

Masteroppgave i Endringsledelse

v/Universitetet i Stavanger
Vår & høstsemester 2012



Figur 1: Intern selskapspresentasjon fra Altibox AS

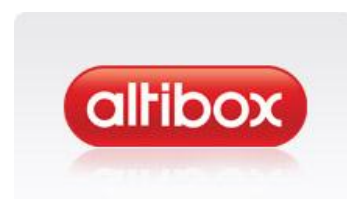
«Hvilke konkrete forandringer i markedstilbud og markedskommunikasjon bør Altibox AS gjøre for å oppnå et bedre partnerforhold?»



Universitetet
i Stavanger

15.1.2013

Arvid Laugaland Røyneberg



UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår og høstsemester 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvilke konkrete forandringer i markedstilbud og markedskommunikasjon bør Altibox AS gjøre for å oppnå et bedre partnerforhold?

FORFATTER:

Arvid Laugaland Røyneberg

Studentnummer: 200433

VEILEDER:

Otto Ottesen

EMNEORD/STIKKORD:

Endringsledelse, markedstilbud, markedskommunikasjon, kommunikasjonstilbud, kvantitative metoder, kvalitative metoder, metodetriangulering, telekommunikasjon, partnerskap, tiltaksbeskrivelser, betydningskriterier, leverandørkriterier og brukerbidrag.

SIDETALL/ORD (inkludert alt):

116 sider / 28 238 ord

STAVANGER:

15.1.2013

DATO/ÅR

Forord

Som en del av studiet master i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger har jeg skrevet en masteroppgave på 30 studiepoeng året 2012. Arbeidet har blitt utført hos Altibox AS, hvor jeg i perioden har vært innleid som produktkoordinator og produktkonsulent. Gjennom prosjektet har jeg sett på hvilke mulige tiltak Altibox kan gjennomføre for å forbedre sitt forhold til partnerne i partnerskapet.

Først og fremst ønsker jeg å rette en stor takk til veilederen min, Otto Ottesen, som har vært svært hjelpelig underveis. Otto har hatt mange gode tilbakemeldinger som virkelig har vært med på å løfte det endelige resultatet av dette arbeidet.

Jeg ønsker også å takke alle kollegaene mine i Altibox AS som har bidratt med alt fra intervjuer til gjennomlesning med tilbakemeldinger underveis i prosjektet. Alle som har blitt kontaktet for å bistå med input har vært veldig hjelpelige og bistått så godt de kunne. Jeg vil spesielt takke min personalansvarlige i Altibox som har gitt meg tillatelse til å bruke noe av min arbeidstid til å jobbe med oppgaven, og ikke minst det at jeg fikk bruke Altibox som prosjektområde.

Sist men ikke minst vil jeg takke min kone, Trine Salvesen-Røyneberg, som gjennom arbeidet med prosjektet har hjulpet meg med å holde fokuset oppe gjennom tider med mindre motivasjon. Og ikke minst for at hun har vært tålmodig gjennom hele prosessen.

Stavanger, januar 2013

Arvid Røyneberg

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke konkrete tiltak Altibox AS kan og bør gjennomføre for å bedre sin markedskommunikasjon og tilbudsvirkemiddelbruk mot partnerne.

I dette prosjektet har forfatter i første omgang samlet relevant informasjon fra interne ressurser i Altibox gjennom individuelle intervjuer (kvalitativ metode). Informasjonen som ble innhentet ble sammen med en rekke delspørsmål i oppgaven benyttet som underlag for utarbeidelse av en kvantitativ spørreundersøkelse. Denne ble sendt ut til 20 mottakere hos noen av de største partnerne. 70 % av mottakerne gjennomførte undersøkelsen, og resultatene av denne bekrefter mye av det som ble pekt på som mulige forbedringsområder gjennom den kvalitative undersøkelsen og det som nevnes i delspørsmålene.

Videre analyseres resultatene fra spørreundersøkelsen gjennom å presentere og drøfte de mest relevante svarene. Som en oppsummering av denne presentasjonen beskrives hvilke handlemuligheter en har til videre arbeid med konkrete tiltaksbeskrivelser.

Det viste seg at flere av partnerne mener at Altibox AS gjør for lite for å involvere partnerne i partnerskapet. Dette kommer frem både i form av at det er et begrenset antall partnere som involveres, og at mye av involveringen begynner altfor sent i prosesser med nye produkter eller tjenester. Forfatter påpeker også et aktuelt tiltak som er basert på egne erfaringer gjennom tiden som innleid hos Altibox AS. Dette baserer seg på målgruppeinndeling, eller segmentering, av partnerne.

Det ene tiltaket beskriver at Altibox AS bør endre hvem, og hvordan partnere involveres ved å fortsette med et nylig igangsatt tiltak. Det anbefales å fortsette med å utarbeide en bedre prosess for involvering av partnere gjennom det igangsatte tiltaket.

Det anbefales også å se på hvordan Altibox AS benytter seg av sitt kommunikasjonsverktøy. Gjennom å utføre en undersøkelse vil Altibox kunne identifisere hvilke mangler de daglige brukerne mener at kommunikasjonsverktøyet har. Når konkrete mangler er identifisert, kan det videre utarbeides konkrete tiltak for endring.

Som en oppsummering på slutten av oppgaven kommer et kapittel med en endelig konklusjon. Her anbefaler forfatter at Altibox AS bør se nærmere på tiltakene som skisseres i oppgaven og vurdere hvor relevante disse er.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
FIGURER	7
TABELLER	7
1. INNLEDNING	8
2. BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLINGEN	9
2.1 OMVERDENSBESKRIVELSE	9
2.1.1 <i>Omgivelser</i>	9
2.1.2 <i>Markedssystem</i>	10
2.2 PROBLEMETS BAKGRUNN	19
3. PROBLEMSTILLING, AVGRENSNINGER, FORUTSETNINGER OG FREMGANGSMÅTE	22
3.1 PROBLEMSTILLING	22
3.2 AVGRENSNINGER OG FORUTSETNINGER	22
3.3 FREMGANGSMÅTE	24
3.4 OPPGAVENS STRUKTUR	24
4. TEORETISK PLATTFORM	26
4.1 VALG AV TEORI	26
4.2 FREMSTILLING AV VALGT TEORI	26
4.2.1 <i>Mål</i>	26
4.2.2 <i>Endringsprosessen i faser</i>	26
4.2.3 <i>Partnerskap</i>	27
4.2.4 <i>Markedstilbud</i>	29
4.2.5 <i>Målgruppeinndeling</i>	31
4.2.6 <i>Brukerbidrag</i>	32
4.2.7 <i>Markedskommunikasjon</i>	33
4.2.8 <i>Betydningskriterier</i>	39
4.2.9 <i>Leverandørkriterier</i>	40
4.3 SAMMENDRAG AV UNDERSØKELSESBEHOV	40
5. METODEKAPITTEL	42
5.1 KVALITATIV METODE	42
5.1.1 <i>Det individuelle intervjuet</i>	43
5.2 KVANTITATIV METODE	43
5.2.1 <i>Tverrsnittstudier</i>	44
5.3 GJENNOMFØRING AV METODEBRUKEN	44
5.4 VURDERING AV METODENE	45
5.4.1 <i>Hvorfor er man skeptiske til kvalitative metoder?</i>	47
5.4.2 <i>Hvorfor er man skeptiske til kvantitative metoder?</i>	47

6.	PRESENTASJON OG DRØFTING AV RESULTATER	48
6.1	KARAKTERISTIKK AV PROBLEMETS OMVERDEN	48
6.2	PRESENTASJON OG DRØFTING AV RESULTATER FRA UNDERSØKELSENE	49
6.2.1	<i>Resultater fra kvalitativ undersøkelse</i>	49
6.2.2	<i>Resultater fra kvantitativ undersøkelse</i>	52
6.3	BESVARELSE AV DELSPØRSMÅLENE	58
7.	FORSLAG TIL TILTAK	69
7.1	BESKRIVELSE AV HANDLEMULIGHETER	69
7.2	TILTAK 1 – BEDRE INVOLVERING AV PARTNERE	71
7.2.1	<i>Oppsummering av tiltak</i>	71
7.2.2	<i>Nåværende situasjon</i>	71
7.2.3	<i>Tiltaksbeskrivelse</i>	72
7.3	TILTAK 2 – JUSTERE KOMMUNIKASJONSVERKTØY BASERT PÅ PARTNERNES PREFERANSER	73
7.3.1	<i>Oppsummering av tiltak</i>	73
7.3.2	<i>Nåværende situasjon</i>	73
7.3.3	<i>Tiltaksbeskrivelse</i>	74
7.4	TILTAK 3 – MÅLGRUPPEINDELING	75
7.4.1	<i>Oppsummering av tiltak</i>	75
7.4.2	<i>Nåværende situasjon</i>	75
7.4.3	<i>Tiltaksbeskrivelse</i>	75
7.5	TILTAK 4 – FORBEDRE RUTINER RUNDT MOTTAK, BEHANDLING OG OPPFØLGING	77
7.5.1	<i>Oppsummering av tiltak</i>	77
7.5.2	<i>Nåværende situasjon</i>	77
7.5.3	<i>Tiltaksbeskrivelse</i>	77
7.6	FRA FRANCHISE TIL PARTNERMODELL	78
7.7	ØKONOMISKE KONSEKVENSER AV TILTAKENE	79
7.7.1	<i>Økonomiske kostnader knyttet til tiltakene</i>	79
7.7.2	<i>Økonomiske fordeler knyttet til tiltakene</i>	81
8.	KONKLUSJON	82
9.	REFLEKSJONER OVER PROSESSEN I PROSJEKTET	83
9.1	PROSJEKTETS GANG	84
10.	REFERANSELISTE	85
10.1	BOKKILDER	85
10.2	INTERNETTKILDER	86
11.	VEDLEGG	88
11.1	VEDLEGG 01 – MARKEDS- OG MERKEVARESTRATEGI ALTIBOX PRIVAT 2010 – 2015	89
11.2	VEDLEGG 02 – RETTIGHETER TIL BRUK AV SALGS- OG MARKEDSMATERIELL, PC- OG TV-PORTAL	93
11.3	VEDLEGG 03 – OPPGAVETYPE 3 - STRUKTUR	100
11.4	VEDLEGG 04 – EPSI-NORWAY OPPSUMMERING BREDBÅNDSUNDERSØKELSE – NORGE 2012	102
11.5	VEDLEGG 05 – EPSI-NORWAY OPPSUMMERING DIGITAL-TV UNDERSØKELSE – NORGE 2012	103
11.6	VEDLEGG 06 – UTFORMING AV SPØRREUNDERSØKELSE	104
11.7	VEDLEGG 07 – KVALITATIVE RESULTATER FRA DEN KVANTITATIVE UNDERSØKELSEN	114

Figurer

FIGUR 1: INTERN SELSKAPSPRESENTASJON FRA ALTIBOX AS.....	1
FIGUR 2: INNDELING AV OMGIVELSENE I ULIKE NIVÅER (JACOBSEN OG THORSVIK, 2007; 184)	10
FIGUR 3: INNDELING AV MARKEDSSYSTEMET (SANDER, KJETIL, 2004; HVA ER MARKEDSSYSTEMET?)	11
FIGUR 4: ORGANISASJONSKART I ALTIBOX AS (RØYNEBERG, ARVID, 2012)	12
FIGUR 5: ORGANISERING AV PRODUKTAVDELINGEN I ALTIBOX AS (RØYNEBERG, ARVID, 2012)	13
FIGUR 6: ORGANISERING AV MARKEDSAVDELINGEN I ALTIBOX AS (RØYNEBERG, ARVID, 2012)	14
FIGUR 7: ORGANISERING AV PARTNERSERVICE I ALTIBOX AS (RØYNEBERG, ARVID, 2012).....	15
FIGUR 8: ALTIBOX AS SITT PARTNERKART (INTERN SELSKAPSPRESENTASJON FRA ALTIBOX AS)	16
FIGUR 9: KUNDERAPPORT ALTIBOX AS (INTERNT DISTRIBUTERT I ALTIBOX AS FOR UKE 48)	17
FIGUR 10: OVERSIKT OVER KONKURRENTER I PARTNERSKAPET (VISES OGSÅ I DRØFTINGSKAPITTELET SENERE I OPPGAVEN).	19
FIGUR 11: JOHN KOTTER'S 8 STEPS CHANGE MODEL (KLEIN, TEDDY, 2011)	27
FIGUR 12: TILBUDSVIRKEMIDLER OVERFOR FORHANDLERE (OTTESEN, 2005; 76)	30
FIGUR 13: LETEMODELL FOR IDENTIFISERING AV TILBUDSVIRKEMIDLER (OTTESEN, 2005; 86)	30
FIGUR 14: HVORDAN MAN SEGMENTERER ET MARKED (SANDER, KJETIL, 2004; HVA ER MARKEDSSEGMENTERING?)	32
FIGUR 15: MULIGHETER FOR PÅVIRKNING AV MARKEDSTILBUD OG MARKEDSKOMMUNIKASJON (OTTESEN, 2005; 40).....	34
FIGUR 16: HOVEDFORMER FOR KOMMUNIKASJON OG KOMMUNIKASJONSVIRKEMIDLER (OTTESEN, 2005; 49).....	37
FIGUR 17: FOKUS OG MERKEVARESTRATEGI ALTIBOX 2010 – 2015 (VEDLEGG 01, S. 3)	50
FIGUR 18: TILFREDSHET I PARTNERSKAPET KNYTTET TIL INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON TIL PARTNERE	53
FIGUR 19: TILFREDSHET VED AT INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON FOREGÅR VIA PARTNERNET	54
FIGUR 20: TILFREDSHET MED HVORDAN ALTIBOX TAR HENSYN TIL PARTNERNES UTFORDRINGER	56
FIGUR 21: BRUK AV MARKEDSKOMMUNIKASJONSVIRKEMIDLER (RØYNEBERG, ARVID, 2012)	57
FIGUR 22: OVERSIKT OVER KONKURRENTER I PARTNERSKAPET	64
FIGUR 23: KUNDE PROFIL (GRAF) EPSI-NORWAY – BREDBÅNDSLEVERANDØRER (VEDLEGG 04, 11)	66
FIGUR 24: KUNDE PROFIL (GRAF) EPSI-NORWAY – DIGITAL-TV (VEDLEGG 05, 10).....	67

Tabeller

TABELL 1: FORDELING AV ANSVAR OG ROLLER MELLOM ALTIBOX OG PARTNER (RØYNEBERG, ARVID, 2012).....	28
TABELL 2: OPPSUMMERING AV SPØRREUNDERSØKELSEN	53
TABELL 3: KONKURRENTSAMMENLIGNING: ALTIBOX, GET OG TELENOR (RØYNEBERG, ARVID, 2012)	65
TABELL 4: KUNDE PROFIL (TABELL) EPSI-NORWAY – BREDBÅNDSLEVERANDØRER (VEDLEGG 04, 11)	66
TABELL 5: KUNDE PROFIL (TABELL) EPSI-NORWAY – DIGITAL-TV (VEDLEGG 05, 10)	67
TABELL 6: OVERSIKT OVER KOSTNADER TILKNYTTET DE AKTUELLE TILTAKENE (RØYNEBERG, ARVID, 2013).....	80

1. Innledning

Dagens telekommunikasjonsmarked endrer seg så mye at det er vanskelig for en gjennomsnittlig person å få med seg alt som skjer. Nye innovative løsninger innen telefoni, TV og internett dukker opp hele tiden, og det er ikke vanskelig å se at dette er et område med stor konkurranse. De aller fleste benytter seg av telekommunikasjonsprodukter, og har gjort dette i en årrekke. Vi tenker ikke på at telekommunikasjonsprodukter styrer hverdagen vår, men for mange føles det som en krise dersom man glemmer mobiltelefonen hjemme en dag. (Wikipedia, 2012; *Telekommunikasjon*).

Filosofien bak telekommunikasjon dreier seg om å knytte to eller flere punkter sammen gjennom ulike typer nettverk. Det kan dreie seg om samtaler over telefon, e-poster over internett eller nyhetsendinger på Tv. Tv knytter ikke sammen mennesker på lik linje som telefoni og internett, men det gir brukeren informasjon som distribueres fra en annen lokasjon. Dette kalles for kringkasting (Wikipedia, 2012; *Telekommunikasjon*). Det er imidlertid muligheter for direkte kommunikasjon mellom to eller flere lokasjoner ved hjelp av vV'en dersom denne støtter internett. SmartTv er det nye store konseptet innen TV-utvikling som forsøker å gjøre Tv'en mer lik en datamaskin. På Tv'er med denne funksjonen finnes det applikasjoner som lar deg kommunisere over internett (tale, video eller begge deler), for eksempel Skype (Skype, 2012).

Ifølge statistisk sentralbyrå, hadde 92 % av de undersøkte tilgang til internett hjemme (totalt for menn og kvinner i 2011). Kun 8 år tidligere, i 2003 var dette tallet nede på 64 %. Dette vil si at de siste 8 årene, så har antall nordmenn som har tilgang til internett i hjemmet økt med nesten 45 prosent. (Statistisk sentralbyrå, 2012).

Undersøkelsen fra statistisk sentralbyrå viser at de fleste norske hjem har en internettilknytning. Internettleverandørene er på vei over i en epoke hvor de ikke lenger skal få "nye" internettkunder. Med nye kunder i denne sammenheng menes kunder som ikke har internettforbindelse i hjemmet fra før av. Det går mer og mer over til å kunne tilby bedre produkter enn konkurrenter for å få kundene til å skifte leverandør.

Arbeidet med denne oppgaven har både en praktisk og en personlig betydning. Den praktiske betydningen av oppgaven er den mulige gevinsten undersøkelsene og resultatene kan gi Altibox. Funnene fra undersøkelsen vil bidra til forbedring når det kommer til bruk av virkemidler for å påvirke markedstilbud og markedskommunikasjon. Disse tiltakene skal være utarbeidet slik at Altibox enkelt kan ta de i bruk dersom dette ønskes. Den personlige betydningen av oppgaven går på det å ferdigstille et kapittel i livet. Når oppgaven er levert, trer forfatter ut av studenttilværelsen og inn i arbeidslivet og voksentilværelsen for fullt.

