenkte løsninger, og vi har en R&D (FoU) -avdeling som er helt i eliten når det gjelder å følge og lese markedstrendene”. Samme informant fortsetter ”For ren kunderettet utvikling eller ren teknologiutvikling hver for seg kan nok være blindspor, men en kombinasjon av de to er nok veien å gå”. For å stimulere til gode ideer har de som jobber med produktutvikling en viss prosent av stillingen sin viet til å jobbe med egne prosjekter.*

Araújo og Gava (2012) er opptatt av hvordan bedrifter balanserer mellom dagens behov og morgendagens muligheter. En informant fra SI fortalte at de tenkte mer kortsiktig før og spesielt når de var på børs. Da hadde de et perspektiv på tre måneder, og lurte på hvordan de skulle tjene mest mulig penger i løpet av denne tidsperioden. *”Nå har vi begynt å tenke mer langsiktig og holder på med prosjekter som ikke gir betaling før senere. Vi har blitt bedre på produktutvikling og bruker lengre tid”. SI sine eiere, investeringsselskapet Borea, tenker også langsiktig, så de har ikke noen konflikter på det området.*

Ved å kontinuerlig søke etter signaler i periferien som kan føre til forandringer, kan SI ta til handling i dag for å realisere de fremtidige planene. Ved å være informert om markedet, kan de gi kundene det beste tilbudet av proaktive ettersalgstjenester.

Derimot vil proaktive ettersalgstjenester gjennom proaktiv tilbakemelding kunne innhente ny informasjon fra periferien. Denne informasjonen kan føre til nye ideer eller man kan se nye muligheter. Derfor kan man si at proaktive ettersalgstjenester påvirker faktoren å skanne periferien og det dannes derfor en loop av informasjon.

SI er aktive på å skanne periferien sin, og har mer informasjon til å skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene.

### **5.6.2 – Proaktiv kundeorientering**

Under punkt 5.3.1, analyse av ettersalgstjenester, kom det frem at gjennom statusmøter med kunden kartlegger SI behovet til kunden og setter opp en aktivitetsplan for å hjelpe kunden å nå visjonen sin. Gjennom det nye kundeansvarlig-programmet, så vil SI prøve å kontinuerlig utforske kundenes latente behov før de selv er klar over det. Ved å ha høy proaktiv kundeorientering, kan dette hjelpe SI til å skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene til kundenes behov.



Proaktive ettersalgstjenester vil gjennom proaktiv tilbakemelding kunne innhente mer informasjon om kunden, som gjør SI enda mer kundeorienterte. Derfor kan man si at proaktive ettersalgstjenester påvirker faktoren proaktiv kundeorientering og det dannes derfor også her en loop av informasjon.

SI har høy proaktiv kundeorientering og kan derfor lettere skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene.

### 5.6.3 - Dokumentasjonsfokus

SI bruker sine egne produkter for å lette informasjonsflyten i bedriften. Selv mente de fleste av informantene at dette var et område de kunne bli bedre på. *”Vi trenger å bli flinkere til å bruke våre egne produkter og samordne informasjonen vår”. ”(Jeg) tror det er mange som ikke bruker det slik som det skal (og) tror vi har mye å gå på”*, var noen av utsagnene som kom frem. Men det kom også frem at de har blitt flinkere på dette etter at dokumentvettreglene kom. Dette er et sett med regler knyttet til det å lagre dokumentasjon, som er trykket opp på plakater og hengt opp i lokalet deres. Alle viktige dokumenter skal lagres i systemet, og en informant vektla viktigheten i å lagre det som har blitt lovet kunden, gjennom møtereferater og annen kommunikasjon. Da kan programvaren fungere som en hukommelse, hvor alle i bedriften kan se hva som har blitt avtalt og hva som trenger å bli fulgt opp. Videre forteller informanten at *”kunnskap om kunden er ekstremt viktig for å kunne selge mer. Hvis de opplever at du ikke kjenner dem, fordi du ikke har satt deg inn i hva de har eller hva som har blitt snakket om før, så er det en kjempe-ulempe i forhold til å selge”*.

Ettersom SI er leverandør av ECM programvarer, kan det hende de stiller høyere krav til dokumenthåndtering enn hva andre bedrifter gjør. Sett ut i fra et større perspektiv, er de dermed ikke nødvendigvis så dårlige på det som det kommer frem fra informantene. Imidlertid erkjenner de at de kan bli bedre på dokumenthåndteringen, og jo flinkere man er til å dokumentere de forskjellige prosessene, jo mer informasjon har ansvarlig for proaktive ettersalgstjenester å basere sin kommunikasjon på.

Proaktive ettersalgstjenester vil gjennom proaktiv tilbakemelding kunne innhente mer informasjon om kunden, noe som gir SI mer å dokumentere. Derfor kan man si at proaktive ettersalgstjenester påvirker faktoren dokumentasjonsfokus og også her vil informasjonsflyten loopes.

SI har også et dokument, "Painting it green", som er en oversikt over alle kundene, hvilken programvareversjon de er på og hvilke moduler de har. På denne måten har de full oversikt over mersalgsmulighetene til hver kunde. Dersom det blir snakk om en oppgradering i et møte, blir dette dokumentert og derfor alltid fulgt opp.

SI har høy dokumentasjonsfokus og kan derfor lettere skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene.

#### 5.6.4 – Eksterne insentiver

De som jobber i salg har provisjon på salg av lisens, men ingen provisjon på salg av tjenester, da dette er konsulentenes arbeidsoppgaver. Konsulentene kan også oppnå bonus, men den er basert på faktureringsgrad. De fleste av bonusene til SI går på økonomisk resultat, og de har alle veldig varierte kriterier. Ut i fra dette kan vi si at de eksterne insentiver i SI er kortsiktige, og en informant fortalte *"Det er selgerne som er ansvarlig for å sy sammen kontrakten. Dersom den blir satt sammen feil vil det være konsulentavdelingen og kunden som får svi for det. Selgerne er veldig flinke til å sette høye forventninger, som ikke alltid er realistiske i forhold til den kontrakten som foreligger"*. Men dette var ikke den generelle oppfattelsen fra de ansatte i SI, da det bare var 1 av 5 som mente at de eksterne insentiver var kortsiktige og at selgerne burde få bonus når det totale prosjektet var ferdig og eventuelle røde tall trukket fra. På den måten ville selgerne hatt en mer langsiktig fremtoning med nye kunder. De 4 andre mener at SI har andre mekanismer som gjør at selgerne tenker langsiktig, selv om de eksterne insentivene er kortsiktige. *"Selgerne kan ikke og har ikke myndighet i forhold til å gi pris eller anslag på leveransen. Det er det konsulentsjefene som har full råderett over"*. Selgerne får altså provisjon ut i fra hva de selger lisensen for, og dersom det skal gis rabatt på tjenester eller vedlikehold og brukerstøtte må de snakke med CEO eller CFO. I tillegg fortalte en informant at SI ofte gir kundene rabatt på lisenser, fordi tjenestene må utføres allikevel og de ikke kan halvere tjenesteprisen, da det ikke blir noen økonomi i det. For det ene produktet deres, Business 360°, er de avhengig av at kundene stiller som referanser, og derfor er det viktig at de er fornøyd. Ut i fra dette virker det som om selgerne i SI har et langsiktig forhold til kundene sine, selv om de eksterne insentivene er kortsiktige. Flere av informantene mente at dette var fordi de har en veldig god kultur og at de i SI har en dugnadsånd, hvor alle hjelper til for å nå felles mål.