Altibox vil omtales som Altibox i noen sammenhenger og Altibox AS i andre sammenhenger. Dette varierer med henhold til hva som passer best inn i setningsoppbyggingen.

2. Bakgrunn for problemstillingen

«Altibox er et unikt nasjonalt samarbeid av partnere som tilbyr fiberoptiske kommunikasjonsløsninger med interaktivt tv, lynraskt internett, rimelige tellerskritt, alarm og mobil i én og samme fiberkabel» (Altibox, 2012; Altibox).

I dag benytter over 250 000 husstander i Norge seg av Altibox i over 215 ulike kommuner, helt fra Vesterålen i nord, til Kragerø i sør. Altibox-produktene tilbys av over 35 partnere spredt rundt i Norge og i tillegg er det seks partnere i Danmark. Disse partnerne er av ulik størrelse (Altibox, 2012; Altibox). Når Altibox ble startet i 2002, var det et relativt beskjedent selskap med 500 kunder (intern selskapspresentasjon fra Altibox AS).

Altibox er i dag en stor virksomhet med omtrent 160 ansatte (dette inkluderer også innleide). Altibox fokuserer på å være den beste leverandør av hastigheter til kundenes husstander (vedlegg 01, s. 3). Ikke bare har de raske hastigheter, men også landets mest tilfredsstilte kunder (vedlegg 04, s. 11; vedlegg 05, s. 10). Altibox vant også for kort tid siden pris for beste TV-guide (Din Side, 2011).

Altibox anses som en stor bedrift da norske retningslinjer for størrelser på bedrifter sier at en bedrift med mellom 20 og 100 ansatte er mellomstor. I en rekke andre europeiske land anses en bedrift som mellomstor når den har inntil 200 eller 500 ansatte. Dette varierer mellom landene (Regjeringen, 1995 og Cappelen Damm, ukjent dato).

Det vil først fokuseres på å beskrive omverdenen til Altibox for deretter å gå nærmere inn på selve bakgrunnen for problemstillingen.

2.1 Omverdensbeskrivelse

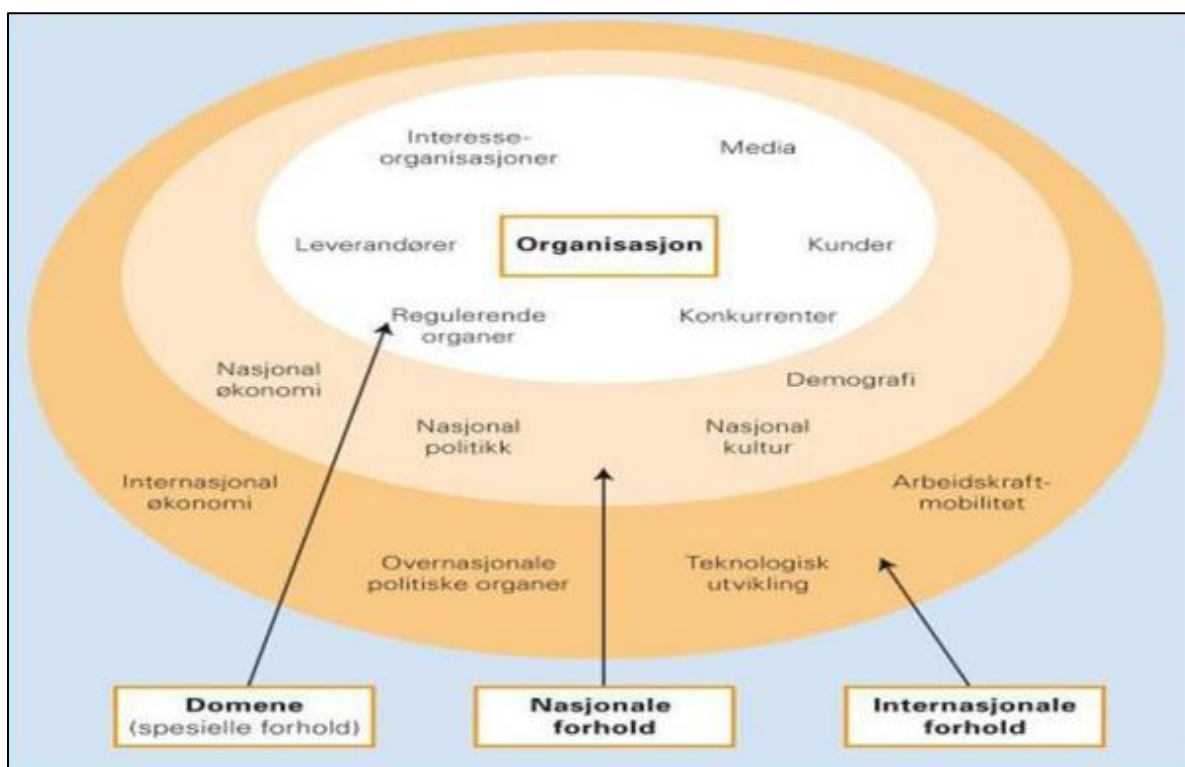
En omverdensbeskrivelse kan defineres med ulike navn, deriblant Jacobsen og Thorsvik's (2007; 184) «omgivelser» og det Blom, Framnes og Thjømmøe kaller «markedssystem» (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssystemet?*). Det som skrives om markedssystemet er hentet fra Kjetil Sanders artikler på www.kunnskapssenteret.com, hvor han refererer til Blom, Framnes og Thjømmøe.

2.1.1 Omgivelser

Omgivelser defineres som alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen. Disse forholdene inkluderer blant annet leverandører, konkurrenter, kunder, media og interesseorganisasjoner. I tillegg til alle de nærliggende omgivelsene er det en del samfunnsmessige forhold som kan påvirke organisasjonens situasjon. Dette kan være økonomisk og kulturell utvikling både lokalt og i form av internasjonale trender (Jacobsen og Thorsvik; 183).

På figuren under ser vi hvordan Jacobsen og Thorsvik har delt inn omgivelsene til en normal organisasjon, hvor de forholdene som påvirker organisasjonen direkte er; konkurrenter, leverandører, kunder, media, interesseorganisasjoner og regulerende organer. Innenfor nasjonale forhold pekes det på nasjonal økonomi, nasjonal politikk, nasjonal kultur og demografi. Når det kommer til de internasjonale forholdene er det snakk om internasjonal økonomi, overnasjonale politiske makter, teknologisk utvikling og arbeidskraftmobilitet.

Figuren fremhever på en bra måte i hvor stor grad de ulike faktorene påvirker den daglige driften i en organisasjon. De nærliggende faktorene påvirker i stor grad, mens jo lenger ut man beveger seg, desto mindre direkte påvirkning merker organisasjonen av forholdene.



Figur 2: Inndeling av omgivelsene i ulike nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2007; 184)

2.1.2 Markedssystem

Et markedssystem kan sies å bestå av de interessegrupper og de forhold internt og eksternt som har interesse i å påvirke organisasjonen (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssystemet?*).

Det er forholdene i markedssystemet som setter grenser for handlefriheten, og bestemmer rammebetingelsene organisasjonen må operere under. Det er viktig at de ansatte i en organisasjon kjenner til markedssystemet organisasjonen er en del av. Dette vil danne en felles forståelse for hvorfor ting gjøres som de gjør. I de fleste organisasjoner er det alltid noen som ikke kjenner til markedssystemet, men det er ekstremt viktig at lederne i en

organisasjon kjenner til og er fortrolig mot disse forholdene (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssystemet?*).

Markedssystemet kan deles opp i tre mindre delsystemer for å gi en bedre oversikt over hvordan ulike interne og eksterne faktorer henger sammen. Disse delsystemene heter; mikrosystemet, offentlighetssystemet og makrosystemet (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssystemet?*). Se under for en illustrasjon over dette.



Figur 3: Inndeling av markedssystemet (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssystemet?*)

Mikrosystemet består av de faktorer som påvirker organisasjonen direkte, interne så vel som eksterne. Det er disse faktorene som er en del av hverdagen for de fleste ansatte i organisasjonen. Det omfatter blant annet ledere og avdelinger internt, leverandører og mellomledd på den ene siden og konkurrenter og kunder på den andre siden. Faktorene som hører til i mikrosystemet er de faktorene som er viktigst for organisasjonen. Det vil si de faktorene som har mest påvirkning. (Sander, Kjetil, 2004; *Mikrosystemet*).

Offentlighetssystemet er de faktorer som påvirker faktorene i mikrosystemet. Altså de faktorer som påvirker kunder, leverandører, konkurrenter, ansatte og så videre. En slik faktor kan for eksempel være interne interessegrupper. En interessegruppe i en organisasjon kan være alt fra en avdeling til en fagforening. Disse gruppene kan utøve makt og innflytelse på selve organisasjonen. Det finnes også eksterne interessegrupper som kan påvirke organisasjonen i den grad de ønsker å beskytte sine medlemmer. Andre faktorer i offentlighetssystemet er offentlige instanser, finanskilder, eksterne aksjonsgrupper og publikum generelt.

Offentlighetssystemet i Altibox består av «alle grupper som har interesse i og/eller påvirker organisasjonen eller andre enheter i markedssystemet» (Sander, Kjetil, 2004; *Offentlighetssystemet*).

Makrosystemet består av en rekke ikke-kontrollerbare faktorer. «Den primære oppgaven er her å registrere - og helst forutsi - størrelser, endringer og retninger i disse faktorene. Samt

utarbeide handlingsplaner som gjør bedriften i stand til å arbeide under prognostiserte forhold» (Sander, Kjetil, 2004; *Makrosystemet*). Faktorer i makrosystemet kan være demografiske, politiske, kulturelle, økonomiske og teknologiske faktorer.

Altibox sitt mikrosystem består av de ansatte i Altibox, Altibox sine leverandører, Altibox sine partnere, partnersnes kunder og Altibox sine konkurrenter. Disse faktorene er de som har mest påvirkning for organisasjonen, og dermed også de som er viktigst. Under vil disse omtales litt nærmere. Informasjonen om Altibox og de ulike avdelingene som presenteres videre er hentet fra samarbeid med ulike interne ressurser i Altibox.

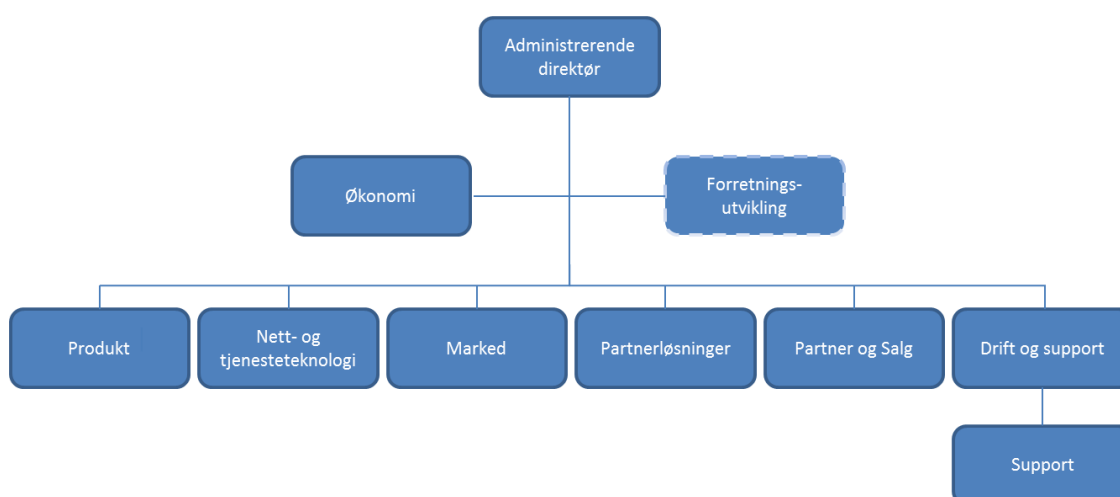
2.1.2.1 Ansatte i Altibox

Altibox består som nevnt tidligere av omtrent 160 ansatte, hvor rundt 40 er innleide konsulenter. Altibox er satt sammen av en rekke avdelinger med ulike funksjoner i organisasjonen. Sammensetningen av disse avdelingene har de siste årene vært gjennom flere endringer da effektiviteten av de ulike sammensetningene ikke har resultert i de resultater man så for seg.

De ansatte i Altibox ønsker å påvirke organisasjonen i en positiv retning ved å forbedre de produkter og tjenester som leveres. Det ligger en god kultur i grunn i selskapet som resulterer i at de ansatte ønsker å se sin arbeidsplass lykkes i det de driver med. Det at Altibox og partnerskapet vokser så fort som det gjør, er en god motivator for de ansatte.

I løpet av de siste årene har telekommunikasjonsbransjen vokst noe enormt, og en stadig sterkere konkurransefaktor er kompetansen til de ansatte.

Under viser en figur organisasjonskartet til Altibox AS:



Figur 4: Organisasjonskart i Altibox AS (Røyneberg, Arvid, 2012)

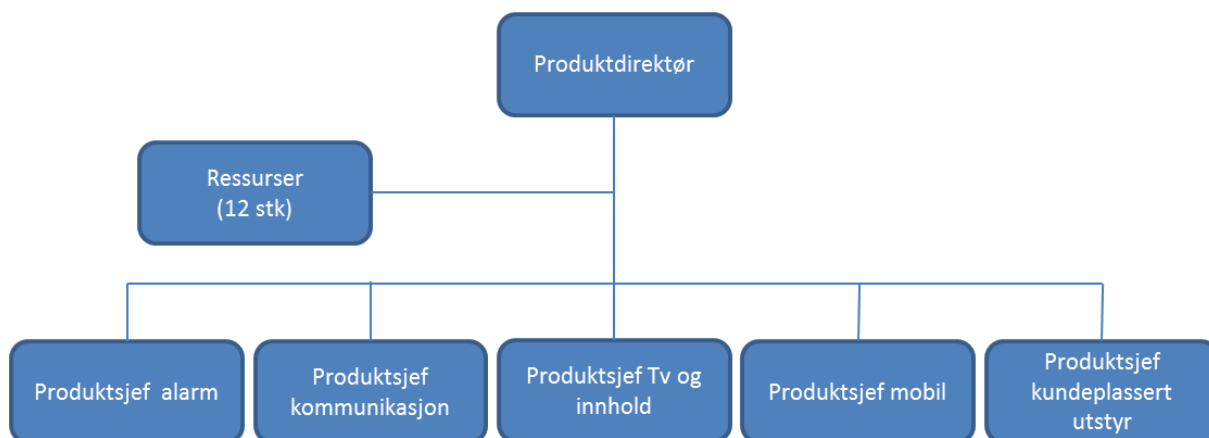
Videre vil de avdelinger som er relevante i forbindelse med denne oppgaven beskrives nærmere.

2.1.2.1.1 Produkt

Produkt er en divisjon bestående av 18 ressurser. Det er her en divisjonsleder, samt produktsjefer i de fem ulike produktområdene. De fem produktområdene er; Tv og innhold, kommunikasjon, alarm, mobil, og kundeplassert utstyr.

Produktdivisjonen er den divisjonen som er ansvarlig for hele produktenes livsløp. Divisjonen har eierskap til alle produkter og tjenester som tilbys kundene. De er også ansvarlige for at all dokumentasjon (brukerveiledninger, tjenestebeskrivelser, vilkår og lignende) vedlikeholdes og oppdateres, samt de er ansvarlige for forvaltning av eksisterende produkter, tjenester og prosesser.

Seks av de 18 ressursene har en leder- eller sjefsrolle i avdelingen. De tolv resterende ressursene består av produktkonsulenter og senior produktkonsulenter, hvor noen har spisskompetanse innen spesifikke produktområder og andre har en mer generell kompetanse på tvers av flere områder. Se under for organisasjonskart for avdelingen:



Figur 5: Organisering av produktavdelingen i Altibox AS (Røyneberg, Arvid, 2012)

Altibox AS gjennomgikk tidlig høst 2012 en justering hvor divisjonene ble endret på. Produktdivisjonen gikk fra å bestå av 11 ressurser til 18 ressurser. Arbeidsmetodikken har også endret seg. Før justeringen hadde hver produktsjef en til to ressurser dedikert til å jobbe med sitt produktområde. Etter justeringen blir disse ressursene brukt på tvers av produktområdene.

Som nevnt over, er de store ansvarsområdene til produktdivisjonen det å utvikle nye produkter og tjenester til produktporteføljen, samt det å forvalte eksisterende produkter og tjenester. Forvaltningen skjer i stor grad på lik linje som før justeringen Altibox AS har gjennomgått, mens for produktutvikling er det store endringer. Tidligere var det en egen

avdeling for produkt- og prosessutvikling, hvor produktsjefene bestilte utviklingsoppdrag. Justeringen medførte at avdeling for produkt- og prosessutvikling ble fjernet, og de fleste ressursene ble flyttet til produktdivisjonen. Med dette som utgangspunkt var det lite tvil om at utviklingsløp fra nå av skulle kjøres i produktdivisjonen.

Produktavdelingen har et tett samarbeid med markedsavdelingen, da de sammen med denne avdelingen er ansvarlige for hvordan brukerdokumentasjon og lignende blir presentert til partnerne.

2.1.2.1.2 Marked

Markedsavdelingen i Altibox består av ti personer. I grove trekk har markedsavdelingen ansvar for å støtte partnernes markedsføring, generell kunde- og markedsinnsikt, overvåke markedet og konkurrentene, bygge opp Altibox som merkevare og kommunikasjon med brukere/kunder av Altibox tjenester.