SI har kortsiktige insentiver, selv om langsiktige insentiver ville ha bidratt til å ta vare på kundene på lang sikt.

#### 5.6.5 – Betinget hierarki

SI opererer med en hierarkisk struktur på prosjektgruppene sine. Det vil alltid være en prosjektleder som eier saken, og alle rapporterer til ham. Altså, han er ansvarlig for å hente inn de nødvendige ressursene for å kunne løse problemstillingen. I en prosjektgruppe vil det typisk være en konsulent, rådgivere, teknikere og de som skal installere (deployere) produktene. Informantene var fornøyde med strukturen de hadde på prosjektgruppene, men det var litt varierende tiltro til betinget hierarki. Én informant så fordelene med at det var eksperter som hadde ansvaret, mens en annen var litt skeptisk og mente det er mer viktig å strukturere leveranseprosessen. Å hele tiden tune (stille inn) prosessen.

SI opererer ikke med betinget hierarki, selv om det å ha en ekspert i ledelsen ville ha hjulpet med å løse problemer raskere.

#### 5.7 – Flaskehals

Flere nevnte eksempler som gikk på dette med å sette riktige forventninger til kunden, mens tre informanter nevnte dette eksplisitt. Dette er fordi det å utvikle en løsning kan være ganske komplisert og det at den må tilpasses og integreres med kundenes systemer gjør at det til tider kan være ganske utfordrende. Det er viktig at selgerne er realistiske med hva de lover kunden, slik at SI klarer å levere i forhold til det.

### 6.0 – Diskusjon

I diskusjonen kommer jeg først til å oppsummere resultatene ved å svare på undersøkelsesspørsmål 1 og 2, og diskuterer resultatene i lys av teorien. Videre vil jeg diskutere SI sitt forbedringspotensial, som også er svaret på undersøkelsesspørsmål 3. I tillegg vil jeg komme med råd om hvordan best mulig implementere proaktive ettersalgstjenester for SI. Til slutt i diskusjonen vil jeg se på begrensninger og videre forskning, og i konklusjonen kommer svaret på forskningsspørsmålet.

## 6.1 – Oppsummering av resultater

### 6.1.1 - U1) Hvordan spiller proaktive ettersalgstjenester inn på levering av en løsning?

#### *Løsning*

Ut i fra teorien kom det frem at leverandører som mislykkes på å levere løsninger, ikke klarer å integrere de rette ingrediensene (Sharma & Molloy 1999). SI har klart å finne de riktige ingrediensene i en on-premises løsning og klarer å levere i henhold til kundenes forventninger. Derimot er det for tidlig å si hvordan den nye skybaserte løsningen blir, men ut i fra informasjonen jeg har fått fra SI, har jeg fått inntrykk av at de vet hvilke ingredienser som skal med for å kunne lage en kundeorientert løsning. SI tar bort de såkalte negative tjenestene, som for eksempel at kunden måtte betale teknikerne for å installere en ny versjon, fordi nå, i den skybaserte løsningen, vil kunden være på en den siste versjonen hele tiden. Dette gjør at det blir lettere for SI å drive med mersalg, da modulene er tilpasset siste versjon.

#### *Ettersalgstjenester*

SI har fokus på ettersalgstjenester, da 5 av 7 nevnte at brukerstøtte og vedlikehold er en del av en løsningsprosess. Dette er reaktive ettersalgstjenester, men til SIs forsvar er ikke proaktive ettersalgstjenester et så veldig veletablert begrep. SI tilbyr proaktive ettersalgstjenester gjennom kundeprogrammet, og ved å optimalisere tilbudet vil dette kunne føre til høyere kundetilfredshet, innovasjonsevne og mersalg (Challagalla et al. 2009).

Ved å tilpasse de proaktive ettersalgstjenestene og med tett oppfølging av kundene, vil dette føre til høyere kundetilfredshet ved at kundene føler seg mer ivaretatt, ved at de blir hørt og at problemene deres blir løst før de egentlig har et reelt problem. SI er gjennom kundeansvarlig flinke til å følge opp kundene sine, og med kunder i tidligfasen vil de hele tiden teste programvaren for feil og på den måten være proaktivt forebyggende. SI er allerede gode på nyskaping, og dette kan være fordi de er flinke på proaktiv tilbakemelding fra kundene, samt at de skårer høyt på leverandørkarakteristikaene som også henter inn informasjon om kundene og markedet til leverandøren. Gjennom høyt dokumentasjonsfokus vil de også være kontinuerlig oppdatert på mersalgsmuligheter til kundene.

### *Svar på undersøkelsesspørsmål 1:*

Gjennom å utvide ettersalgstjenestene med proaktive ettersalgstjenester vil man i kundenes øyne bedre løsningen, i tillegg til å øke kundetilfredsheten, innovasjonsevnen og muligheten for mersalg. Kundene ser på en løsning som et langvarig forhold med leverandøren og derfor er det viktig å ivareta kunden også etter at implementeringen av løsningen er gjennomført. En informant i SI fortalte at ”*Det er et område hvor det er ekstra mye å gå på.*” og derfor mener jeg at proaktive ettersalgstjenester er en metode for SI til å bli bedre på dette. I følge Tuli et al. (2007) så er ikke leverandører så flinke på dette da kun 4 % nevnte at ettersalgstjenester var en del av en løsning, mens 92 % av kundene nevnte det. Av hele løsningsprosessen, var dette det viktigste området for kunden og derfor er det viktig at leverandøren følger opp på dette området.

#### **6.1.2 - U2) Hvilke faktorer bidrar til proaktive ettersalgstjenester?**

I tabell 5 kan vi se hvilke proposisjoner som stemte overens mellom SI og teorien, da de er merket med X i tabellen. Proposisjoner som er merket med F, er de faktorer som SI kan bli bedre på. Til slutt er faktorer hvor SI og teorien ikke stemte overens merket med T. Først vil jeg ta for meg faktorene som påvirker proaktive ettersalgstjenester.

**Tabell 5 – Oppsummering av proposisjoner (Berg, 2013)**

		Samsvar	Ikke samsvar
<b>Produktkarakteristika</b>			
<i>Produktlivssyklus</i>			
P1.1a)	I følge teorien burde en bedrift med et produkt i tidligfasen ha hovedfokus på proaktiv tilbakemelding.		T
P1.1b)	I følge teorien burde en bedrift med et produkt i mellomfasen ha hovedfokus på proaktiv forebygging og proaktiv utdanning.		F
P1.1c)	I følge teorien burde en bedrift med et produkt i senfasen ha hovedfokus på proaktiv tilbakemelding.		T
<i>Transaksjonsbredde</i>			
P1.2)	I følge teorien burde en bedrift med lav transaksjonsbredde ha like mye fokus på de tre proaktive ettersalgstjenestene.		T
<i>Nettverkseksternaliteter</i>			
P1.3)	I følge teorien burde bedrifter med produkter som har høy nettverkseksternaliteter ha hovedfokus på proaktiv forebygging.		T
<b>Kundekarakteristika</b>			
<i>Brukerintensitet</i>			
P2.1a)	I følge teorien burde kunder som er tungbrukere foretrekke proaktiv forebygging og proaktiv tilbakemelding.	X	
P2.1b)	I følge teorien burde kunder som er lettbrukere foretrekke proaktiv utdanning.		F
<i>Toleranse for forandringer</i>			
P2.2a)	I følge teorien burde kunder som har lav toleranse for forandringer foretrekke proaktiv forebygging.	X	
P2.2b)	I følge teorien burde kunder som har høy toleranse for forandringer foretrekke proaktiv utdanning og proaktiv tilbakemelding.		F
<i>Markedsmavenisme</i>			
P2.3)	I følge teorien burde kunder med høy markedsmavenisme sette pris på alle former for proaktiv ettersalgstjenester.		F
<b>Leverandørkarakteristika</b>			
<i>Å skanne periferien</i>			
P3.1)	I følge teorien kan bedrifter som aktivt skanner periferien sin, lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.	X	
<i>Proaktiv kundeorientering</i>			
P3.2)	I følge teorien burde bedrifter med høy proaktiv kundeorientering lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.	X	
<i>Dokumentasjonsfokus</i>			
P3.3)	I følge teorien burde bedrifter med høy dokumentasjonsfokus lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.	X	
<i>Eksterne intensiver</i>			
P3.4)	I følge teorien burde bedrifter med langsiktige eksterne intensiver lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.		T
<i>Betinget hierarki</i>			
P3.5)	I følge teorien burde bedrifter med betinget hierarki lettere utvikle proaktive ettersalgstjenester.		T
<i>X = Samsvar med teorien, F = Forbedringsområdet for SI, T = Konflikt med teorien</i>			

### 6.1.2.1 – Produktkarakteristika

#### *Produktets livssyklus*

Jeg trodde at SI hadde fokus på å levere proaktive ettersalgstjenester til de forskjellige fasene i produktets livssyklus. Gjennom kundeansvarlig-programmet leverer de proaktiv forebygging og –tilbakemelding til de forskjellige kundene i fasene til produktet, men de kunne hatt mer fokus på proaktiv utdanning til kunder i mellomfasen i produktets livssyklus. Jeg ønsker å flytte faktoren produktets livssyklus over til kundekarakteristika, da det egentlig er snakk om hvilke karaktertrekk kundene har i de forskjellige fasene i produktets livssyklus. Med andre ord er det egentlig ikke produktets livssyklus i seg selv som er så interessant, men kundene og deres karakteristika, som kjøper produktet i de forskjellige produktfasene. Challagalla et al. (2009) forteller blant annet at kunder av produkter i en tidligfase ofte er mer risikovillige, besitter høy kunnskap og i større grad er mer villig til å være med på pilotprosjekter.

Ut i fra dette er det tydelig at det er snakk om kundenes karakteristikk som er typiske for kunden i de forskjellige fasene av produktets livssyklus. Derfor stiller jeg meg kritisk til Challagalla et al. (2009) sin plassering av denne faktoren, da de mener den hører til produktkarakteristikk. Jeg mener denne faktoren går under kundekarakteristikk, og velger derfor å flytte den dit og kaller den "Kunden i produktets livssyklus".

Kunden i produktets livssyklus vil være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester.

#### *Transaksjonsbredde*

Teorien kom frem til at dersom et produkt har lav transaksjonsbredde, ville kundene sette pris på proaktive ettersalgstjenester (Challagalla et al. 2009). Men hvis produktet har høy transaksjonsbredde vil det ikke være det samme behovet for proaktive ettersalgstjenester, da de har kontakt regelmessig. Dette fordi kunden vil forvente at leverandøren hjelper de med problemer i en større grad enn ved et enkeltkjøp, når leverandøren og kunden har et mer langsiktig kundeforhold (Challagalla et al. 2009). Den skybaserte løsningen har høy transaksjonsbredde. Ved at kundene abonnerer på denne løsningen, vil de kreve at SI hjelper de med eventuelle problemer de har. Det at den skybaserte løsningen får en chat, gjør at SI får en tilbakemeldingsloop hvor de hele tiden er i kontakt med kundene sine. Derfor har de ikke det samme behovet for proaktive ettersalgstjenester som kunder med lav transaksjonsbredde.

Transaksjonsbredden vil ikke være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester i den nye skybaserte løsningen og fjernes fra figur 4 - faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester.

#### *Nettverkseksternaliteter*

Jeg trodde at den skybaserte løsningen til SI ville ha lav nettverkseksternalitet. Dette fordi teorien sier at et produkt med høy nettverkseksternalitet vil kunne spre negativ informasjon raskt gjennom dette nettverket (Challagalla et al. 2009).

Videre skriver Challagalla et al. (2009) at det er bevist at kunder av produkter med høy nettverkseksternalitet kommuniserer med hverandre i en større grad enn kunder av produkter med lav nettverkseksternalitet (Shankar & Bayus 2003).

Derfor påstår Challagalla et al. (2009) at kunder som bruker produkter med høy nettverkseksternalitet ofte lærer gjennom hverandre. På grunn av denne kommunikasjonen har ikke disse kundene det samme behovet for å bli hørt. Dette er hvorfor de ikke har behov for proaktiv utdanning og –tilbakemelding.

Challagalla et al. (2009) har basert disse påstandene på forskningsartikkelen *Network effects and competition: An empirical analysis of the home video game industry* av Shankar og Bayus (2003). Shankar og Bayus (2003) fant disse resultatene innenfor spillindustrien og derfor mener jeg at dette er bransjeavhengig. Challagalla et al. (2009) har basert sin undersøkelse på flere industrier, og denne faktoren kan nok stemme innen for disse industriene, på lik måte som spillindustrien, men at dette ikke gjenspeiler ECM-industrien.

Jeg mener at i ECM-industrien, som opererer i et B2B-miljø (forretning-til-forretning), er ikke kommunikasjonen noe høyere mellom brukerne av disse software-programmene, enn dersom de hadde hatt lav nettverkseksternalitet. I spillindustrien blir det naturligvis mer kommunikasjon mellom brukerne, da de deler en felles interesse og kan byttelåne spill (Shankar & Bayus 2003). Derfor vil det i denne bransjen vært mer hensiktsmessig med proaktiv forebygging, enn i ECM-bransjen. Proaktiv forebygging vil være mest aktuelt for kunder i produktets tidligfase, og disse kundene er ofte pilotkunder, som er med på den prosessen det tar å utvikle nye produkter. De er forberedt på at det vil være en periode med testing og finjustering, og vil ikke spre noen negativ WOM (word of mouth) av den grunn.

Ut i fra mine resultater kommer det heller ikke frem noe som forteller at denne faktoren beviser at kunder av produkter med høy nettverkseksternalitet ville ha foretrukket proaktiv utdanning eller –tilbakemelding.