Marketsdirektør er den eneste i avdelingen som har overordnet personalansvar (figur 6). Utover dette er det tydelige føringer på hva som er de ulike personers ansvarsområde. Per 22. desember 2012 bestod markedsavdelingen av fire prosjektledere.



Figur 6: Organisering av markedsavdelingen i Altibox AS (Røyneberg, Arvid, 2012)

Markedsavdelingen har en fler-funksjonell rolle i organisasjonen. Dette kan forklares med at ulike personer i avdelingen blir involvert i forskjellige oppdrag og prosjekter på ulike stadier og i varierende omfang. På hvilken måte personer blir involvert avhenger av prosjektets formål og behov for kompetanse.

Markedsavdelingen er sammen med produktavdelingen ansvarlige for å vedlikeholde alt av markedsmateriell, brukerdokumentasjon og veiledninger. Dette gjelder både sluttkundebasert så vel som partnerbasert materiale. Det er i leddet mellom markedsavdelingen og partneren mye av den reelle bruken av markedstilbuds- og markedskommunikasjonsvirkemidler foregår.

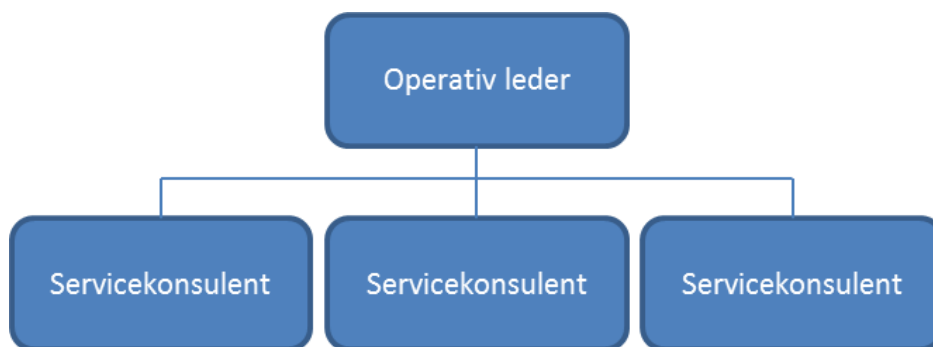
Når materiell er lansert og overlevert til partnerne, vil partnerne kunne henvende seg med innspill og forslag til endringer i materialet. Henvendelser av denne form rutes via en egen avdeling i Altibox som heter Partnerservice.

2.1.2.1.3 Partnerservice

Partnerservice er en egen avdeling som fungerer som et kontaktpunkt for hele partnerskapet. Partnerne kan forespørre materiell og rutinebeskrivelser, men kan også komme med forslag til endringer eller forbedringer de mener bør vurderes. Partnerservice er en avdeling i divisjonen som heter Partnerløsninger. Det vil kun fokuseres på å beskrive Partnerservice, da det er denne avdelingen som er relevant for oppgaven.

Partnerservice er med andre ord en service eller et slags kundesenter for partnerne, i lik linje som partnerne selv har kundesenter for sine slutt kunder. Det viktigste denne avdelingen gjør går på mottak, behandling og oppfølging av henvendelser. Dette blir også kalt MBO (Ottesen, 2005; 52-53). Mer rundt MBO kommer senere i oppgaven.

Avdelingen består av en operativ leder og tre servicekonsulenter. Den operative lederen er også senior servicekonsulent.



Figur 7: Organisering av Partnerservice i Altibox AS (Røyneberg, Arvid, 2012)

Når en servicekonsulent mottar en henvendelse fra partner, er oppgaven deres å videresende denne til rett ressurs internt i Altibox AS. Dersom de selv har grunnlag for å besvare henvendelsen, gjør de dette uten å involvere andre i organisasjonen.

2.1.2.2 Altibox sine leverandører

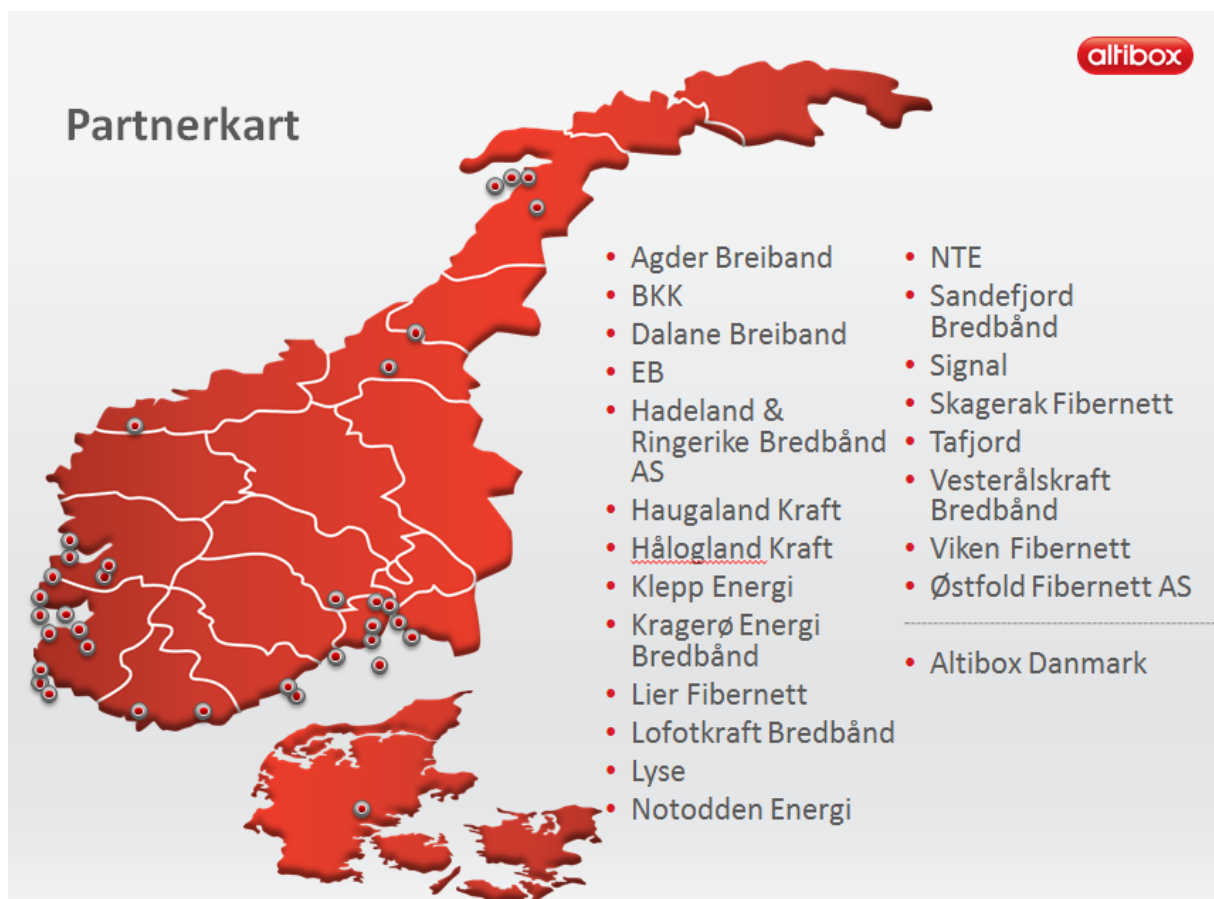
Altibox har en rekke ulike leverandører. Alt utstyret som kundene trenger blir levert av leverandører som Telsey (hjemmesentral), Motorola (Tv-dekoder), ADB (Tv-dekoder), Ruwido (fjernkontroll) med flere. Dette er produkter kundene er avhengige av å ha for at tjenestene fra Altibox skal fungere. Alt innhold som Altibox tilbyr sine kunder kommer også fra leverandører. Innholdsleverandørene leverer blant annet Tv-kanaler og filmer til «Video on Demand» tjenesten, som er en tjeneste hvor kunder kan leie filmer på Tv'en sin. Ut over sluttkundeproduktene har Altibox en rekke leverandører av tjenester som benyttes internt i organisasjonen, deriblant IT-avtale med Lyse IT AS og leverandører av ulike programvare.

Leverandørene ønsker å påvirke organisasjonen i en positiv retning, da de også vokser når Altibox vokser. Innholdsleverandørene får en avtalt sum av hver aktive abonnement eller av hver filmutleie, så et stigende kundevolum er absolutt bra for leverandørene også.

Altibox har ikke monopol hos de ulike leverandørene. Innholdsleverandørene leverer også innhold til Altibox sine konkurrenter, noe som er med på å skape et sterkt konkurransemarked.

2.1.2.3 Altibox sine partnere

Partnerskapet til Altibox består av 22 hovedpartnere i Norge. Av disse 22 har en del underpartnere, noe som gir et antall på 35 partnere. I tillegg har Altibox Danmark 6 partnere. Slik ser fordelingen av hovedpartnerne ut:



Figur 8: Altibox AS sitt partnerkart (intern selskapspresentasjon fra Altibox AS)

Partnerne kjenner ofte sluttkundene bedre enn Altibox gjør, og er derfor viktige bidragsytere når det kommer til det å komme opp med nye produkter og tjenester. Grunnen til at partnerne kjenner sluttkundene best, er at det er de som har dialog med kundene i de fleste sammenhenger. Partnerne påvirker Altibox i en positiv retning ved at de deler denne

informasjonen, samt at de sørger for at det til enhver tid gjøres en innsats for å ta nye deler av markedet.

Et partnerskap består av at to eller flere parter inngår en bindende avtale, hvor det defineres en fast fordeling av inntekter og utgifter mellom partene. Altibox har en slik avtale med hver partner. Avtalen med en partner er ikke nødvendigvis lik avtalen med en annen partner, da størrelse, potensielt utbyggingsområde og mange andre faktorer er med på å beregne hvilken inntekts- og utgiftsfordeling som vedtas på de ulike produktene og tjenestene. Et potensielt utbyggingsområde er et område hvor Altibox' partner ikke har bygd ut sitt fibernett. Størrelsen på slike områder baserer seg på hvor mange potensielle nye kunder området kan gi.

Altibox sin rolle i partnerskapet består av å være en leverandør av produkter og tjenester til partnerne. I tillegg til selve produktene og tjenestene innebærer det også dokumentasjon, registreringsveiledninger, salgsoplæring, markedsføring og en rekke andre naturlige egenskaper rundt et produkt eller en tjeneste. Ut i fra dette kan man si at partnerne er Altibox sine kunder.

Partnernes rolle i partnerskapet består av å selge Altibox-produkter og tjenester til sine slutt kunder. Dette betyr at det er partnerne som inngår en kontrakt med slutt kundene, og det er derfor partnerne som eier slutt kundene. Altibox eier kun selve produktene og tjenestene.

Størrelsen på partnerne varierer fra veldig små til veldig store. Størrelsen defineres av hvor mange slutt kunder partneren har. Den største partneren i partnerskapet står for 20 % av slutt kundene, mens de minste partnerne ikke har mer enn omtrent 1 % av slutt kundene. Under viser en oversikt hvor mange kunder de ulike partnerne har innenfor de ulike segmentene og totalt.

ORGANISASJON	BEDRIFT	PRIVAT	SAMEIE	TOTALT	Forrige uke	Endring
	44	7757	404	8205	8177	28
	377	12630	521	13528	13437	91
	0	7460	6874	14334	14340	-6
	413	13964	7348	21725	21698	27
	193	5033	1586	6812	6799	13
	694	21906	2237	24837	24763	74
	49	2300	415	2764	2707	57
	103	2988	437	3528	3527	1
	102	2862	118	3082	3068	14
	83	3074	1150	4307	4320	-13
	133	2720	268	3121	3117	4
	1645	39726	16338	57709	57619	90
	66	18788	7715	26569	26530	39
	64	3347	211	3622	3587	35
	356	5411	1929	7696	7686	10
	8	5061	3090	8159	8107	52
	340	17641	4989	22970	22871	99
	10	6613	774	7397	7342	55
	162	2710	77	2949	2937	12
	126	17763	6314	24203	24057	146
	145	9073	1690	10908	10852	56
TOTALT	5113	208827	64485	278425	277541	884
Endring	15	716	153	884		

Figur 9: Kunderapport Altibox AS (internt distribuert i Altibox AS for uke 48)

Denne figuren er tatt fra en intern ukentlig rapport som distribueres til en liste med mottakere i Altibox. Segmentene er bedrift, privat og sameie. En privatkunde er en kunde som har egen avtale med sin partner. En sameie kunde er en kunde som bor i borettslag, der det foreligger en fellesavtale om produkter og tjenester. Sameie kunder kan kjøpe de samme produktene som en privatkunde. Bedriftskunder sier seg selv at er bedrifter med avtale hos sin lokale leverandør.

Strukturen i partnerskapet formes til dels ut i fra størrelsen på partnerne. Det legges ofte mer fokus på de store partnerne ved utvikling av nye produkter og tjenester. Tilbakemeldinger og enighet blant disse partnerne vil tross alt dekke en stor andel av sluttkundemassen. Dersom partnerne involveres og får ha en finger med i utviklingen, øker sjansen for at disse partnerne yter mer ved lansering av nye produkter eller tjenester. Selv om det er slik i dag, er det selvfølgelig ikke ønskelig at de mindre partnerne skal behandles dårligere enn de store partnerne når det kommer til nyutvikling.

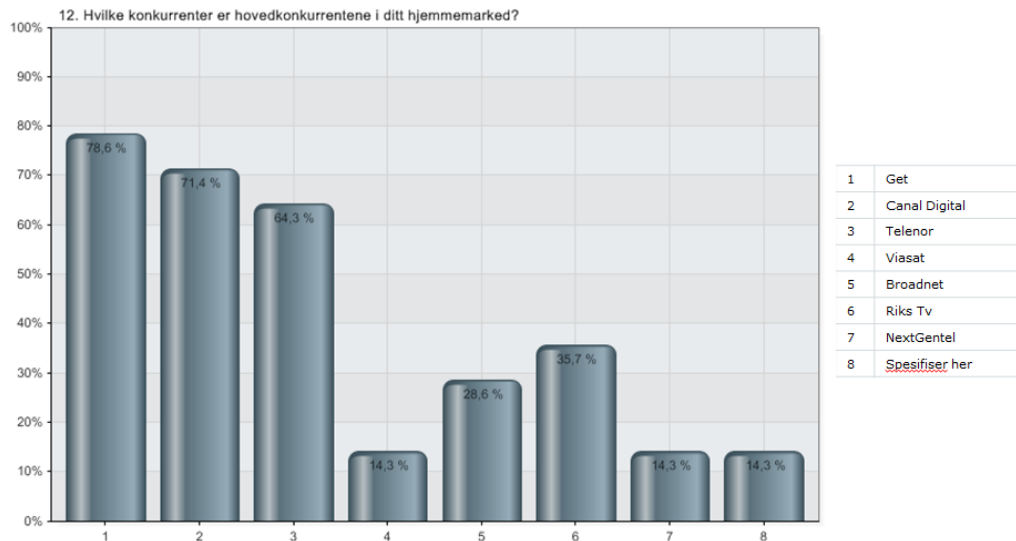
2.1.2.4 Partnerne sine kunder

Sluttkundene er en av de viktigste faktorene for de fleste organisasjoner som driver med salg av produkter og tjenester. Altibox selger ikke produkter og tjenester direkte til sluttkundene, men gjennom partnerne sine. Det er kundene som sørger for mye av omsetningen til Altibox, og det er dermed kundene som betaler mye av lønnen til de ansatte, driftskostnader og så videre. I telekommunikasjonsbransjen leverer mange leverandører tilsvarende produkter, spesielt innen Tv-området. Dette gjør det ekstra viktig å tilfredsstille kundene, da de ikke har problemer med å skifte leverandør hvis tilbudet er bedre der. Kunden sitter med den største makten i mikrosystemet, da det er kunden selv som bestemmer hva den har lyst til.

Partnernes kunder er med andre ord alle private mennesker og bedrifter, som abonnerer på Altibox sine produkter og/eller tjenester. Altibox sitt partnerskap har noe over 270 000 kunder på fiber (se figur på forrige side). Dette antallet sier kun noe om hvor mange kunder man har, men ingenting om hvor mange faktiske brukere det er i hver husstand. Det kan fort være 800 000 brukere av Altibox sine produkter og tjenester fordelt på 270 000 kontraktseiere.

2.1.2.5 Altibox sine konkurrenter

Telekommunikasjonsmarkedet består av mange store navn som Canal Digital, Get og Riks Tv. Dette ser vi blant annet ut i fra resultatene fra den kvantitative undersøkelsen, hvor partnerne selv har svart hvem som er de største konkurrentene i sine områder:



Figur 10: Oversikt over konkurrenter i partnerskapet (vises også i drøftingskapittelet senere i oppgaven).

Kampen om sluttbrukere nærmer seg et slags paradigmeskifte, hvor en går fra å oppsøke nye kunder til å oppsøke konkurrentenes kunder for å prøve å lokke dem over til seg. Hvis vi går tilbake ti år i tid var det ikke like vanlig at alle hadde internett, og alle hadde vanlig Tv fra veggen med antennekabel. I dag har teknologien kommet mye lengre, og mulighetene med blant annet Tv har blitt mye større. Nå kan en kunde ta med seg kanalpakken sin ut av huset og se på kanalene live på for eksempel en mobiltelefon eller en PC (Altibox, 2012; *Altibox Chill*).

Konkurrenter prøver alltid å komme med noe nytt og innovativt før alle andre. For sluttbrukere er det bra at det er så stor konkurranse i markedet, da det har ført til en enorm utvikling når det kommer til nye produkter og tjenester. Leverandørene oppsøker alltid nye muligheter til å bli bedre enn sine konkurrenter.

2.2 Problemets bakgrunn

Problemet det vil arbeides med i denne masteroppgaven handler i stor grad om markedstilbud og kommunikasjonskanaler innen telekommunikasjonsbransjen.

Telekommunikasjonsbransjen er i stadig vekst, og består av store aktører som Viasat, Canal Digital, Get og Altibox (se figuren over). Produktene i denne bransjen er i ferd med å bli mye mer enn kun enkle kommunikasjonsprodukter. For noen år siden kunne en telefon brukes til å sende meldinger, ringe, surfe på nettet og sende multimedia melding. I dag kan man spille spill mot hverandre over nettet, styre strømmen på hytta, styre Tv'en ved hjelp av en applikasjon som imiterer fjernkontrollen og mye mer (Telenor Online, 2011; Vi i Villa, ukjent dato; Samsung, ukjent dato). Det er nylig blitt mulig å se de Tv-kanalene du abonnerer på hjemme på en PC, iPad eller smarttelefon så lenge du har internett tilgang der du befinner deg (Altibox, 2012; *Altibox Chill*).

Vi befinner oss med andre ord i en periode hvor telekommunikasjon er i en sterk utviklingsfase. I løpet av de neste årene vil mobiltelefonen og nettbrettet bli mer og mer attraktivt, og det er viktig for enhver telekommunikasjonsoperatør å følge med i markedet. Vi er kommet til en tid der det ikke lenger holder å utvikle standardløsninger for å øke markedsandelen. Sluttbrukere må inkluderes i utviklingen av nye produkter og tjenester. Det må tenkes på nye innovative (muligens risikable) løsninger hele tiden for å kunne opprettholde konkurranseevnen.

Forfatter av denne oppgaven jobber i Altibox AS som produktkonsulent, og var tidligere produktutvikler. Forfatters rolle i virksomheten har gått mye ut på å gjennomføre utviklingsløp for nye produkter og tjenester. I senere tid har hovedfokus vært forvaltning av eksisterende produkter, og spesielt tjenester. Forvaltningsarbeid går ut på å forbedre det Altibox allerede tilbyr, samt forbedre interne prosesser i virksomheten. Bygd på en gjentakende observasjon om at kommunikasjons- og tilbudsvirkemidler ikke fremstår som optimalt hos Altibox AS, vil forfatter gjennom arbeidet med oppgaven forsøke å danne grunnlag for å forbedre dette.

Markedsavdelingen til Altibox AS har en egen markeds- og merkevarestrategi for 2010-2015, hvor det fremheves at «*vår visjon er å designe den unike og gode opplevelsen av å være Altibox kunde som gjør oss til preferert leverandør*» (vedlegg 01, side 2).

Markedsavdelingens strategier frem mot 2015 er delt opp i fem hovedstrategier, hvor den ene er: «*Etablere tydelige og lett tilgjengelige verktøy og programmer for å støtte partnerne*» (vedlegg 01, side 5). Denne strategien innebærer det å tilrettelegge for kommunikasjons- og virkemiddelbruk gjennom tilpassede verktøy og programmer. Dette betyr også at det må tydeliggjøres for partnerne hvilke fordeler og spesielt ulemper som ligger i partnerskapet, for så å kunne ta grep om disse problemene. Ulempene er i oppgavens sammenheng mer interessante enn fordelene, da det er disse ulempene en ønsker å forbedre.

Mer om markedsavdelingens strategier omtales i kapittelet for presentasjon og drøfting av resultater.

Altibox lanserte våren 2012 et verktøy som kalles for «Partnernet». Partnernet er en innloggingstjeneste hvor alle ansatte i partnerskapet kan logge inn og finne produktinformasjon, oversikt over markedsaktiviteter, driftsmeldinger med mer. Dette er et verktøy Altibox allerede har, og som med tiden vil løfte kommunikasjonsevnen til Altibox og partnerskapet.

Forfatter av oppgaven er ikke alene om å tenke at markedskommunikasjonen, både mot partnere og sluttkunder kan forbedres på flere ulike måter. Dette har kommet frem gjennom samtaler med ressurser i Altibox ved gjennomføring av de individuelle intervjuene. Man kan også tolke det som at det er mangler på disse områdene ved å se at det hos markedsavdelingen er utarbeidet strategier på å bedre disse forholdene. Med utgangspunkt i

markedsavdelingens strategi vil forfatter påstå at det ligger en faktor som sier at økt grad av tilfredshet i partnerskapet vil føre til økt innsats fra partnerne. Denne tilfredsheten er vanskelig å måle, da det ikke ligger en felles forståelse for hva som ligger i begrepet. Under avgrensninger og forutsetninger defineres det hva som menes med tilfredshet i denne oppgavens sammenheng, og det er: Kundetilfredshet «*defineres ofte som kundens opplevelse av i hvilken grad leverandøren av en tjeneste har oppfylt kundens forventninger. Med opplevelse menes både evaluering og følelsesmessig reaksjon*» (Brechan, Inge, 2007).

Når det kommer til begrepet innsats, består det av partnernes brukerbidrag. Det står mer om brukerbidrag i teorikapitlet.

3. Problemstilling, avgrensninger, forutsetninger og fremgangsmåte

3.1 Problemstilling

Gjennom arbeidet med å definere problemstillingen, viste det seg å være to hovedmål som er veldig relevante for denne oppgaven. Det ene målet handler om å kartlegge og beskrive dagens tilbudsvirkemidler og kommunikasjonsvirkemidler som Altibox har. Det andre målet er å kunne ende opp med godt forklarte tiltak som kan gjennomføres for å bedre partnerforholdet. I tillegg til disse hovedmålene er det en del mindre delmål som er viktige (disse fremkommer som delspørsmål).

Problemstillingen blir som følger; «*Hvilke konkrete forandringer i markedstilbud og markedskommunikasjon bør Altibox gjøre for å oppnå et bedre partnerforhold?*»

Delspørsmålene er formulert og bygget opp på en slik måte at hvis disse besvares, vil problemstillingen være løst. Her er delspørsmålene:

1. Markedssystemet: Hvem er partnerne og partnernes kunder? Hvilke egenskaper ved partnerne er viktige? Bør de inndeles i målgrupper? Hvilke? Skal de prioriteres ulikt? Hvordan?
2. Hvilke markedstilbuds- og markedskommunikasjonsvirkemidler kan det være aktuelt å bruke ovenfor partnerne?
3. Hvilke betydnings- og leverandørkriterier er viktige for partnerne?
4. Hvordan er Altibox's markedstilbud og markedskommunikasjon ovenfor partnerne i dag, og hvor tilfreds er disse med denne markedsføringen/leverandørkriteriene?
5. Hvilke konkurrenter har Altibox? Hvordan er deres markedstilbud og markedskommunikasjon? Hvordan scorer de på viktige leverandørkriterier?
6. Basert på delspørsmålene over: Hvilke markedstilbuds- og markedskommunikasjonstiltak bør Altibox gjennomføre for å øke partnernes tilfredshet? Hva vil være et realistisk mål når det gjelder økning av tilfredshetsgraden?
7. Hvilke krav må stilles til endringer i den organisatoriske basen som forutsetning for å gjennomføre tiltakene? Hvilke utfordringer betyr dette for ledelsen?

3.2 Avgrensninger og forutsetninger

Forfatter av oppgaven jobber i Altibox AS som produktkonsulent i produktavdelingen. Kjennskap til interessenter i forbindelse med empiriske undersøkelser har vært både en fordel og en ulempe. Det har vært en fordel da grunnkunnskaper allerede er på plass, og at det enkelt lar seg gjøre å få kontakt med interessentene. Det har også vært en ulempe da den kvalitative fremgangsmåten har blitt preget av personlig kjennskap til interessentene. Det står mer om dette under «gjennomføring av metodebruken».

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har Altibox AS hatt en omorganisering. Denne omorganiseringen har ført til at mange av de ansatte har skiftet avdeling. Hvilken effekt dette kan ha på selve oppgaven er usikkert.

Essensen i denne oppgaven er sentrert rundt tre hovedbegreper, der betydningen av disse er viktig å avklare:

Markedstilbud: «Markedstilbudet utgjøres av alt som betyr noe for kjøperne i forbindelse med å kjøpe og (for)bruke en virksomhets produkt», «... markedstilbudet omfatter alle virkemidler som innvirker på kjøpernes opplevelser i form av ofre og/eller belønninger...» (Ottesen, 2005; 35).

Markedskommunikasjon: «Markedskommunikasjon omfatter alle former for kommunikasjon mellom virksomhet og kjøpere om det virksomheten har å tilby» (Ottesen, 2005; 37).

Kundetilfredshet «defineres ofte som kundens opplevelse av i hvilken grad leverandøren av en tjeneste har oppfylt kundens forventninger. Med opplevelse menes både evaluering og følelsesmessig reaksjon» (Brechan, Inge, 2007).

Forfatter av oppgaven er som sagt innleid til Altibox AS. Det er derfor vanskelig å uthente mye detaljert informasjon om hvordan markedstilbud og markedskommunikasjonen mellom konkurrenter og deres partnere er. Her vil det tas utgangspunkt i det som skjer mellom konkurrentene og sluttkundene for å få en noenlunde oversikt over hvor Altibox står i forhold til konkurrentene. Dette er knyttet til delspørsmål fem, som omhandler konkurrenters forhold til deres partnere.

Partneravtalen mellom Altibox og partnere er strengt konfidensiell. Innholdet i denne vil derfor ikke tilgjengelig gjøres for forfatter, men noe mer generell informasjon gjennom intervju vil tildeles.

Referanser i oppgaveteksten vil følge APA-standarden (Høgskolen Stord/Haugesund, 2013). I de tilfeller det refereres til samme webside med forfatter, men til ulike artikler, vil artikkeloverskriften skrives i referansen. Eksempel: (Altibox, 2012; *Altibox Chill*).

Når det refereres til vedlegg, vil sidenumrene i selve vedlegget refereres til. Det vil si at dersom vedlegget består av to presentasjonsbilder fra for eksempel Microsoft Powerpoint, vil det refereres til det sidetallet som står på presentasjonsbildet. Dersom ikke vedlegget har egne sidenummer, vil første side i vedlegget være side en og så videre.

3.3 Fremgangsmåte

Dette avsnittet vil beskrive hvordan forfatter har grepet an prosjektarbeidet med henhold til teori og metode.

I teorikapitlet beskriver forfatter at mye av teorien baserer seg på tolkninger av hva som kan være viktige faktorer for partnerne når det kommer til det å forbedre forholdet mellom dem og Altibox. Forfatter har også inkludert teori som kan være til hjelp med å løfte kvaliteten på selve oppgaven gjennom økt kvalitet på tiltaksbeskrivelser og innholdet i disse. Forfatter fokuserte med andre ord tidlig på å danne en oversikt over hvilke begreper som var relevante for oppgaven, samt igangsatte en prosess rundt identifisering av relevant teori løpende.

Når det kommer til metodene, var forfatter tidlig inne på at det skulle benyttes to ulike metodetyper, da det i første omgang måtte til en kvalitativ undersøkelse for å samle grunnleggende data fra interne ressurser i Altibox. Videre skulle disse dataene undersøkes i partnerskapet i form av en kvantitativ undersøkelse. Hvordan forfatter har gått frem for å gjennomføre metodebruken beskrives nærmere i metodekapitlet.

3.4 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er definert som en oppgavetype 3. Det vil si at en skal ta utgangspunkt i hvordan en virksomhet kan utvikles eller forbedres. Se vedlegg 03 for en mulig strukturering av en masteroppgave av denne typen, utarbeidet av Otto Ottesen.

Oppgaven er strukturert som følger:

Det oppgis en problemstilling med syv tilhørende delspørsmål. Dersom disse delspørsmålene besvares i oppgaven, vil problemstillingen være løst. For å vise svarene på disse spørsmålene på en god måte, har forfatter valgt å ha et eget underkapittel i kapitlet om presentasjoner og drøfting av resultater hvor delspørsmålene besvares hver for seg.

Problemstillingen og delspørsmålene er det som legger føringen for hvordan resten av oppgaven utformes. Selve oppgaven består av en rekke kapitler, som under vil beskrives kort.

Kapittel 1 består av generell informasjon om telekommunikasjonsmarkedet, samt hvilke ulike betydninger oppgaven har.

Kapittel 2 tar for seg bakgrunnen til problemet. Her beskrives i første omgang omverdenen, eller markedssystemet til Altibox og det relevante problemet. Her blir lesende part kjent med hvordan Altibox og partnerskapet er bygget opp, og hvilke avdelinger i Altibox som anses som relevante for oppgavens tema. Videre kommer vi til problemets bakgrunn. Her beskrives nåværende tilstand i telekommunikasjonsmarkedet. Det trekkes frem at markedsavdelingen har fem ulike hovedstrategier i sin markeds- og merkevarestrategi for 2010-2015, hvorav to

av disse er meget relevante for oppgaven. Disse strategiene ses ikke noe nærmere på før under presentasjon og drøfting av resultater.

Kapittel 3 bygger videre på kapittel 2, da det begynner med å presentere selve problemstillingen med tilhørende delspørsmål. Videre i kapittel 3 beskrives de avgrensninger og forutsetninger forfatter tar og setter. Til slutt i kapitlet kommer en beskrivelse av fremgangsmåten for arbeidet med masteroppgaven.

Kapittel 4 tar for seg hvilken teori forfatter har tolket som relevant. Kapitlet begynner med en beskrivelse av hvordan og hva forfatter har tenkt på ved utvalg av teori. Videre fremstilles den valgte teorien i detaljer, hvor noe av teorien er direkte knyttet til oppgavens tema, mens andre deler av teorien er med for blant annet å danne grunnlag for bedre tiltaksbeskrivelser. I slutten av kapitlet beskriver forfatter hvilke undersøkelsesbehov som er relevante med utgangspunkt i teorien nevnt tidligere.

Kapittel 5 er metodekapitlet. Her presenteres de metodeformer og de konkrete metodene forfatter har valgt å benytte seg av. Etter at metodene er beskrevet, beskrives selve gjennomføringen av metodebruken for de utvalgte metodene. I slutten av kapitlet kommer en vurdering av de valgte metodene som tar for seg begrepene validitet og reliabilitet. I tillegg ses det nærmere på ulike faktorer med metodene som gjør at man er skeptiske til dem.

Kapittel 6 består av presentasjon og drøfting av resultater. Innledningsvis beskriver forfatter karakteristikken ved problemets omverden. Videre presenteres og drøftes resultatene fra den kvantitative og den kvalitative metodebruken, i tillegg til at vi finner en egen besvarelse av delspørsmålene.

Kapittel 7 tar for seg tiltaksbeskrivelsene. I starten av kapitlet beskriver forfatter hvilke handlemuligheter som er relevante for videre arbeid. Det er dette kapitlet om er selve resultatet arbeidet med denne oppgaven har ført til. Det er her de konkrete tiltaksbeskrivelsene vil formuleres. Tiltaksbeskrivelsene bærer noe preg av at forfatter av oppgaven er godt kjent med interne prosesser, som igjen kan resultere i at beskrivelsen ikke nødvendigvis er hundre prosent forståelig for en nøytral leser.

Kapittel 8 er en kort konklusjon hvor forfatter anbefaler Altibox å se nærmere på de beskrevne tiltakene.

Avslutningsvis har forfatter lagt inn et kapittel (kapittel ni) som går på refleksjoner over prosessen i prosjektet med masteroppgaveskrivingen. Her belyser forfatter hvordan arbeidet med masteroppgaven har vært, samt hva forfatter mener har gått mindre bra i prosessen. Det sies også noe om hva forfatter har lært gjennom prosessen med oppgaveskrivingen. Dette påpekes gjennom noen punkter som forfatter ville gjort annerledes dersom han skulle gjennom samme prosess på nytt.

4. Teoretisk plattform

4.1 Valg av teori

Fremgangsmåten for valg av teori baserer seg på tolkninger av hva som kan være viktige forbedringsfaktorer for partnerne. Noen av disse kan være brukerbidrag, partnermodellen, kjøper/selger initiativ, betydningskriterier og leverandørkriterier. Dette er faktorer som er veldig spesifikke. Det vil også ses på en litt mer generell tilnærming av teori med tanke på å beskrive et markedssystem, markedstilbud og markedskommunikasjon. Teorien om markedssystemet er trukket ut fra selve teorikapittelet, og beskrives som en del av omverdensbeskrivelsene til Altibox i kapittelet om «Bakgrunn for problemstillingen».

Det er også lagt vekt på å finne ulike teorier som kan være til hjelp med å løfte kvaliteten på hvordan resultater og tiltaksbeskrivelser formuleres i selve oppgaven. Dette inkluderer blant annet teorier om mål, omgivelser, faser i en endringsprosess og hvordan man skal gå frem for å definere gode spørsmål til en undersøkelse.

Selve teorien er fremhentet blant annet fra teoribøker fra masterstudiene i endringsledelse og fra bachelorstudier innen økonomi og informatikk. Det er lagt spesielt vekt på Otto Ottesen sin bok som heter «*Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon*».

Forfatter benytter seg også av internettkilder, både informasjonssider og artikler fra ulike databaser, som blant annet Bibsys Ask.

4.2 Fremstilling av valgt teori

4.2.1 Mål

Et mål kan defineres som «*en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand*» (Jacobsen og Thorsvik; 31).

Mål kan fremkomme i mange ulike former, noe som vil si at de kan ha ulike tidsperspektiver, inneholde ulike grader av realisme og ha ulike konkretiseringer. (Jacobsen og Thorsvik; 31).

Denne masteroppgaven består av ulike mål. Sett fra forfatters side er det en kombinasjon av det å ferdigstille masterstudiene, samtidig som det er et ønsket mål om at tiltakene oppgaven presenterer faktisk er til nytte for Altibox AS. Når vi ser på målet fra Altibox sin side, er målet kun basert på nytteeffekten resultatene i denne oppgaven kan gi.