Nettverkseksternaliteter vil ikke være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester og fjernes fra figur 4 – faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester.



### *6.1.2.2 – Kundekarakteristika*

#### *Brukerintensitet*

Ut i fra resultatene kan man se at hvorvidt en kunde er tung- eller lettbruker vil ha en innvirkning på proaktive ettersalgstjenester. Til tungbrukere burde SI tilby proaktiv forebygging og –tilbakemelding, da de er mer avhengig av at programvaren fungerer (Challagalla et al. 2009). Til lettbrukere burde de tilby proaktiv utdanning, da de ikke husker hvordan de benytter programmet fra gang til gang (Challagalla et al. 2009).

Brukerintensitet vil være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester, hvilket er et forbedringsområdet for SI som ikke tilbyr noe proaktiv utdanning.

#### *Toleranse for forandringer*

Ut i fra resultatene kan man se at hvorvidt en kunde har lav/høy toleranse for forandringer spiller inn på proaktive ettersalgstjenester. Kunder med lav toleranse for forandringer vil sette pris på proaktiv forebygging, da de er redd for hendelser som fører med seg usikkerhet (Challagalla et al. 2009). Kunder med høy toleranse vil foretrekke proaktiv utdanning, da de generelt er interesserte i å lære mer – og proaktiv tilbakemelding, da de liker å dele erfaringer som de har tilegnet seg ved å eksperimentere (Challagalla et al. 2009). Gjennom kundeansvarlig tilbyr SI proaktiv forebygging og –tilbakemelding til kunder, men de skiller ikke mellom kunder med høy og lav toleranse for forandringer. På statusmøtene vil de sammen med kunden avdekke hvilke behov kunden har.

Toleranse for forandringer vil være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester.

#### *Markedsmavenisme*

Pilotkundene til SI har høy markedsmavenisme, ut i fra resultatene. Kunder med høy markedsmavenisme liker informasjonsinnhenting og å kunne hjelpe andre med deres produktproblemer. Derfor vil disse kundene sette pris på proaktiv forebygging og -utdanning (Challagalla et al. 2009). De hadde også satt pris på om SI hadde tatt kontakt med dem for å høre hvordan de opplever produktet (Challagalla et al. 2009).

Markedsmavenisme vil være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester.

### *6.1.2.3 – Leverandørkarakteristika*

#### *Dokumentasjonsfokus*

Ved å benytte sine egne produkter har SI høy dokumentasjonsfokus. Selv sier de at de kan bli bedre på det, men jeg velger å tro at de stiller høyere krav enn andre bedrifter som ikke er i ECM-bransjen. I tillegg har SI oversikt over programversjon og hvilke moduler kundene har med dokumentet ”Painting it green”, og derfor vil høyt dokumentasjonsfokus også åpne opp for mersalgsmuligheter samt gi informasjonsgrunnlag for å kunne skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene.

Dokumentasjonsfokus vil være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester.

#### *Eksterne insentiver*

I analysen kom det frem at SI opererer med kortsiktige insentiver. Allikevel mente flertallet av informantene at dette ikke påvirket kvaliteten på arbeidet, da de hadde andre mekanismer som sørget for at kundenes interesser ble ivare tatt på en langsiktig måte. I SI har ikke selgerne myndighet til å gi rabatter på løsningen, de må alltid forhøre seg med CEO eller CFO. Derfor har ikke selgerne mulighet til å ta en høy pris på lisensen, som provisjonen deres er basert på, og sette ned prisen på tjenester eller vedlikeholdsavtalen, som de ikke har noen insentiver på. I tillegg har SI veldig god organisasjonskultur, hvor alle vil det beste for kundene, og derfor ønsker ikke salg å ødelegge for avdelinger som kommer inn senere i løsningsprosessen. Dette viser at eksterne insentiver ikke påvirker proaktive ettersalgstjenester, da de eksterne insentiver ikke spiller inn på hvordan en leverandør ivaretar kundene sine på lang sikt.

Eksterne insentiver vil ikke være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester og fjernes fra figur 4 – faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester.

### *Betinget hierarki*

Betinget hierarki påvirker proaktive ettersalgstjenester ved at prosjektlederen er ekspert innen for det felte som er i kontakt med kunden og kontinuerlig søker etter proaktiv tilbakemelding. Informantene på SI var fornøyde med strukturen de har på prosjektgruppene, og synes betinget hierarki hørt tungvint ut. I tillegg vil prosjektlederen ha ansvar for å trekke inn de ressursene han trenger for å løse problemene, og disse vil også søke proaktiv tilbakemelding. Derfor mente flertallet at det ikke var noe behov for å innføre betinget hierarki, da den strukturen ikke påvirker proaktive ettersalgstjenester i noen større grad enn strukturen på en hierarkisk prosjektgruppe. Av denne grunn blir variabelen fjernet fra figuren 4.

Betinget hierarki vil ikke være en faktor som bidrar til proaktive ettersalgstjenester og fjernes fra figur 4 – faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester.

### *Leverandørkarakteristikaene går i en loop*

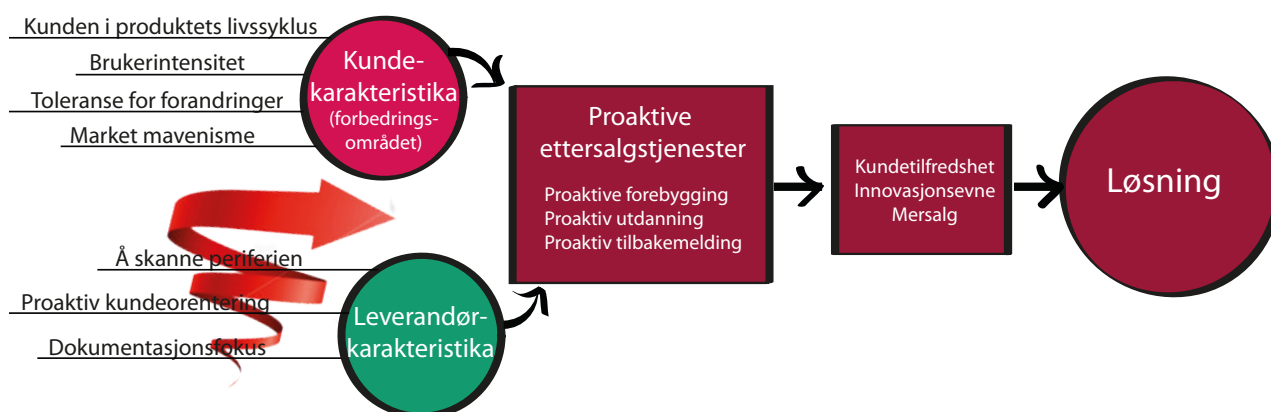
I resultatene kom det frem at gjenværende leverandørkarakteristikker, å skanne periferien, proaktiv kundeorientering og dokumentasjonsfokus, letter utviklingen av proaktive ettersalgstjenester, men også at de proaktive ettersalgstjenestene påvirker disse leverandørkarakteristikaene. Dette skjer først og fremst gjennom proaktiv tilbakemelding, da man kan samle inn nye ideer og potensielle muligheter fra kundene. Dette gjør at man får innhentet mer informasjon fra periferien og blir mer kundeorientert – og all denne nye informasjonen må dokumenteres. Ut i fra dette kan man se at informasjonsflyten går i en salgs positiv spiral, hvor man henter informasjon for å kunne skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene, og gjennom proaktiv tilbakemelding innhenter man mer informasjon om leverandørkarakteristikaene. Dette kan bidra til å øke innovasjonsevnen til leverandøren, da bedriften får en jevn strøm med nye ideer og potensielle muligheter (Challagalla et al. 2009).