4.2.2 Endringsprosessen i faser

Teorien som påpekes rundt faser i en endringsprosess er knyttet til det arbeidet som skal gjøres i resultatdelen av denne oppgaven, hvor konkrete tiltak til endring skal drøftes og

foreslås. Disse tiltakene skal fremlegges med grundig beskrivelse på hvordan de kan gjennomføres, og det er da nyttig med teori om de ulike fasene i en typisk endringsprosess. Hvis et av tiltakene ønskes gjennomført, vil det utarbeides en mer detaljert tiltaksbeskrivelse enn i denne oppgaven. Det vil i denne sammenheng derfor ikke fokuseres veldig dypt på de ulike fasene i en endringsprosess.

Kurt Lewin sa i sin bok fra 1951 at det var tre hovedfaser i endringsprosessen: unfreezing, change og refreezing. Dette handler om å klargjøre en organisasjon for endring, endre det som skal endres for så å gå tilbake til normal drift av organisasjonen (Change-management-consultant.com; 2012).

Det finnes en rekke andre modeller for endringsprosessen, og mange av disse tar utgangspunkt i Lewin's tre hovedfaser. En som kanskje er litt enklere å forstå er John Kotter sin modell (Klein, Teddy, 2011):



Figur 11: John Kotter's 8 Steps Change Model (Klein, Teddy, 2011)

Denne modellen sier også at en må skape en forståelse for at det begynner å haste med å få gjennomført en endring. Videre må man gå gjennom vanlige endringsfaser før en kan si at endringen er implementert. Til slutt må endringen institusjonaliseres.

4.2.3 Partnerskap

«Partnerskap som et samarbeidsideal har et betydelig fokus på gjensidige forpliktelser, og av å være inngått ut fra å kunne realisere en mulighet som krever et fellesskap med andre selvstendige bidragsyttere» (Nyhuus og Thorsen, 2007; 16).

Partnerskapet til Altibox AS har blitt gjennomgått tidligere, og det vil derfor ikke fokuseres på hvem som er en del av partnerskapet her. Som del av teorikapittelet ønsker forfatter å trekke frem hva avtalen mellom Altibox og partnere består av. I metodekapittelet nevnes det at partneravtalen mellom Altibox og partnere er strengt konfidensiell. Forfatter av oppgaven har fått begrenset innsyn, for det meste i form av intervju av en intern ressurs i Altibox. Det vil på grunnlag av dette refereres til partneravtalen, men det det refereres til vil ikke være tilgjengelig for leser(e) av oppgaven.

I innledningen til partnermodellen står det at Altibox har utviklet et tjenestetilbud, samt salgs- og markedsføringskonsept for leveranser av ulike bredbåndstjenester. Det står videre at den aktuelle partner har etablert eller besluttet å etablere et kommunikasjonsnett basert på fiberoptisk kabel og ønsker at innbyggere i det lokale området samt lokalt næringsliv og eventuelle offentlige etater skal få tilbud om slike bredbåndstjenester som Altibox kan levere.

Som avslutning på innledningen presiseres det at Altibox og partner gjennom avtalen ønsker å regulere tilbudet av Altibox' bredbåndstjenester via partners kommunikasjonsnett.

Partneravtalen sier videre noe om det overordnede ansvar og rollefordelingen som påvirker partnere i henhold til avtalen. Disse ansvarsområdene og rollefordelingene kommer tydelig frem i en figur tilsvarende denne (dette er kun noen av rollene):

Altibox	Partner
Levere bredbåndstjenester	Markedsføre og selge bredbåndstjenester
Bistå med opplæring av et begrenset antall ansatte hos partner	Etablere en nødvendig organisasjon med salg og markedsføring av bredbåndstjenester
Gi tilgang til salgs- og markedsmateriell	Tilpasse og produsere salgs- og markedsføringsmateriell
Drifte og vedlikeholde tjenesteplattformer og fordelingsnett	Etablere og vedlikeholde bredbåndsnettet i Primærområdet fra leveransegrensesnittet og frem til og med Kundene.

Tabell 1: Fordeling av ansvar og roller mellom Altibox og Partner (Røyneberg, Arvid, 2012)

Partneravtalen inneholder en rekke definisjoner som gjør at partnerne vet hva alle elementene av avtalen betyr.

Avslutningsvis om selve partneravtalen, kan en si at det alltid foreligger en bestemmelse på hvordan fordelingen av overskuddet skal beregnes. På noen produkter og tjenester skal partner

sitte igjen med en prosentdel av Altibox sin veiledende pris, mens på andre produkter og tjenester kan det være snakk om en prosentdel av overskuddet.

4.2.4 Markedstilbud

«Markedstilbudet utgjøres av alt som betyr noe for kjøperne i forbindelse med å kjøpe og (for)bruke en virksomhets produkt», «... markedstilbudet omfatter alle virkemidler som innvirker på kjøpernes opplevelser i form av ofre og/eller belønninger...» (Ottesen, 2005; 35).

Definisjonen til Otto Ottesen sier at alt som betyr noe for kjøperen ved selve kjøpet og bruken av produktet er en del av tilbyderens markedstilbud. Produktets egenskaper, hvilken status det gir å ha det bestemte produktet, hvordan det ser ut når man får/kjøper det (innpakning, manualer og lignende), sikkerhet, garanti og en rekke andre faktorer er med på å definere det totale markedstilbudet.

De klassiske konkurransevirkemidlene man har til å påvirke kundenes opplevelse av et produkt eller en tjeneste er de fem P'er. Disse fem er:

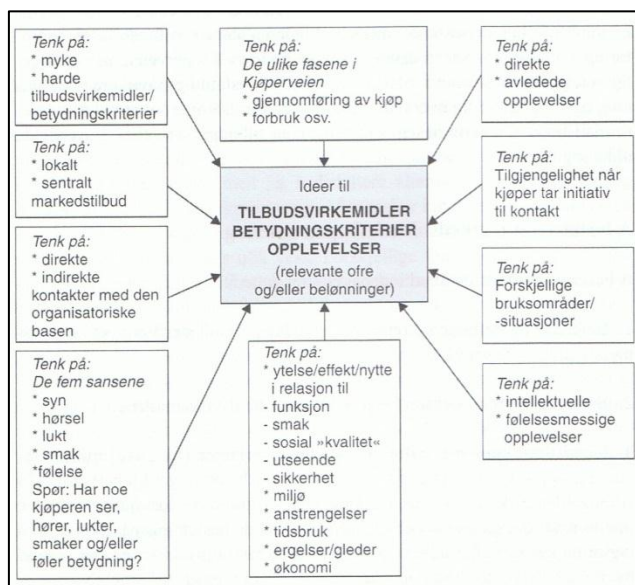
1. Product (produktet, tjenesten, systemet)
2. Price (pris, rabatt, betalingsform og betingelser)
3. Place (distribusjon, tilgjengelighet, beliggenhet, åpningstider og så videre)
4. Promotion (markedskommunikasjon)
5. People (de ansatte på alle nivåer, kundebehandling, holdninger, verdier, servicegrad)
(Sander, Kjetil, 2004; *Helhetlig markedsføringstenkning*)

Ottesen har en figur som viser alle tilbudsvirkemidler en produsent har overfor sine forhandlere. Det vil i oppgavens sammenheng si alle tilbudsvirkemidler Altibox har for å påvirke partnerne og deres markedstilbud- og markedskommunikasjon:

Tilbudsvirkemidler overfor forhandlerne:	
Produkt: Holdbarhet Funksjonsegenskaper Utseende	Leveringssikkerhet mht. Lovet leveringstid Produkt/kvantum og pris
Pris Rabatter: Kvantumsgrenser Størrelse (prosentstøtser)	Behandling av forsinkelser i levering mht. informasjon til kjøper og løfte om ny leveringstid
Betalingsvilkår: Kredittid Rentesats Morarente	PR-tiltak Sponsing av kunst idrett
Fakturering: Oversiktighet Korrekthet	Service – faglig og menneskelig «kvalitet»: Førkjøps-service: Instruksjon Klargjøringsbistand Materieell (brukerhåndbok) Økonomiske vilkår for ytelser «Leveringstid» for ytelser
Distribusjonsmåte Fraktbetingelser (cif, fob el.a)	Etterkjøps-service: Type ytelser «Leveringstid» for ytelser Økonomiske vilkår for ytelser
Årsbonus: Kvantums-/omsetningsgrenser Størrelse (prosentstøtser)	Service-støtte: Opplæring (hvilken, når) Type bistand Materieell (servicehåndbok) Økonomiske vilkår for støtte
Garanti: Regler (tid, på hva osv.) Praktis, dvs. faglig og menneskelig kundebehandling og behandlingstid	Markedsføringsstøtte: Opplæring (hvilken, når) Bistand i markedsføringsplanlegging, salg, osv. Reklamematerieell og lignende Økonomiske vilkår for støtte
Reklamasjonsbehandling: Regler (tid, på hva osv.) Praktis, dvs. faglig og menneskelig kundebehandling og behandlingstid	Markedskommunikasjon over for de endelige mottakerne: Omfang, art når osv.
Ordremottak og -behandling: Tilgjengelighet på telefon, telefaks og pr. post Kundebehandling, faglig og menneskelig	
Leveringstid	

Figur 12: Tilbudsvirkemidler overfor forhandlerne (Ottesen, 2005; 76)

Ottesen har en annen relevant figur som er nyttig ved identifisering av eksisterende tilbudsvirkemidler, betydningskriterier og relevante opplevelser. Denne ser slik ut:



Figur 13:Letemodell for identifisering av tilbudsvirkemidler (Ottesen, 2005; 86)

Markedstilbudet Altibox har ovenfor partnerne kan plasseres inn i listen med de fem P'ene.

Product:

Produkt omfatter produktene, tjenestene og de støttesystemene Altibox tilbyr partnerne. Dette

omfatter selve egenskapene med det Altibox leverer sine partnere.

Price

Produktene og tjenestene som lanseres har alltid en veiledende pris. Det er denne prisen inntekts- og kostnadsfordelingen baserer seg på. Om partnerne ønsker at kundene skal betale mer eller mindre for et produkt eller en tjeneste, er dette opp til hver enkelt partner. Altibox vil allikevel beregne fordelingen med utgangspunkt i veiledende pris. Partneravtalen dekker også over hvilken betalingsform som brukes, samt betingelser.

Place

Ved lansering av produkter og tjenester, tilgjengeliggjøres disse enten ved hjelp av nye produktkoder i kunderelasjonssystemet når det er tjenester som lanseres, eller ved hjelp av logistikkrammer når det er fysiske produkter som lanseres. Ved lansering av fysiske produkter, ligger det en grunnavtale med en felles leverandør som leverer til alle partnerne.

Promotion

Markedsavdelingen i Altibox markedsfører alltid nye produkter og tjenester før lansering og ved lansering. Denne markedsføringen treffer alle eksisterende slutt kunder, og i noen tilfeller alle potensielle slutt kunder. Partnerne kan selv ta initiativ til å drive aktiv markedsføring utenom det som Altibox allerede gjør.

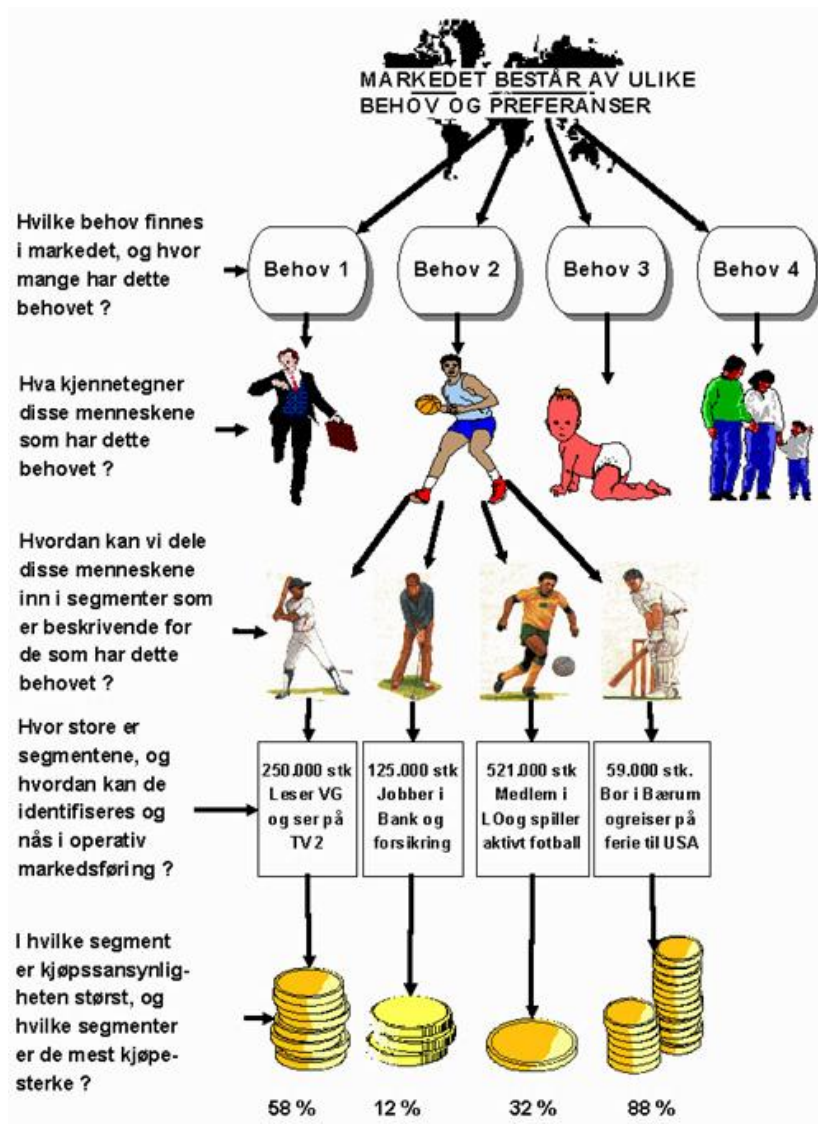
People

Ansatte hos Altibox og hos partnerne spiller også en rolle for hvor god opplevelse en slutt kunde får av et produkt eller en tjeneste. Kundebehandlere er mange tilfeller de som påvirker slutt kundene mest direkte. Hvis en kunde ringer inn fordi produktet eller tjenesten ikke virker, vil kompetansen til kundebehandler påvirke kundens totalopplevelse ved produktet eller tjenesten.

4.2.5 Målgruppeinndeling

Målgruppeinndeling, eller segmentering, av markedet «... betyr å klassifisere forbrukere etter sosio-økonomiske, sosio-kulturelle og individuelle egenskaper. Det dreier seg om å identifisere individuelle eller grupper av forbrukere som er interessert i eller ikke interessert i et bestemt Produkt» (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssegmentering?*).

I denne oppgavens sammenheng dreier det seg ikke om en inndeling av slutt kundene som bruker produktene og tjenestene, men av partnerne som leverer disse på vegne av Altibox. Det tas utgangspunkt i figuren under for beskrivelse av selve segmenteringsprosessen:



Figur 14: Hvordan man segmenterer et marked (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssegmentering?*)

For å gjennomføre en segmentering av et marked eller en gruppe enheter må man i første omgang skille mellom hvilke behov og preferanser de ulike aktørene har. Når behovene er identifiserte, må man fortsette med å si noe om hva som kjennetegner de aktørene med hvert enkelt behov. Når aktørenes kjennetegn er kartlagt kan vi videre dele aktørene i ulike segmenter som er beskrivende for de som har de ulike behovene. Når dette er gjort vil vi kunne se hvor store de ulike segmentene er. Ut i fra all informasjonen vi har innhentet kan vi også si noe om hvor lønnsomme de ulike segmentene er.

4.2.6 Brukerbidrag

Brukerbidrag sier noe om hvor mye det krever av partnerne for å sette seg inn i, og forstå, de nye produktene eller tjenestene (Ottesen, 2005; 36). Det finnes produkter som krever et veldig

lavt brukerbidrag, for eksempel en internettjeneste som er lik en eksisterende tjeneste, men med en annen hastighet. Det finnes også produkter som krever mye av partnerne, som helt nye produkter eller tjenester som de ikke har tilbudt før. Ofte har bidragsforholdet mellom Altibox og partnere en omvendt sammenheng, det vil si at dersom et produkt krever mye av Altibox, vil det kreve lite av partneren og motsatt.

Når Altibox lanserer et produkt eller en tjeneste, følger registreringsinformasjon og generell dokumentasjon med. Partnernes bidrag er å sette seg inn i de nye produktene og tjenestene, samt den informasjonen og de rutinene som følger. I tillegg omfatter brukerbidraget det å selge produktene eller tjenestene til sine slutt kunder og alle prosesser som inngår i salgfasen.

4.2.7 Markedskommunikasjon

«Markedskommunikasjon omfatter alle former for kommunikasjon mellom virksomhet og kjøpere om det virksomheten har å tilby» (Ottesen, 2005; 37).

Markedskommunikasjon kan forekomme gjennom en rekke ulike medier. Alle virkemidlene en virksomhet kan bruke til å formidle informasjon og følelser mellom seg og aktuelle forbrukere dekkes av begrepet markedskommunikasjon (Ottesen, 2005; 37). Typiske kommunikasjonsvirkemidler er brev, telefon, e-post, telefaks, møter, over disk og i reklamemedier (Tv, aviser og internett).

Markedskommunikasjonen i oppgavens sammenheng dekker både kommunikasjon til Altibox sine partnere og partnernes slutt kunder.

Markedskommunikasjon har ifølge Ottesen tre hovedoppgaver (Ottesen, 2005; 37);

1. Tilbudsformidling:
Formidle informasjon om selve produktet, hvilke behov det vil dekke og hvordan det kan/skal brukes. Det er også viktig å si noe om service, betalingsbetingelser og rutiner for reklamasjon på produktet.
2. Veivisning:
Det er vesentlig at markedskommunikasjonen sier noe om hvor, hvordan og når brukeren kan kjøpe produktet det informeres om.
3. Påminning:
Det er viktig og ikke bare informere nye kunder om hvordan produktet kan skaffes. Det er like viktig å informere eksisterende kunder om hvordan og når produktet kan anskaffes.

«Alle virkemidler som influerer på den prosessen som finner sted i forbindelse med kjøpers beslutning om å kjøpe/ikke kjøpe, faller inn under begrepet markedskommunikasjon...» (Ottesen, 2005; 38, avsnitt 4).

«... begrepet markedstilbud dekker alle virkemidler som bestemmer opplevelsen av å gjennomføre et kjøp, som er besluttet.» (Ottesen, 2005; 38, avsnitt 4).

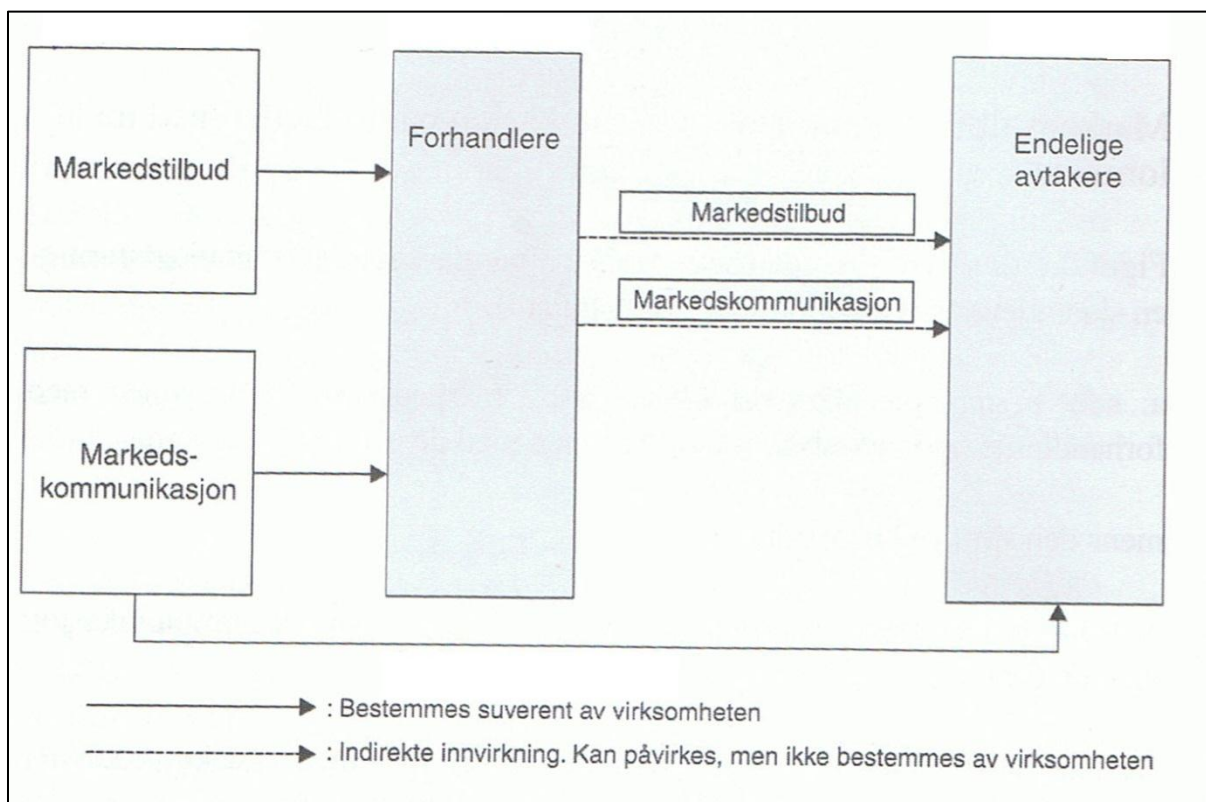
Mye av teorien som er funnet rundt markeds-kommunikasjon baserer seg på tilfeller hvor det er direkte kommunikasjon mellom leverandør og sluttkunde. Når Altibox leverer produkter og tjenester til partnerne, som igjen leverer disse til sluttkundene, må Altibox forholde seg til markeds-kommunikasjon på en litt annen måte enn ved direkte kontakt med sluttkundene. Altibox driver i dag med markeds-kommunikasjon til partnerne og direkte til sluttkundene, og kan også gjennom egen markeds-kommunikasjon og egne markedstilbud påvirke partnernes:

«... tilbud, f.eks. ved å angi en veiledende pris, gi opplæring i produkt og teknisk service, tilby service- og/eller finansieringsstøtte, stille utstyr til rådighet som ivaretar produktets kvalitet...» (Ottesen, 2005; 39),

og

«... kommunikasjon, f.eks. ved å tilby støtte til annonsering i aviser og/eller ukeblad, gi opplæring i personlig kommunikasjon med kjøpere eller stille skilt, plakater, brosjyrer eller lignende til rådighet.» (Ottesen, 2005; 40).

På figuren under vises denne sammenhengen:



Figur 15: Muligheter for påvirkning av markedstilbud og markeds-kommunikasjon (Ottesen, 2005; 40)

Ifølge Jacobsen og Thorsvik kan kommunikasjon defineres som;

«Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt» (Jacobsen og Thorsvik; 250).

Det kan ofte oppstå kommunikasjonsproblemer, og to av de problemtypene som nok er mest relevante for oppgavens sammenheng er kommunikasjonsproblemer hvor:

- Informasjonen distribueres gjennom den kanal som sender har valgt.
 - For mye informasjon distribueres.
- (Jacobsen og Thorsvik; 256-258).

Altibox distribuerer det meste av informasjon via en nettbasert portal, hvor alle ansatte i partnerskapet kan logge seg inn og finne all distribuert informasjon. Dette verktøyet heter partnernet, og ble utviklet som en løsning for å forbedre kommunikasjonen ut til partnerskapet. Alle ansatte kan selv legge filter på for hvilken type informasjon de ønsker, og hvor ofte de ønsker informasjon mottatt per e-post. Det tilbys også opplæring og ulike former for støtte (spesielt ved kampanjer) som kommuniseres utenom partnerinfo.

Altibox påvirker kommunikasjonen partnerne har utad ved å bistå med å danne grunnlag for annonseringer. I tillegg leverer Altibox kundemagasiner til alle Altibox kundene i hele Norge fire ganger i året.

4.2.7.1 Kjøperinitiativ og selgerinitiativ

Kjøper- og selgerinitiativ refererer til hvem av partene som tar kontakt for å kjøpe/selge et produkt. Dersom en kunde kontakter tilbydervirksomheten, har vi et initiativ fra kjøper. Dersom en kunde vet nøyaktig hva han vil ha og tar kontakt for å bestille dette, kaller vi denne henvendelsesformen for en «ordre». Dersom kunden ønsker mer informasjon om et produkt eller tilbud, kaller vi det for en «forespørsel» (Ottesen, 2005; 41).

Ottesen skriver i sin bok mye om kjøper- og selgerinitiativ i leddet mellom tilbyder og sluttkunde (Ottesen, 2005; 41-45). I Altibox AS sin sammenheng må vi se på dette i en litt annen kontekst hvor partnerne er kunden, og har en annen grad av kjøperinitiativ enn en vanlig kunde. En av de vanligste faktorene som påvirker kjøperinitiativ er tidligere bruk av selgerinitiativ. Det vil si at dersom Altibox tidligere har vært veldig frempå med kommunikasjon til partnerne før og ved lansering av nye produkter og tjenester, så forventer partnerne at dette initiativet opprettholdes, og på grunnlag av dette henvender de seg for å involvere seg i det som skjer fremover. En annen viktig faktor som avgjør hvor stort initiativ partnerne viser ved nye lanseringer er grad av tilfredshet ved tidligere markedstilbud. Dersom partnerne har gode erfaringer med nye produkter og tjenester fra Altibox, vil det automatisk øke kjøperinitiativet i markedet. Den siste faktoren som nevnes her dreier seg om generell kjøperatferd på markedet. Hvis vi ser for oss smarttelefon markedet, så genereres det en mengde kjøperinitiativ i forbindelse med utvikling og lansering av en ny utgave av iPhone

(Amobil, 2012). Dette skjer helt av seg selv, da merkevaren er blant verdens mest populære produkter. (Ottesen, 2005; 42).

Alle henvendelser fra slutt kunder åpner mulighet for mersalg. En kunde som henvender seg med forespørsel om et bestemt produkt eller tjeneste, vil ofte få spørsmål om han/hun ønsker garanti, virusprogram, tilleggsutstyr eller lignende. I tilfeller som dette benyttes både kjøper- og selgerinitiativ i en og samme sak – dette kalles for krysskommunikasjon. (Ottesen, 2005; 43). Dette er ikke direkte relevant for det som skjer mellom Altibox og partnere, men det er interessant å se litt nærmere på.

Kjøperinitiativ og selgerinitiativ dreier seg i stor grad om kontakt med kjøpere av bestemte produkter. Det er derfor viktig å ha en markedskommunikasjonsstrategi. En slik strategi innebærer beslutninger om;

1. *«hvilken beredskap virksomheten bør ha når det gjelder å motta, behandle og følge opp kjøperinitiativ.*
2. *i hvilken grad og hvordan den bør ta selgerinitiativ, dvs. om*
 - a. *hvordan og i hvilket omfang den bør ta initiativ til kontakt med kjøper og*
 - b. *hvilken beredskap den bør ha når det gjelder mottak, behandling og oppfølging av resulterende ordrer og forespørsler.*
3. *hvilken beredskap virksomheten bør ha til å utnytte mulighetene for krysskommunikasjon.»* (Ottesen, 2005; 44).

Ut ifra det Ottesen skriver i sin bok, vil en markedskommunikasjonsstrategi bestå av tre delstrategier i forbindelse med initiativ; kjøperinitiativstrategi, selgerinitiativstrategi og krysskommunikasjonsstrategi. En komplett markedskommunikasjonsstrategi vil derimot bestå av en rekke andre elementer i tillegg.

4.2.7.2 Hovedformer for markedskommunikasjon

Ottesen mener at alle former for kommunikasjon som kan forekomme mellom kjøper og en virksomhet kan grupperes opp i fire hovedformer. Det er her snakk om personlig eller upersonlig massekommunikasjon og personlig eller upersonlig individuell kommunikasjon.

«Begrepet «massekommunikasjon» dekker de formene for kommunikasjon hvor samme utforming av kommunikasjonen brukes overfor flere personer» (Ottesen, 2005; 48)

Eksempler på massekommunikasjon kan være samlinger, annonseringer, forhandlermøter m.m.. Innholdet i massekommunikasjon er normalt litt mer overflødig enn hva det vil være ved individuell kommunikasjon.

«I «individuell kommunikasjon» kan utformingen tilpasses hver enkelt person» (Ottesen, 2005; 48).

Eksempler på individuell kommunikasjon kan være salgssamtaler (private/personlige), e-post, telefon m.m.. Innholdet i personlig kommunikasjon tilpasses ofte hver bestemt kunde ut ifra tidligere erfaringer, hvilke produkter kunden har fra før av og lignende.

Begge disse kommunikasjonsformene kan forekomme som enten personlige eller upersonlige. En personlig kommunikasjon, uavhengig av om det er snakk om massekommunikasjon eller individuell kommunikasjon, gir den/dem som kommunikasjonen er rettet mot mulighet til å reagere umiddelbart ved å kommunisere tilbake. Eksempler på dette kan være telefonsamtaler eller møter. En upersonlig kommunikasjon derimot, er kommunikasjon hvor den kommunikasjonen er rettet mot ikke har anledning til å gi umiddelbar reaksjon ved å kommunisere tilbake. Eksempler på dette kan være TV-reklamer eller annonser i aviser og blader.

Under viser en figur sammenhengen mellom de ulike formene for markedskommunikasjon:

Hovedformer for markedskommunikasjon			
Massekommunikasjon		Individuell kommunikasjon	
Personlige	Upersonlige	Personlige	Upersonlige
Møte ansikt-til-ansikt (1,6)	Aviser Ukeblader Tidsskrifter Fagblader ...	Møte ansikt-til-ansikt (4,6)	Post (brev, brosjyrer osv.)
	Sponsorering i forbindelse med sport, kultur osv.	Telefonsamtale (5)	Telefaks
Telefonkonferanse	Telefonkataloger/«gule sider» (papir/Internett) Adresseregistre (papir/Internett) Kinofilm Lysbilleder (kino)	Internett-interaktivt Hjemmeside	E-post
Videokonferanse	TV Radio Butikkmedier (3) Plakatsoyler Internett-hjemmeside Internett (pop-ups, faner) Direktoreklame – adressert/ uadressert Osv. ... (2)		

Hovedformer for kommunikasjonsvirkemidler
<p>1. Medievirkemidler: Når vi utvikler mediestrategien avgjør vi: a) Hvilke medier som skal brukes, b) i hvilket omfang, c) hvordan, d) i hvilken rekkefølge og e) når.</p> <p>2. Utformingsvirkemidler: Utvikling av utformingsstrategien har å gjøre med hvilke symboler som skal brukes i de ulike mediene for å få formidlet kommunikasjonsinnholdet.</p> <p>(1) Hos kjøper eller selger i form av møter, demonstrasjoner, seminarer, konferanser og lignende. (2) For eksempel løpesedler, reklamespot i utleiingsvideoer, neonskilt og gaver. (3) Eksempelvis brosjyrer og plakater. (4) Hos kjøper eller selger, f.eks. i et kontor, et konferanserom eller butikklokale – eller i et hotellrom. (5) Omfatter stasjonære og mobile telefoner, direktelinjer, telefonsvarere, automatiske ordreteltelefoner, personsøkere og grønne numre (som en kjøper kan bruke til å kontakte virksomhet kostnadsfritt). (6) Den personlige samtalen/dialogen kan suppleres med brosjyrer, lysark, PC-presentasjoner, DVD-er, CD-romer osv</p>

Figur 16: Hovedformer for kommunikasjon og kommunikasjonsvirkemidler (Ottesen, 2005; 49)

Disse ulike formene for markedskommunikasjon er relevante da Altibox benytter seg av upersonlig massekommunikasjon i form av kundemagasiner, samt andre markedsførings tiltak

rettet mot sluttkunde. I tillegg benytter Altibox seg av personlig kommunikasjon med ressurser hos partnere.

Lars Groth påpeker at kommunikasjonsevnen til det datautstyret som benyttes i organisasjonssammenheng er noe av det viktigste ved informasjonsteknologien;

«For mange fremstår selve kommunikasjonen som det aller viktigste ved informasjonsteknologien – datautstyrets evne til å støtte samarbeid og teambygging overskygger det meste annet, og automatisering blir fremstilt som noe gammeldags, noe som hører forrige epoke til» (Groth, Lars; 89).

Det Lars Groth påpeker er veldig relevant for partnerskapet til Altibox. Flere støttesystemer brukes på tvers av partnerskapet, og det er i den sammenheng veldig viktig at sammensetningen av systemene tar høyde for god kommunikasjonsflyt.

4.2.7.3 Utformingskostnader/Kommunikasjonskostnader

Når man benytter seg av kommunikasjonsvirkemidler, vil dette ha en innflytelse på salg, inntekt og dekningsbidrag, men det vil også medføre kostnader. Ottesen nevner i boken sin to typer kommunikasjonskostnader; utformingskostnader og mediekostnader.

«Utformingskostnader er kostnader forbundet med å utforme kommunikasjon. Eksempler er kostnader med å utforme en hjemmeside på Internett, en layout (skisse), tekst og original til en brosjyre og kostnader med å trene ansatte i personlig kommunikasjon» (Ottesen, 2005; 52).

«Mediekostnader er kostnader forbundet med å bruke medier til å etablere kontakt med kjøpere. Eksempler er kostnader med å gjøre TV-spots og annonse i en avis, lønn og reiseutgifter til selgere eller andre ansatte, abonnements- og samtaleavgifter i forbindelse med bruk av telefon og avskrivninger på møte- og IKT-utstyr» (Ottesen, 2005; 52).

I tillegg til kostnadene beskrevet over, vil «... lønnen til ledere og medarbeidere som har kontakt med markedet samt kostnader med å utvikle ansattes kompetanse i å kommunisere, hører med til mediekostnadene» (Ottesen, 2005; 52).

Altibox har en del utformingskostnader når det kommer til design. Mye av designjobben for produkter og tjenester skjer enten internt i Altibox eller hos eksterne samarbeidspartnere. I tillegg lanserer Altibox et kundemagasin til alle sine kunder fire ganger i året. Kostnadene for selve opplaget fordeles på partnerne, men den tiden og de ressursene som lager kundemagasinet er det Altibox selv som tar kostnadene for.

4.2.7.4 Mottak, behandling og oppfølging (MBO)

Begrepet «mottak» har mye å gjøre med hvordan en virksomhet er, og gjør seg tilgjengelig for kunder. Noen av faktorene Ottesen nevner i forbindelse med mottakelighet er (Ottesen, 2005; 52-53);

1. Vil en kunde klare å oppnå kontakt med virksomheten, og vil en kompetent medarbeider behandle henvendelsen?
2. Hvor lenge man må vente på svar på telefonen, samt hvordan kundebehandler oppfattes (sur, uinteressert eller lignende).
3. Hva skjer hvis en kundebehandler ikke kan hjelpe kunden? Vil saken sendes til en annen, eller må kunden kontakte på nytt?

Begrepet «behandling» handler om å identifisere hva kunden faktisk ønsker når den henvender seg. Det er derfor viktig for kundebehandlere å være oppmerksomme, gode til å lytte og sette seg inn i en situasjon, vise respekt for kunden og ikke minst ha den nødvendige kompetansen til å besvare kundens spørsmål (Ottesen, 2005; 53).

Begrepet «oppfølging» handler om tiden etter en henvendelse. Dersom en kunde er usikker på om han/hun ønsker et produkt og vil tenke på det, hvilke rutiner har man da for å sørge for at man kontakter kunden ved et senere tidspunkt igjen? (Ottesen, 2005; 52).

Altibox har en egen avdeling som heter Partnerservice. Partnerservice er partnernes kontaktpunkt hos Altibox. Generelle henvendelser fra partnere skal sendes til Partnerservice, som igjen videresender spørsmål og innspill til de riktige mottakerne i organisasjonen.