### *Svar på undersøkelsesspørsmål 2):*

Som vi kan se i figur 6 – faktorer som reelt påvirker proaktive ettersalgstjenester, så er det kundekarakteristikaene som påvirker hvordan de proaktive ettersalgstjenestene skal skreddersys til hver kunde.

De blir basert på følgende faktorer: kunden i produktets livssyklus, brukerintensitet, toleranse for forandringer og markedsmavenisme. Leverandørkarakteristikaene gjør det enklere for bedriften å utvikle proaktive ettersalgstjenester. Ved å aktivt skanne periferien, være proaktive på kundeorientering og ha høyt fokus på dokumentasjon, vil dette bidra til å optimalisere tilbudet på proaktive ettersalgstjenester for leverandøren. I tillegg vil de proaktive ettersalgstjenestene bidra til en spiral av positiv informasjonsinnhenting i bedriften.

**Figur 6 – Faktorer som reelt påvirker proaktive ettersalgstjenester ved SI (Berg, 2013).**



## 6.2 – Forbedringspotensialet til SI

### 6.2.1 - U3) Har SI noe forbedringspotensial på disse faktorene?

Før jeg svarer på om SI har noe forbedringspotensial ønsker jeg å oppsummere hva de gjør bra og til slutt vil jeg gi noen råd om implementering av proaktive ettersalgstjenester.

#### 6.2.1.1 - Hva SI gjør bra

##### Leverandørkarakteristikaene

Ut i fra tabell 5 og figur 6 kan vi se hvilke faktorer hvor SI skårer høyt. Alle disse faktorene går under leverandørkarakteristikker, og disse er å skanne periferien, proaktiv kundeorientering og dokumentasjonsfokus.

### *Å skanne periferien*

SI er dyktig på produktinnovasjon og som en informant sa, så har de en del å leve opp til når de heter Software Innovation. En del bedrifter begrenser seg til tradisjonelle metoder for å hente inn markedsdata, slik som konkurransekraft, trusler og muligheter og surveys for å kartlegge forbrukerens preferanser (Araújo & Gava 2012). SI befinner seg innenfor softwarebransjen som er en mer dynamisk bransje, og derfor er det viktig at de aktivt skanner periferien for signaler som kan endre MN (moment null), og tenke på hvilken handling de kan gjøre i dag for å realisere de nye visjonene (Araújo & Gava 2012). Dette er SI flinke på da de har en R&D avdeling som er helt i eliten når det gjelder å følge og lese markedstrender.

### *Proaktiv kundeorientering*

Forskning viser at det er flere bedrifter som misforstår eller overser det at kunder forventer at leverandøren skal forstå deres fremtidige behov, så vel som nåtidens (Blocker et al. 2011). For å få til dette har SI etablert kundeansvarlig-programmet, som ivaretar det langsiktige forholdet til kundebedriften. Dette gjør at SI får et sterkere forholdt til kundene sine, gjennom å øke den sosiale kapitalen. Dette hjelper dem med å skaffe viktig informasjon raskt og at de kommer raskere til enighet med kundene sine (Knack & Keefer 1997).

### *Dokumentasjonsfokus*

SI dokumenterer sine operasjoner og har god oversikt over hvilke prosjekter som var vellykket og hvilke som ikke var det. Dette gjør at de har en god oversikt over hvordan markedet og kundenes preferanser utvikler seg. Dette gjør at de kan skreddersy de proaktive ettersalgstjenestene til hver kunde.

## *6.2.1.2 - Forbedringspotensial*

### *Proaktiv utdanning*

Av faktorene som har et forbedringspotensial (F), i tabell 5, så har alle de fire faktorene noe med proaktiv utdanning å gjøre. Dette vil si at SI skårer veldig lavt på proaktiv utdanning. Dette er fordi SI ikke har noe system på proaktiv utdanning, slik som proaktiv forebygging og –tilbakemelding har gjennom kundeansvarlig.

Ved levering av en løsning er et opplæringskurs for 10 personer inkludert. Tanken bak det inkluderte opplæringskurset er at disse menneskene skal bli superbrukere, som vil si at de vil lære seg produktet så godt at de kan lære det bort til resten av organisasjonen. Dersom de ikke lykkes i dette må kundebedriften ta eget initiativ til å melde seg på mer kurs gjennom SI sine hjemmesider.

I følge teorien er det kunder i mellomfasen av et produkt, lettbrukere, kunder med høy toleranse for forandringer og kunder med høy markedsmavenisme som ville ha foretrukket proaktiv utdanning (Challagalla et al. 2009). Her er det viktig å skille mellom kunder som ville ha satt pris på proaktiv utdanning, fordi de finner det interessant å lære mer, og kunder som faktisk har et behov for proaktiv utdanning. Kunder med høy toleranse for forandringer og kunder med høy markedsmavenisme liker begge å lære. Ut i fra SI sin setting vil disse kundene mest sannsynlig absorbere informasjon raskt, da de har interesse for å lære mer, og derfor kan det inkluderte kurset være nok for å dekke deres behov. Kunder i mellomfasen av et produkt vil ha et større behov enn kunder i tidligfase eller senfase av et produkt. Dette fordi kunder i en tidligfase generelt innehar mye kompetanse og kunder i en senfase kan finne informasjon på nettet eller gjennom andre kunder (Challagalla et al. 2009). Ettersom SI sine kunder generelt sett får et opplæringskurs inkludert i løsningen, så dekker dette behovet til disse kundene også. Derimot kom det frem i resultatene at det var lettbrukerne som hadde det største behovet for proaktiv utdanning, da de bruker programmene sporadisk og ikke husker hvordan de bruker det fra gang til gang.

*Svar på undersøkelsesspørsmål 3:*

SI har stort forbedringspotensial på å utvikle proaktiv utdanning til lettbrukere.

#### *6.2.1.3 - Implikasjoner*

Challagalla et al. (2009) har kommet frem til tre faktorer man må ta hensyn til ved implementering av proaktive ettersalgstjenester. Disse er: usikker motivasjon, kontaktfrekvens og timing, og forventningsskalering.

### *Usikker motivasjon*

Kundebedriften kan være veldig skeptiske til hvorfor leverandøren tar kontakt med dem. Kundene kan oppfatte det som om leverandøren bare er ute etter å tjene penger og ikke nødvendigvis ønsker å hjelpe dem. I SI sin situasjon burde det derfor være noen andre enn salgspersonalet som tar kontakt med kunden i forbindelse med proaktive ettersalgstjenester, som for eksempel kundeansvarlig. Det er viktig at kundeansvarlig gjør det tydelig for kunden at han eller hun ønsker å arbeide for å fremme kunden beste interesse.