4.2.8 Betydningskriterier

Enhver kunde har ulike kriterier til et produkt. Begrepet «betydningskriterier» omfatter alle disse ulike kriteriene. Ved utvikling av nye produkter og tjenester er det viktig å identifisere så mange betydningskriterier som mulig før man gjør selve utviklingen for å kunne tilpasse produktet eller tjenesten mest mulig til de kriteriene kundene ser etter (Ottesen, 2005; 81).

Ulike kunder kan se på samme produkt, men ha ulike kriterier. En mor som ser på vogn til barnet sitt har kriterier om at vognen skal være lett å håndtere/svinge, ha praktiske løsninger, være stabil og så videre. En annen mor kan være mer opptatt av hvordan vognen ser ut fremfor sikkerheten, og på grunnlag av dette velge hvilken vogn hun skal kjøpe.

Partnerne til Altibox har også ulike preferanser på hva de ønsker av produkter og tjenester som tilbys. Dette inkluderer blant annet ulike forventninger til inntektsdelinger, registreringsrutiner og så videre.

4.2.9 Leverandørkriterier

Leverandørkriterier er en annen type kriterier enn betydningskriterier, da de er mer rettet mot selve leverandøren. Et betydningskriterium kan være at en som kunde skal kunne få den båndbredden på internett som han eller hun betaler for. Et leverandørkriterium går på om kundene kan «... *ha tillit til at en potensiell leverandør har evne til å utvikle, produsere og levere et spesialtilbud som i tilstrekkelig grad vil tilfredsstille de aktuelle betydningskriteriene*» (Ottesen, 2005; 94). Leverandørkriterier er med andre ord de kriteriene partnerne og kundene setter til Altibox.

4.3 Sammendrag av undersøkelsesbehov

Dom nevnt tidligere er teorien rundt omgivelser og markedssystemet trukket ut fra selve teorikapittelet og plassert i kapittelet «Bakgrunn for problemstillingen». Grunnen til dette er at Altibox sin omverden beskrives der, og denne beskrivelsen baserer seg på disse teoriene.

Omgivelser og markedssystem er to begreper som er sentrale i de fleste organisasjonsmessige sammenhenger. Det som Jacobsen og Thorsvik kaller for omgivelsene påvirker hvordan Altibox og partnerskapet tenker, handler, utvikler seg og så videre. Vi har da blant annet internasjonale forhold som teknologisk utvikling som påvirker hvilke produkter og tjenester markedet forventer at Altibox skal kunne levere. Vi har nasjonal politikk og kultur som til en viss grad påvirker hvordan man som organisasjon handler. De viktigste faktorene i omgivelsen er de som er mest nærliggende, altså kunder, konkurrenter, leverandører med mer.

Når vi ser på Blom, Framnes og Thjømøes markedssystemet, består dette av de samme tre delsystemene som Jacobsen og Thorsvik beskriver. Det er lagt noe mer vekt på å beskrive dette fra Blom, Framnes og Thjømøes teorier enn fra Jacobsen og Thorsviks.

Teori om endringsprosessen er tatt med for å støtte opp det arbeidet som skal gjøres i forbindelse med å beskrive konkrete tiltak i resultatdelen. Det er her viktig med forståelse for hvordan en endringsprosess gjennomføres for at tiltaksbeskrivelsene skal være av god kvalitet.

Teorien rundt markedstilbud og markedskommunikasjon er relevant da det er nettopp dette vi skal gå inn på for å finne eventuelle forbedringsområder. Denne teorien er ekstremt viktig når det kommer til planlegging av de empiriske metodene, da det blant annet skal defineres spørsmål på grunnlag av teoriene. Teorien om markedstilbud sier noe om hvilke konkurransevirkemidler man har til å påvirke kundenes opplevelser av et produkt eller en tjeneste. Flere av disse virkemidlene er relevante som endringsområde for Altibox. Teorien om markedskommunikasjon sier noe om at alle virkemidler en organisasjon kan bruke til å formidle informasjon mellom seg og kunder (partnere) faller inn under markedskommunikasjon. Under markedskommunikasjon nevnes også en del begreper som

kjøper- og selgerinitiativ, hovedformer for markedskommunikasjon, utformings- og kommunikasjonskostnader samt mottak, behandling og oppfølging.

Ved å se på teorien, nevnes det en rekke begreper og virkemidler som kan ha rom for forbedring. For at teorien skal kunne bygge opp under eventuelle tiltak, må man ta utgangspunkt i teorien og tenke på hvordan denne kan benyttes for å gi oppbygging under tiltakene. En av måtene å gjøre dette på er å utarbeide en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse med mål om å danne en oversikt over hva partnerne synes om dagens markedstilbud og markedskommunikasjon. Det er partnerne som er kundene til Altibox, og det er derfor disse som bør involveres i undersøkelsene. I tillegg bør enkelte interne ressurser i Altibox involveres i undersøkelsene.

Den vanligste måten å drive metodetriangulering på er ved å benytte seg av en kvalitativ undersøkelse fulgt opp av en kvantitativ undersøkelse med en påfølgende analyse av innhold generert av undersøkelsene (Sander, Kjetil, 2004; *Metodetriangulering*). I denne oppgaven vil det først være behov for en kvalitativ undersøkelse hvor målet er at en gjennom interne ressurser i Altibox kan danne et bilde over hvordan dagnes markedstilbud og markedskommunikasjon er. Videre vil resultatene fra den kvalitative undersøkelsen benyttes som grunnlag for utarbeidelse av spørsmål i en kvantitativ undersøkelse.

Når resultatene fra begge undersøkelsene er på plass og analysert, vil en være i stand til å drøfte mulige tiltak Altibox kan gjøre for å bedre markedstilbudet og/eller markedskommunikasjonen.

5. Metodekapittel

Dette kapittelet har som formål å beskrive de valgte metodene for innsamling av data.

Som nevnt i slutten av forrige kapittel, skal både kvalitative og kvantitative metoder benyttes for innsamling av empirisk data. Det skal i første omgang være en intervjuopprosess på individuelt nivå internt i Altibox, for deretter å foreta en spørreundersøkelse i partnerskapet. Intervjuene av de interne i Altibox vil være av typen kvalitativ metode, da disse baserer seg på å stille ulike spørsmål til de ulike intervjuobjektene. Svarene man får ved en kvalitativ undersøkelse er mye dypere enn de man får ved en kvantitativ undersøkelse. Målet med den kvalitative undersøkelsen er å danne et godt grunnlag for å beskrive dagens markedstilbud og markedskommunikasjon.

Spørreundersøkelsen vil være lik for alle respondentene, så denne vil ikke gi veldig dype svar. Før dette spørreskjemaet lages skal dagens markedstilbud og markedskommunikasjon kartlegges slik at man får et riktig grunnlag til spørsmålene. Ved god oversikt vil man i større grad kunne definere spørsmål som vil gi de svarene en er ute etter. Ved å skaffe seg et godt grunnlag før man definerer spørsmålene, vil kvaliteten på svarene man får både være bedre og mer nyttige for undersøkelsen.

Det å benytte seg av både kvalitative- og kvantitative metoder i samme studie, kalles for metodetriangulering. Kvalitativ metode vil benyttes først, og deretter en kvantitativ metode. Dette er den vanligste typen metodetriangulering. (Sander, Kjetil, 2004; *Metodetriangulering*). Idéen bak å benytte seg av både en kvalitativ og en kvantitativ metode er at styrker ved en metode er svakheter ved en annen metode (Blaikie, 2010; 219). Bruk av begge metodene vil gi en del fordeler, blant annet disse:

- Det vil gi mer omfattende resultater enn hvis man kun hadde benyttet seg av en metode.
- Det vil hjelpe med å besvare forskningsspørsmål som ikke kan besvares med kun en metode.
- Det vil gi forskeren flere synsvinkler å jobbe ut i fra og
- Det er praktisk da det lar forskeren benytte seg av hvilke metoder han vil. (Blaikie, 2010; 219).

5.1 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder er når informasjonen man samler inn baserer seg på ord. Man bruker ofte denne form for metode når man ønsker å se nærmere på hva som ligger i et begrep eller fenomen. Man forsøker da å få frem erfaringer, opplevelser, forståelser og holdninger hos dem man undersøker (Wikipedia, 2012; *Kvalitativ metode*). Metoden kjennetegnes av at man for eksempel observerer hva mennesker gjør og sier, for så å la dem fortelle selv med egne

ord. Ved å forske på denne måten vil man kunne få frem hvordan ulike mennesker konstruerer virkeligheten, samtidig som man får frem flere variasjoner av tolkninger som finnes blant dem man studerer. En kvalitativ forskningsundersøkelse kjennetegnes av at konteksten rundt undersøkelsen er fylldig beskrevet. For å oppnå ønsket informasjon, må man ofte være fleksible i bruk av tilnærmingsteknikker.

Det er fire ulike kvalitative metoder som oftest går igjen, og det er; det individuelle intervjuet, gruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelser (Skog, 2010; 69). Det individuelle intervjuet er det som benyttes i oppgaven, og det vil sees nærmere på under. Grunnen til at valget falt på det individuelle intervjuet er at det skal samles ulik informasjon fra ulike interessenter.

5.1.1 Det individuelle intervjuet

Et individuelt intervju i sammenheng med kvalitative metoder baserer seg på at undersøkeren og respondenten prater sammen som om de holder en vanlig dialog. Dataene kommer i form av ord, setninger og fortellinger gjennom kommunikasjon ansikt til ansikt, per telefon eller over internett. Respondenten har veldig få begrensninger for hva han/hun kan si i et individuelt intervju. For å gi et beskrivende eksempel, kan man sammenligne det individuelle intervjuet med et jobbintervju eller en medarbeidersamtale. Denne metoden egner seg best når relativt få enheter skal undersøkes og vi er interesserte i å vite hva det enkelte individ sier og hvordan de fortolker og legger mening i spesielle fenomener.

Det individuelle intervjuet som metode passer i oppgavens sammenheng da det i første omgang skal innhentes informasjon om dagens markedstilbud og markedskommunikasjon. Informasjon om dagens markedstilbud og markedskommunikasjon skjer gjennom intervju av to til tre markedsressurser i Altibox, mens informasjon om partneravtalen innhentes gjennom intervju av avtaleansvarlig i Altibox.

5.2 Kvantitativ metode

Kvantitative metoder er når informasjonen man samler inn baserer seg på tall. Dette er en metode hvor resultatene ofte fremstilles i tabeller, grafer eller andre statistiske fremstillinger (Sander, Kjetil, 2004; *Kvantitative metoder*).

Det finnes en rekke måter å organisere en empirisk undersøkelse på, og i følge Ole-Jørgen Skog (2010) er de viktigste kvantitative forskningsdesignene; tverrsnittstudier, longitudinelle studier (panelstudier), eksperimentelle studier og tidsseriestudier.

Denne form for metoder benyttes som oftest når en ønsker å innhente mange svar på de spørsmålene en stiller, og ut i fra disse kunne avgjøre for eksempel hvor viktig en faktor er. Ved å ha en stor nok gruppe, kan en ut i fra denne gruppens svar trekke en slutning for en hel populasjon (Sander, Kjetil, 2004; *Kvantitative metoder*). Fordelen med dette er at en som forsker kan komme med en konklusjon basert på de resultatene en har innhentet. En stor

ulempe med denne metodetypen er at respondentene ikke alltid svarer sant. Det vil si at de kan avgi svar på grunnlag av hva som er akseptabelt av den sosiale settingen de til vanlig er en del av (Sander, Kjetil, 2004; *Kvantitative metoder*).

5.2.1 Tverrsnittstudier

Tverrsnittstudier er den enkleste designtypen, og den består av at man observerer et antall observasjonsenheter på ett og kun ett tidspunkt. Enhetene kan være både individer, grupper, organisasjoner, regioner og nasjoner – det er med andre ord ikke en personavhengig studie. Man kan skille mellom tre forskjellige tilnærminger med hensyn til utvelgelsen av observasjonsenheter; vanlige utvalg, utvalg med utgangspunkt i en bestemt uavhengig variabel og utvalg med utgangspunkt i en bestemt avhengig variabel.

En tverrsnittstudie er en veldig enkel og kostnadseffektiv studie som krever relativt lite arbeid i forhold til andre typer studier. Det at det er en «simpel» undersøkelse fører selvsagt til at det er en del ulemper med denne studien også.

5.3 Gjennomføring av metodebruken

For innsamling av data har det blitt presentert to ulike undersøkelsesmetoder, hvor den ene er kvalitativ og den andre er kvantitativ. Den kvalitative metoden er i form av individuelle intervjuer, mens den kvantitative metoden er i form av en tverrsnittstudie.

Ved planlegging av det individuelle intervjuet ble aktuelle interessenter i Altibox informert om forfatters arbeid med masteroppgaven, samt temaet for denne oppgaven. Det ble informert om at ulike interessenter ville bli kontaktet for nærmere undersøkelse og innhenting av relevante opplysninger. De viktigste interessentene var uten tvil de i markedsavdelingen som sitter på veldig mye av strategier og rutiner innen de relevante områdene. Forfatter av oppgaven er også en ressurs med innsikt i en del av de relevante områdene.

Måten de individuelle intervjuene utformet seg på var gjennom det man kan kalle for en mini-workshop, eller en slags gruppedialog. Det vil si at forfatter presenterte hva målet med oppgaven var, og på den måten fikk satt i gang tankene hos de aktuelle individene. Resultatene av denne prosessen var for det meste ulike presentasjoner og strategier i dokumentformat.

Andre interessenter ble kalt inn til uformelle samtaler, hvor forfatter igjen presenterte målet med oppgaven for å danne diskusjon rundt temaet. Disse samtalene har resultert i en bredere forståelse og innsikt i de virkemidler Altibox benytter seg av, og også i noen sammenhenger de virkemidler Altibox kanskje burde ta i bruk.

Planleggingen av tverrsnittstudien, eller spørreundersøkelsen, ble påbegynt litt senere enn planleggingen for de individuelle intervjuene. Formålet med tverrsnittstudien var å samle

informasjon fra partnerskapet som kunne benyttes til å underbygge teorien som fremheves i teorikapittelet. I utgangspunktet skulle den kvantitative undersøkelsen basere seg på en årlig partnerundersøkelse som Altibox sender ut i januar/februar hvert år. Forfatter skulle da få lov til å inkludere noen egne spørsmål i denne undersøkelsen. I 2012 ble ikke denne sendt ut i den vanlige perioden, og forfatter måtte derfor utsette en del av arbeidet. Når april måned kom, var det heller ingen nye planer om utsendelse av denne undersøkelsen. Forfatter bestemte seg derfor for å utarbeide en egen undersøkelse ved å ta utgangspunkt i teorikapittelet i denne oppgaven samt i partnerundersøkelsen for 2011.

Spørsmålene i spørreundersøkelsen er derfor definert med utgangspunkt i flere av teoriene i teorikapittelet. Spørreundersøkelsen var i første omgang ment å sendes ut til en ressurs hos hver av partnerne i partnerskapet, men etter mer nøye vurdering av hvilke resultater dette ville gi, endte det opp med at undersøkelsen sendes til tre til fem ressurser hos de største partnerne. Dette er et utvalg med en avhengig variabel som går på at respondenten må ha kunnskaper om markedstilbud og markedskommunikasjonstilbud.

På spørsmål hvor respondentene skal svare på en skala hvor lavest poeng tilsvarer lav score og høyest poeng tilsvarer høy score, er det valgt å benytte seg av en skala fra en til syv. Grunnen til dette er at respondenten skal få lov til å holde seg nøytral ved å krysse av nummer fire dersom dette er ønskelig. Det kunne også ha vært fem eller ni i skalaen, men ved fem vil det være for lite variasjon i svarene til å kunne få en god representativ spredning i svarene. Ved ni alternativer vil det igjen være litt for mye spredning i svarene.

Det var totalt 20 mottakere av spørreundersøkelsen. Til å være en kvantitativ undersøkelse er dette ganske få mottakere. Grunnen til at utvalget ble så lite, er at det er et begrenset antall ressurser hos hver partner som har god nok forståelse og innsikt i de markedsmessige faktorene hos partnerne til å besvare spørsmålene på en god måte. Mange av spørsmålene i undersøkelsen har rom for å få besvarelser i form av kvalitativ informasjon. Dette er med på å veie opp noe med tanke på få mottakere av spørreundersøkelsen.

5.4 Vurdering av metodene

I dette kapittelet vil blant annet relevans, validitet og representativitet ved de ulike valgte metodene diskuteres. Man kan også kalle dette for en analyse av styrker og svakheter. Først vil korte definisjoner på de nevnte begreper presenteres, deretter nevnes det ulike grunner til hvorfor man er skeptiske til de ulike metodene som er benyttet.

«I praktisk talt alle kritiske vurderinger av spørringer, intervjuer og psykologiske tester anvendes betegnelsene «validitet» og «reliabilitet». Det hersker stor enighet om én ting; høy «validitet» og «reliabilitet» er et gode» (Larsen, S.U., 1976; 127).

«Validitet, gyldighet; i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke» (Braut, Geir Sverre, 2012).

Forfatter av denne oppgaven har begrenset erfaring med gjennomføring av undersøkelser, og det er dermed stor sannsynlighet for å havne i forskningsmessige fallgruver. Ole-Jørgen Skog (2010) skriver at «Validitet handler om forskningsmessige fallgruver, eller snarere om det å unngå fallgruver» (Skog, 2010; 87).

Validitet ved et prosjekt handler om den valgte metodebruken. Man må se på om den eller de valgte metodene er den riktige veien å gå for å oppnå de resultatene en ønsker. I dette forskningsprosjektet kan metodevalget forsvares med å si at for å utarbeide den kvantitative spørreundersøkelsen trengte forsker i forkant å innhente relevant informasjon i form av individuelle intervjuer, altså kvalitativ metodebruk. Om en annen ressurs hos Altibox skulle gjennomført det samme forskningsprosjektet, er det ikke sikkert at relevansen av den kvalitative metodebruken hadde vært like stor.