### *Kontaktfrekvens og timing*

Dersom kundene blir kontaktet for ofte, oppfattes det som irriterende og forstyrrende for kunden. Derfor er det viktig at SI bare kontakter kundene når de kan øke verdien til kunden, i stedet for å kontakte de etter fast tid, som en gang i måneden. For eksempel vil lettbrukere foretrekke å bli kontaktet angående mer opplæring dersom det har gått litt tid siden de investerte i programvaren og har glemt hvordan de benyttet det på en mest hensiktsmessig måte.

### *Forventningseskalerting*

Proaktive ettersalgstjenester kan føre til høyere kundeforventninger. Ved at SI forhindrer en problem, kan kundeorganisasjonen forvente at de skal gjøre det samme uansett geografi. Kundene kan også forvente at leverandøren skal gjøre mer av arbeidet deres og kan bli avhengig av dem. Derfor er det viktig for SI å fortelle kundene hensikten med proaktive ettersalgstjenester og deres begrensninger.

To av informantene fortalte at det å følge opp kundene etter implementeringen var et område hvor SI hadde mye å gå på. Ut i fra min undersøkelse så virker det som om SI har mye på plass i forhold til proaktiv forebygging og proaktiv tilbakemelding. Likevel kan de bli mer bevisste på opplegget rundt proaktive ettersalgstjenester, ved å fortelle kundene motivasjonen bak det, avklare forventninger og blir bedre på timing. Dette med å sette riktige forventninger var noe som kom frem som den største utfordringen (flaskehals) til SI ut i fra undersøkelsen, så her har de et forbedringspotensial. I tillegg kan de optimalisere kundeansvarlig-programmet sitt ved å inkludere proaktiv utdanning som en del av tjenestene for ettermarkedet.

### 6.3 – Begrensninger og videre forskning

Denne oppgaven har hatt fokus på å utvide teorien om proaktive ettersalgstjenester og undersøke hvordan dette spiller inn på levering av en løsning for et softwarefirma i ECM-industrien. Oppgaven er et rent kvalitativ studie som baserer seg på dybdeintervjuer og sekundærdata. Derfor kan oppgavens resultater være lite generaliserbare. Kvalitativ forskning egner seg best til å kartlegge variabler med tanke på videre forskning, og denne oppgaven har derfor ikke tatt for seg kausale sammenhenger. Derimot er oppgavens validitet ivaretatt nøye, da utvalget av informanter ble plukket ut på bakgrunn av deres kunnskap.

Mitt kunnskapsnivå om proaktive ettersalgstjenester, løsninger og ECM-industrien har steget i takt med oppgavens utvikling. Med den kunnskapen jeg besitter nå, ville jeg ha løst oppgaven på en noe annerledes måte. Jeg hentet inn datamaterialet tidlig i denne prosessen og jeg ville nok ha utarbeidet intervjuguiden annerledes nå, med mer fokus på direkte spørsmål om hvordan informantene hadde ment at de forskjellige faktorene spilte inn på proaktive ettersalgstjenester og hva dette gjorde med en løsning. Jeg ville spurt mer rundt dette med flaskehals, om hva SI gjør for å bli bedre på dette området. Dersom jeg hadde hatt mer tid til rådighet, ville jeg kjørt en ny runde med dybdeintervjuer. Dersom jeg hadde hatt mer ressurser, hadde det vært interessant å også intervjuer SI sine kunder, for å kunne undersøke om det er noen forskjeller i oppfatninger om hva som påvirker proaktive ettersalgstjenester og løsninger, og hvilke de mener er de viktigste. Jeg har tatt utgangspunkt i et softwarefirma i ECM-industrien og noen av faktorene som ikke stemte med teorien mener jeg kan være på grunn av at de ikke passer denne bransjen spesifikt. Jeg tror for eksempel at mye av teorien Challagalla et al. (2009) på nettverkseksternaliteter kan stemme med andre typer programvarer. Hvis man ser nærmere på programvaren Word, så har jo dette programmet en høy nettverkseksternalitet ettersom brukeren får mer nytte av det, jo flere som bruker det. Her sier Challagalla et al. (2009) at det ikke vil være nødvendig med proaktiv utdanning eller –tilbakemelding, ettersom kundene lærer av hverandre og kommuniserer, slik at de ikke har så stort behov for å bli hørt av leverandøren.



I denne sammenhengen kan vi se at denne faktoren samsvarer med teorien, men det gjør den ikke i SI sin sammenheng da brukerne her ikke kommuniserer i noen større grad sammen enn ved produkter med lav nettverkseksternalitet. Derfor kunne det ha vært interessant å se på forskjellige softwareindustrier og undersøkt om det hadde vært noen spesielle trekk med ECM-industrien.

Siste forslag til videre forskning vil være å kontrollere kausaliteten til den nye modellen jeg har utviklet i denne oppgaven om hvilke faktorer som påvirker proaktive ettersalgstjenester (figur 6) i ECM-industrien.

## **7.0 – Konklusjon**

Målsettingen for denne oppgaven var å kartlegge hvilke faktorer som påvirket de proaktive ettersalgstjenestene til SI og undersøke hvordan dette påvirket leveransen av en løsning. Jeg har utvidet teorien på området med bakgrunn fra forskningsartikkel av Challagalla et al. (2009) og Tuli et al. (2007). Jeg har utviklet en ny modell (figur 5) som dannet grunnlaget for min teori og testet denne i ECM-industrien og revidert den (figur 6).

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven er som følger:

*Hvordan kan SI bli mer proaktive på ettersalgstjenester og hvordan påvirker dette en fremgangsrik leveranse av en løsning?*

SI kan bli mer proaktive på ettersalgstjenester ved å utvide tilbudet av proaktive ettersalgstjenester med proaktiv utdanning. På bakgrunn av de forskjellige karakteristikaene til kundene, kan SI tilpasse de proaktive ettersalgstjenester til hver enkelt kundes behov og ønsker. Leverandørkarakteristikaene letter utviklingen av kundeorientert proaktive ettersalgstjenester ved å kontinuerlig innhente mer informasjon om markedet, muligheter og kundene, i en positiv spiral (se figur 6).

Det å utvikle proaktive ettersalgstjenester kan være ganske ressurskrevende for leverandøren, og derfor kan det være lurt å fokusere på enkelte kundesegmenter basert på disse karakteristikaene.

Som for eksempel at tungbrukere vil foretrekke proaktiv forebygging og lettbrukere ville ha satt pris på proaktiv utdanning. I tillegg er det viktig at SI implementerer de proaktive ettersalgstjenestene i henhold til *usikker motivasjon, frekvens og timing* og *forventningsskalering*, da disse kan være veldig avgjørende på hvordan kunden tar i mot de proaktive ettersalgstjenestene. I SI er det kundeansvarlig som har ansvaret for de proaktive ettersalgstjenestene, og det er viktig at kundeansvarlig gjør det tydelig at han eller hun ønsker å hjelpe kunden i deres beste interesse. SI burde vurdere timingen på de proaktive ettersalgstjenestene etter når dette kan øke verdien til kunden og det er viktig at de er tydelig på hva kunden kan forvente av disse tjenestene.

Proaktive ettersalgstjenester vil bedre levering av en løsning gjennom å forbedre det siste leddet i løsningsprosessen. I motsetning til mange andre leverandører (Tuli et al. 2007) har SI allerede et stort fokus på ettersalgstjenester, men ved å utvide de reaktive ettersalgstjenestene med proaktive ettersalgstjenester, vil den totale løsningen forbedres. SI har hatt litt å gå på i forhold til kundetilfredsheten, og ved å ivareta kunden utover i det langsiktige forholdet og dekke behov før kunden er klar over det, vil dette øke kundetilfredsheten deres. SI er tidlig ute med den skybaserte løsningen i forhold til konkurrentene, og med denne løsningen vil SI ta over deler av IT-avdelingen til kundene og derfor redusere kostnadene deres totalt sett.

Softwarebransjen er veldig dynamisk og preget av intens konkurranse. Derfor er det viktig å holde seg oppdatert på markedstrender og muligheter, og dette blir lettere gjennom proaktive ettersalgstjenester. I en slik bransje vil det også være viktig å kunne skille seg ut, og nettopp proaktive ettersalgstjenester kan være den faktoren som differensierer bedriften fra konkurrentene som også tilbyr løsninger.

## 8.0 - Referanser

- Araújo, L. & Gava, R. (2012). *Proactive Companies: How to Anticipate Market Changes*: Palgrave Macmillan.
- Askheim, G. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Oslo: Universitetsforlaget.
- Auerbach, C. F. & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data - An introduction to coding and analysis*: New York: New York University Press.
- Barker, W. O., Lane, J. R., Holbrook, D. P., Vadrevu, N. R. & Padalino, L. T. (2005). Preventative maintenance: a proactive customer service. *Bell Labs Technical Journal*, 9 (4): 187-200.
- Berry, L. L. & Leighton, J. A. (2004). Restoring customer confidence. *Marketing health services*, 24 (1): 14.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3): 193-205.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B. & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2): 216-233.
- Bolton, R. N. & Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of marketing research*: 171-186.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2008). Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*, 72 (1): 46-64.
- Brady, T., Davies, A. & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23 (5): 360-365.
- Brax, S. A. & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: a comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (5): 539-560.
- BusinessDictionary.com. (2013).
- Caressi, G. (2001). Enterprise Content Management - Sophisticated Solutions to Optimize Healthcare Delivery: *Improve Patient Care, Ensure Regulatory Compliance, Increase Efficiencies and Reduce the Cost of Care*. Frost & Sullivan - 50 Years of Growth, Innovation and Leadership.
- Carzo Jr, R. & Yanouzas, J. N. (1969). Effects of flat and tall organization structure. *Administrative Science Quarterly*: 178-191.
- Challagalla, G., Venkatesh, R. & Kohli, A. K. (2009). Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off? *Journal of Marketing*, 73 (2): 70-87.
- Clark, R. A. & Goldsmith, R. E. (2005). Market mavens: psychological influences. *Psychology and Marketing*, 22 (4): 289-312.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26 (3): 435-462.
- Cusumano, M. A. (2008). The changing software business: Moving from products to services. *Computer*, 41 (1): 20-27.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2007). Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36 (2): 183-193.
- Day, G. S. & Schoemaker, P. J. H. (2005). Scanning the periphery. *Harvard business review*, 83 (11): 135.

- Feick, L. F. & Price, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *The Journal of Marketing*: 83-97.
- Felstiner, W. L., Abel, R. L. & Sarat, A. (1980). Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming..., *The Law & Soc'y Rev.*, 15: 631.
- Flanagan, J. C. (1954). *The critical incident technique*, b. 51: American Psychological Association.
- Flynn, F. J. (2005). Having an open mind: the impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (5): 816.
- Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (1996). The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations. *Organization Science*, 7 (3): 255-282.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 513.
- Gilbert, M. R., Shegda, K. M., Chin, K., Tay, G. & Koehler-Kruener, H. (2012). Magic Quadrant for Enterprise Content Management. *Gartner Inc.*
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. *HøyskoleForlaget, Kristiansand.*
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*: SAGE Publications, Incorporated.
- Hancock, M., John, R. & Wojcik, P. (2005). Better B2B selling. *McKinsey Quarterly*, 38 (3): 15-21.
- Jewell, R. D. & Unnava, H. R. (2004). Exploring differences in attitudes between light and heavy brand users. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1): 75-80.
- Johnson, E. J. & Russo, J. E. (1984). Product familiarity and learning new information. *Journal of consumer research*: 542-550.
- Katz, M. L. & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review*, 75 (3): 424-440.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model—Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28 (6): 479-490.
- Kisker, H. P. D. (2010). The State Of Business Intelligence Software And Emerging Trends: 2010. *Forrester Report, Inc.* Publication date: May 2010.
- Knack, S. & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly journal of economics*, 112 (4): 1251-1288.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American journal of occupational therapy*, 45 (3): 214-222.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management Issues in the Business-To-Business Context. *Customer Relationship Management*: 261-277.
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. *Personnel Psychology*.
- Liebowitz, S. J. & Margolis, S. E. (1994). Network externality: An uncommon tragedy. *The Journal of Economic Perspectives*, 8 (2): 133-150.
- Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (2004). *Handbook of qualitative research methods for international business*: Edward Elgar Pub.

- Mathieu, V. (2001). Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1): 39-61.
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *The Journal of Marketing*: 57-71.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*; *Psychological Bulletin*, 120 (3): 323.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of marketing research*: 91-106.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2): 160-172.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T. & Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (8): 639-644.
- Price, L. L., Feick, L. F. & Guskey, A. (1995). Everyday market helping behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*: 255-266.
- Rink, D. R. & Swan, J. E. (1979). Product life cycle research: A literature review. *Journal of business Research*, 7 (3): 219-242.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London EC1Y 1SP: SAGE Publications Limited.
- Shankar, V. & Bayus, B. L. (2003). Network effects and competition: An empirical analysis of the home video game industry. *Strategic Management Journal*, 24 (4): 375-384.
- Sharma, D. & Molloy, R. (1999). The truth about customer solutions. *Booz Allen & Hamilton, New York, NY*.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing*: 35-45.
- Solberg, J. (2012). *Hvorfor alltid jakte etter nye kunder? Kunder du allerede har kan lønne seg bedre!* BisnodeAnalytics.no. Tilgjengelig fra: <http://bisnodeanalytics.no/kampanjestyring/hvorfor-alltid-jakte-etter-nye-kunder-kunder-du-allerede-har-kan-lonne-seg-bedre/>.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40 (5): 699-711.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43 (2): 172-194.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl. 250 s. s.
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D. & Thoresen, J. D. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5): 835.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71 (3): 1-17.
- Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75 (6): 5-23.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods*, b. 5: Sage Publications, Incorporated.

Zhang, Q., Cheng, L. & Boutaba, R. (2010). Cloud computing: state-of-the-art and research challenges. *Journal of Internet Services and Applications*, 1 (1): 7-18.

## 9.0 – Vedlegg

### Vedlegg 1 - Intervjuguide

#### INTERVJUGUIDE - SOFTWARE INNOVATION - MASTEROPPGAVE 2013

INTERVJUGUIDE	TEORI
<b>INFORMASJON (5 min)</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Introduksjon av meg og min oppgave.</li><li>2) Hva intervjuet skal brukes til.</li><li>3) Taushetsplikt, anonymisering, mulighet for å trekke seg.</li><li>4) Kvalitetsikring av sitater.</li><li>5) Intervjuet burde ta 1 times tid.</li></ol>	
<b>OVERGANGSPØRSMÅL (5 min)</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Arbeidsbakgrunn?</li><li>2) Kan du fortelle kort om dine arbeidsoppgaver som...</li><li>3) Hva er din rolle i å utvikle den nye cloud-løsningen?</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Viktig å vite hvorfor de mener som de gjør.</li><li>2) Viktig at jeg har forstått hva de gjør.</li><li>3) Se hvor hovedfelte deres er og tilpasse spm.</li></ol>
<b>NØKKELSPØRSMÅL - GENERELLE</b>	
<b>1. Integrerte løsninger</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Hva legger du i begrepet løsning?</li><li>2) Hvilke prosesser består en typisk løsning av av i dag, som dere leverer?</li><li>3) Hva blir andeledes fra denne løsningen og en cloud-basert løsning?</li></ol>	Kontrollere at de har samme oppfattelse av begrepet løsning og undersøke om de nevner support/ettersalgstje.
<b>2. Proaktivitet</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Hvilke egenskaper mener du en bedrift har som er proaktiv?</li><li>2) På hvilken måte er SI proaktive i dag?</li></ol>	På hvilket nivå kan vi si at SI er proaktive i dag? Plaget-, tilpasset, oppmerksom- og aktivatorbedrift.
<b>3. Proaktive ettersalgstjenester</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Hva mener du om påstanden "<i>Lønnsomheten i Software bransjen ligger i ettersalgstjenester</i>"?</li><li>2) Hvordan følger dere opp kunder etter implementeringen?<ol style="list-style-type: none"><li>a) Fungerer produktet?</li><li>b) Blir det benyttet på den mest hensiktsmessige måten?</li><li>c) Har de noen andre synspunkter om produktet?</li></ol></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Kontrollerer om de mener ettersalgstjenester kan være en god inntjingsmulighet.<ol style="list-style-type: none"><li>a) Proaktiv forebygging.</li><li>b) Proaktiv utdanning.</li><li>c) Proaktiv tilbakemeldingsøking.(Sp.skjema)</li></ol></li></ol>

**NØKKELSPØRSMÅL - SPESIFIKKE**

4. Produktkarakteristika	4.1 Produktets livssyklus
1) Hvorfor har dere valgt de kundene dere har gjort til pilotprosjektet? 2) Tror du kundene som kommer senere inn, investerer i cloud-løsningen etter sommeren har en annen profil (samenlignet med de i pilotprosjektet)? a) Hvordan håndterer de feil med produkt? b) Risiko?	1) PLS: De i tidligfase har mer kunnskap. PF. Vil være mest aktuelt for mellomf. 2) PF/PU. Trenger mer opplæring og er mindre risikovillige (mellomfasen).
X) Hva mener du om påstanden " <i>Forskning viser at kunder man fakturerer på mnd. basis, forventer at problemene skal bli håndtert av leverandøren i større grad en de som gjør et engangskjøp</i> ". 1) Hvor ofte er dere i kontakt med kundene etter implementering på de løsningene dere har nå? 2) Hva tror du blir andeledes fra det til clouden?	4.2 Transaksjonsbredde  Kunder med lav transaksjonsb. Vil respondere positivt på PAEST.
Konsu: Bjørn, Sup: Chris 1) Har noen av produktene deres noen fordel av at det blir flere som bruker det? (epost) a) Hvilke?	4.3 Nettverkseksternaliteter  Trenger å få bekreftet lav eller høy nettverkseksternalitet. (spørre 1 pers.)
5. Kundekarakteristika	5.1 Brukerintensiteten
1) Har deres nåværende kunder forskjellige brukerintensitet? a) Heavy vs. light users?	Heavy vil sette mest pris på PF. Light vil foretrekke PU mest. Heavy vil like PF mest.
1) Hvordan reagerer kundene deres på omstillinger? a) Forventer kunden ofte at dere må tilpasse deres produkter i en implementeringsprosess?	5.2 Åpenhet til erfaringer  Lav åpenhet = positiv til PF. Høy åpenhet = + til PU Høy åpenhet = + PT
1) Har kundene deres mye informasjon om produktene deres på forhånd? a) Samenligner de dere med andre konkurrenter?	5.3 Marked mavenisme  Høy mavenisme, + til PF/PU/PT



INTERVJUGUIDE - SOFTWARE INNOVATION - MASTEROPPGAVE 2013

6. Periferien	
1) Hvordan er det dere kommer opp med nye idéer/produkter/løsninger? a) Oppfordrer dere ansatte med å komme med nye idéer? b) Intensiver? 2) Hvordan balanserer dere mellom dagens behov og morgendagens muligheter?	Benytter de det nye tankemønsteret?  2) Hvordan håndterer de denne konflikten?

7. Proaktiv kundeorientering	
1) Hva gjør dere for å kunne forutse hva kundene deres trenger i fremtiden? a) Hvordan etablere dere gode kundeforhold? b) Tror du at cloud-løsningen vil gjøre at dere får tettere bånd med kundene deres? 7.1 Support: Chris, Depl: Merete 2) Hvor lenge varer et typisk kundeforhold? a) Hvordan er det dere fakturerer for support?	Interaksjonsstabilitet

7.2 Proaktiv adferd defineres som " <i>å ta initiativ til å forbedre nåværende omstendigheter eller å skape nye, i stedet for å tilpasse seg de nåværende forhold</i> ". 3) Vil du si at de som jobber i salg har en proaktiv adferd?	
--	--

8. Dokumentasjonsfokus	
1) Hvor mye av deres operasjoner dokumenterer dere? 2) Hva brukes denne informasjonen til senere?	Viktig å få oversikt over markedet og se om preferansene forandrer seg. 2) Referanseprosjekter? Letter arbeidet til de i EST.

9. Kontingent hierarki	
1) Ved implementering av en løsning, hvordan er strukturen på oppdraget? a) Hvem rapporterer til hvem? b) Hvem har det overordnet ansvaret?	Har de kontingent hierarki?

**11. Hva gikk feil?**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1) Kunne du ha fortalt meg om et prosjekt som ikke gikk som det skulle? | Kartlegge flaskehals |
|---|----------------------|

**OPPSUMMERING**

- 1) Oppsummere funn.
- 2) Har jeg forstått deg riktig?
- 3) Er det noe du vil legge til?
- 4) Takke for meg!