«Reliabilitet, brukes om et måleinstrument eller en målemetodes grad av stabilitet og konsistens i målingene. Ved psykologiske tester beregnes testens reliabilitet etter graden av samsvar, korrelasjon, dvs. om man får det samme resultat a) hver gang man bruker testen (test/retest-reliabilitet); b) ved bruk av likeverdige utgaver av testen (parallelltest-reliabilitet); og c) på de enkelte deler av testen (split-half-reliabilitet)» (Endestad, Ida, 2012).

Reliabilitet handler om i hvor stor grad det som blir produsert i en gitt sammenheng kan testes ved en senere anledning. Dette betyr i praksis at det handler om i hvor stor grad en annen forsker kan ta utgangspunkt i samme tema og få samsvarende resultater. Under den kvalitative undersøkelsen i dette forskningsprosjektet, har de involverte fått store spillerom til å komme med den informasjon de mener er relevant for prosjektets tema. Om en annen forsker hadde forsket på dette på ny om fem år, er det stor sannsynlighet for at resultatene ikke hadde blitt helt like som i dette prosjektet. Forskeren ville nok fått mye tilsvarende informasjon, men det ville blant annet foreligget nye strategier og mål, samt det ville muligens vært andre eller nye ressurser i avdelingene som var involverte.

Ser vi nærmere på den kvantitative undersøkelsen, er det også her store rom for at resultatene hadde sett annerledes ut om for eksempel fem år. Grunnen til dette er at de faktorene som er grunnlaget i spørreundersøkelsen med stor sannsynlighet har endret seg i løpet av disse fem årene. Samtidig vil det også her ha noe å si hvem det er som svarer på spørsmålene. Det foreligger en svakhet ved den kvantitative undersøkelsen da det er få respondenter, og svarene fra disse har i flere sammenhenger mer enn kun en kvantitativ betydning for arbeidet med forskningsprosjektet.

5.4.1 Hvorfor er man skeptiske til kvalitative metoder?

Kvalitative metoder har som alle andre metoder noen svake sider. Disse er årsaker til at enkelte er skeptiske til kvalitative metoder (Blaikie, 2010; 213-216).

Når man utfører en undersøkelse, er generaliserbarheten en viktig faktor. Hvor generaliserbar en undersøkelse er, sier noe om det lar seg gjøre å benytte seg av samme undersøkelse i en annen landsdel eller i en annen tidsepoke, og samtidig forvente samme resultater (Blaikie, 2010; 216-218).

Når man gjennomfører et forskningsprosjekt ønsker man ikke at undersøkelsesenheter skal bli forstyrret av forskeren på noen som helst måte. Dette er imidlertid veldig vanskelig å unngå i praksis. Det er også svært tidkrevende og omfattende arbeid å klassifisere materialet man sitter igjen med etter undersøkelsen. (Wikipedia, 2012; *Kvalitativ metode*).

I motsetning til kvantitative metoder hvor man kan trekke en antakelse om en hel populasjon, er ikke dette mulig for kvalitative metoder, grunnet et utvalg som ikke er representativt.

Mange stiller spørsmål til ærligheten til respondenten da det oppfattes som lett og ofte sannsynlig at respondenten pynter på svarene når en intervjuer sitter rett ovenfor en. Intervjueffekten i seg selv kan også i mange tilfeller være en stor ulempe, da metoden kan påvirke respondenten. (Wikipedia, 2012; *Kvalitativ metode*). Dette kan sammenlignes med Hawthorne-effekten som sier noe om at individer som vet de blir observert ofte handler på en noe unaturlig måte.

«*Hawthorneeffekten dokumenterte at det å bli undersøkt, i seg selv frembringer endringer*» (Wikipedia, 2012; *Hawthorneeffekten*).

5.4.2 Hvorfor er man skeptiske til kvantitative metoder?

En av de største ulempene med en kvantitativ metode er at en undersøkelse fort kan bli veldig rigid og kun gi svar på det som forskeren mener er viktig å spørre om. Dette kan fort føre til at man overser annen viktig informasjon og kunnskap respondentene besitter (Høyskolen i Oslo, 2002).

Ved kvantitativ metode, spesielt i form av tverrsnittstudier, fanger man blant annet ikke opp noen årsaksretning, og kan være svak med tanke på spuriøse sammenhenger. (Skog, 2010; 71-74).

6. Presentasjon og drøfting av resultater

Før en kan begynne med å beskrive handlemulighetene, er det viktig å belyse hvilke egenskaper de ulike momentene i problemets omverden innehar. Resultatene av undersøkelsene må presenteres før tiltaksbeskrivelsene utformes, samt delspørsmålene knyttet til problemstillingen bør også besvares selvstendig. Kapitlet består med andre ord av fire hoveddeler; karakteristikk av problemets omverden, presentasjon og drøfting av resultater fra undersøkelsene, besvarelse av delspørsmålene og en beskrivelse av handlemuligheter.

6.1 Karakteristikk av problemets omverden

Problemet som er presentert i denne oppgaven finner sted mellom leverandør og partnere. Det er i dette leddet det undersøkes om det kan gjøres forbedringer med tanke på bruk av virkemidler for markedstilbud og markedskommunikasjon. Partnernes rolle i samarbeidet er beskrevet tidligere, så akkurat det vil ikke ses noe særlig mer på her. Det som derimot skal belyses her er partnernes og Altibox sin karakteristikk, med tanke på hva som kreves for å gjennomføre en endring.

Altibox AS er en leverandør av produkter og tjenester til en rekke partnere. Et partnerskap består av at to eller flere aktører samarbeider mot et felles mål. Når Altibox lanserer nye produkter eller tjenester, distribueres all nødvendig informasjon til partnerne i forkant av og på lanseringsdagen. Partnerne står deretter selv for å implementere det nye i sine systemer og rutiner.

Selve utviklingen av nye produkter og tjenester foregår med veldig lite inkludering av partnerne, og partnerne er heller ikke veldig frempå med å komme med konkrete tiltak for endring eller forslag til nye produkter og tjenester. Dette er en kultur som lenge har vært gjeldende, men som i liten grad belyses verken fra Altibox eller partnernes side.

Fra partnernes ståsted, og kanskje spesielt for mennesker utenfor partnerskapet kan relasjonen mellom Altibox og partnere minne om en franchise. Altibox velger hvilke produkter og tjenester en skal satse på, mens partnerne må tilby disse til sine sluttkunder. Partnerne er som sagt lite involvert i utviklingen til Altibox, og har i dag liten mulighet til å påvirke denne.

Selv når en tar hensyn til disse elementene i partnerskapet, er det fortsatt attraktivt å være i Altibox sitt partnerskap. Partnerne sitter igjen med gode resultater etter at Altibox har fått sin del av omsetningen. Det ligger også en forventning om at Altibox har den kompetansen som kreves for å fortsette å vokse innen telekommunikasjon, og ikke minst det å tilby attraktive produkter og tjenester i årene som kommer.

Når det kommer til partnernes mottakelighet for endring, er det noen endringer de er for og andre de er mot. Når det er snakk om forbedringer eller endringer i eksisterende prosesser og

systemer, er partnerne optimistiske da det ofte vil være med på å forenkle hverdagen deres. Så fort det er snakk om helt nye måter å gjøre ting på, er partnerne mer skeptiske. Det er helt forståelig, da det innebærer endring i rutiner og lignende.

6.2 Presentasjon og drøfting av resultater fra undersøkelsene

Over de følgende sidene vil resultatene fra den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen presenteres.

6.2.1 Resultater fra kvalitativ undersøkelse

Etter å ha presentert masteroppgavens tema til markedsavdelingen i Altibox, sa avdelingen seg villig til å hjelpe til med å samle sammen ulik informasjon. I første omgang var det snakk om en markeds- og merkevarestrategi for Altibox i perioden 2010 – 2015 i presentasjonsform. Det var med andre ord et lite dokument med oppsummeringer.

Forfatter fikk også et vedlegg som følger hovedavtalen som beskriver partneres rettigheter til bruk av salgs- og markedsmateriell, PC- og Tv-portal. Dette dokumentet tar for seg ulike typer materiell og partneres rettigheter knyttet til disse.

Det siste dokumentet forfatter mottok var en presentasjon som markedsavdelingen hadde for alle partnerne på Altibox Forum i januar måned, 2012. Denne presentasjonen tar for seg en oppsummering av markedsavdelingens arbeid i 2011, samt nye mål og muligheter for 2012.

I markeds- og merkevarestrategien nevnes det at:

”Vår visjon er å designe den unike og gode opplevelsen av å være Altibox kunde som gjør oss til preferert leverandør” (vedlegg 01; s. 2).

Med utgangspunkt i denne visjonen tenker Altibox spesielt på å fremstille seg som nyskapende, samfunnsbevisste og kundeorienterte. Det er også viktig for Altibox at kundene skal knytte assosiasjoner til sin lokale leverandør av produkter og tjenester. Produktene og tjenestene skal skape opplevelser i familien, og gi kundene en følelse av trygghet og mestring.

En annen verdi som er viktig for Altibox er at kommunikasjonen ut mot partnere og slutt kunder skal fortsette å være enkel, nyttig og innovativ.



Figur 17: Fokus og merkevarestrategi Altibox 2010 – 2015 (vedlegg 01, s. 3)

Hovedmålsettingen til markedsavdelingen i Altibox er å styrke opplevelsen av å være sluttkunde og partner i Altibox. De konsentrerer seg med andre ord om både partnere og slutt kunder. Andre målsettinger som bygger opp under hovedmålsettingen er å øke kundevolum, øke ARPU (Average Revenue Per User), øke lojalitet og øke merkekjennskap og markedspreferanse (Wikipedia, 2012; *Average revenue per user*).

ARPU er et begrep som sier noe om gjennomsnittlig inntekt per kunde. For å skape litt intern konkurranse i partnerskapet sammenlignes ofte ARPU på tvers av partnerne for å motivere hverandre til å gjøre det bedre (Wikipedia, 2012; *Average revenue per user*).

Markedsavdelingens strategier frem mot 2015 er disse (vedlegg 01, s. 6-7);

1. Etablere en tydelig merkeidentitet for Altibox
2. Utvikle og implementere et kommunikasjonsprogram
3. Etablere tydelige og lett tilgjengelige verktøy og programmer for å støtte partnerne
4. Gjøre kunde- og markedsinnsikt til en kjernedisiplin for virksomheten
5. Etablere en omforent og tydelig standard for hvordan kundeservicetjenester skal oppleves av kunden

Disse overordnede strategiene ble etablert i 2009 – 2010 under arbeidet med strategiplanlegging for perioden 2010 – 2015. De strategiene som er mest relevante for oppgaven vil ses på videre, og det er strategi nummer tre og fem.

Den tredje strategien forklarer at det ønskes å etablere tydelige og lett tilgjengelige verktøy og programmer for å støtte partnerne. Dette innebærer blant annet at det må tydeliggjøres for partnerne hvilke fordeler og muligheter som ligger i partnerskapet. Altibox må også ta et større grep i forvaltningen av merkevaren for å unngå tilfeldig bruk og formidling. Dette er den strategien som har fått tildelt høyest prioritet (vedlegg 01, side 6).

Den femte strategien som nevnes går ut på å etablere en omforent og tydelig standard for hvordan kundeservicetjenester skal oppleves av kunden. Veldig mange kunder ringer til kundesentre hos ulike partnere når de har problemer med tjenester, spørsmål om produkter eller andre spørsmål. I tillegg til henvendelser per telefon, henvender en del seg også via blant annet internett og TV-portalene. Det er viktig at alle disse henvendelsene behandles med samme kriterier og av profesjonell utførelse. Det må utarbeides tydelige krav og forventninger til hvordan kundeservicetjenester skal leveres, uavhengig av hvilke partner og kanal disse leveres i. En måte å få på plass en slik standard på er å definere og sette krav til servicenivå, behandlingstid for ulike typer henvendelser, og hvordan man utnytter de ulike kanalene som en salgsressurs. I det lengre løp ønskes det også å se på hvordan man i fellesskap kan optimalisere kundeserviceresursene for å skape høyere servicegrad og lavere kost (vedlegg 01, s. 7).

6.2.1.1 Ulike markedsføringsaktiviteter i Altibox sin markedsavdeling

Markedsavdelingen har en rekke ulike markedsføringsaktiviteter de benytter seg av jevnlig. Disse vil beskrives kort under med utgangspunkt i vedlegg 02 fra markedsavdelingen.

6.2.1.1.1 Markedsplan

Alle partnerne til Altibox ønsker informasjon om når nye produkter og tjenester skal lanseres. Der er derfor viktig å kunne opprettholde kontinuerlig informasjon til partnerskapet om lanseringstidspunkt for nye produkter og tjenester. I Altibox gjøres dette ved hjelp av en markedsplan. Markedsplanen presenterer alle lanseringer som karakteriseres som markeds lanseringer. En markeds lansering er en lansering hvor sluttbruker blir, eller kan bli direkte påvirket av det nye produktet eller den nye tjenesten. Et eksempel på en markeds lansering hos Altibox er Altibox Chill. Altibox Chill gir deg som sluttbruker tilgang til en mengde av de Tv-kanalene du abonnerer på uansett hvor du er i Norge, så lenge du er på nett. Det vil si at du for eksempel kan se Viking – Rosenborg fotballkamp på iPad'en din mens du sitter på flyplassen og venter på flyet (Altibox, 2012; *Altibox Chill*).

Lanseringer som ikke påvirker markedet på denne måten tas ikke med i markedsplanen. Dette kan være lanseringer som for eksempel å forbedre intern håndtering av filmdatabase, forbedre rutinearbeid generelt med mer.

Markedsplanen gir en oversikt over markeds lanseringer og skiller mellom de ulike områdene; internett, telefoni (mobil og fast), TV og alarm. Planen sendes ut til partnerskapet én gang hver måned.

6.2.1.1.2 Kundemagasiner

Markedsavdelingen til Altibox sender ut ett kundemagasin hvert kvartal. Det vil si fire kundemagasiner årlig. Kundemagasinerne inneholder informasjon om nye produkter og tjenester, informasjon om markedsundersøkelser utført av Altibox (og av andre), informasjon om nye filmer som blir tilgjengelige for å leies samt en del informasjon om markedet generelt.

6.2.1.1.3 Nyhetsmail og filmnytt

Nyhetsmailer og filmnytt sendes normalt ut hver måned. Filmnytt består av en oversikt over nye spennende filmer som er tilgjengelige til leie, samt informasjon om selve leietjenesten. Nyhetsmail er en kortere utgave av kundemagasinerne, og sendes ut oftere.

6.2.1.1.4 Sosiale medier

Altibox har i den siste tiden gjort seg mer og mer bevisste på å benytte seg av sosiale medier for markedsføring. Det finnes i dag en egen Altibox side på facebook hvor det legges ut informasjon. En av de viktigste fordelene med facebook siden er at det sitter ressurser døgnet rundt som besvarer kunders spørsmål via facebook. De som sitter i Altibox og gjør dette sitter ikke på den vanlige www.facebook.com siden, men de benytter seg av et eget verktøy som sikrer at det som skjer på siden fremstår som profesjonelt.

6.2.1.1.5 Arrangement

Altibox utfører også ulike arrangementer. Et av de største arrangementene som skjer årlig kalles for Altibox Forum. Altibox Forum er en mulighet for alle partnere å sende representanter for å delta på en sosial sammenkomst på Rica Forum Hotell i Stavanger. Arrangementet går over to dager, og består av faglige deler på dagtid og middag med underholdning på kvelden. På dagtid er det presentasjoner fra ulike profiler i Altibox, samt presentasjoner fra andre kjente personligheter innen telekommunikasjonsbransjen og partnerskapet.

6.2.2 Resultater fra kvantitativ undersøkelse

Den kvantitative undersøkelsen ble utformet i et verktøy som heter Questback (www.questback.no), som er det vanlige verktøyet å benytte seg av ved spørreundersøkelser

fra Altibox. Verktøyet tilgjengeliggjør resultatene både i rå-format og i et presentasjonsformat med diagrammer som viser svarene.

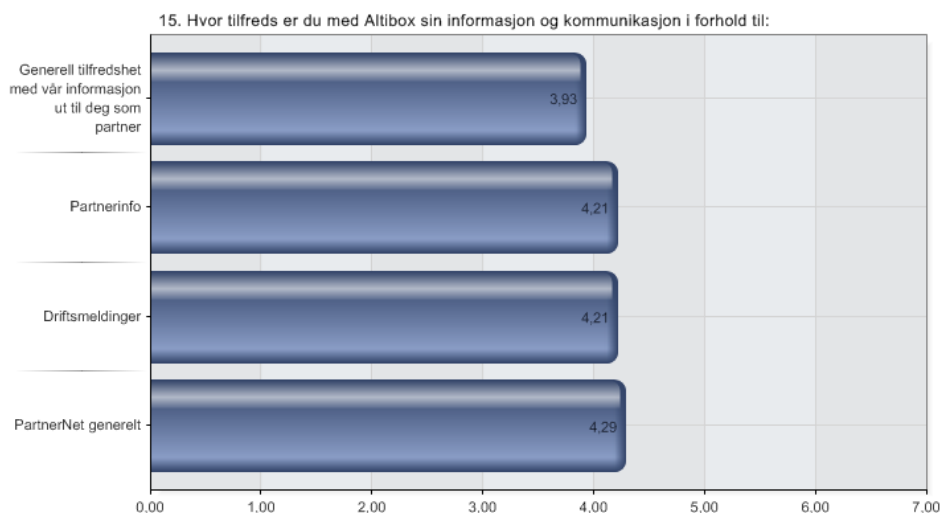
Under viser en oppsummering av selve spørreundersøkelsen. Vi ser her at spørreundersøkelsen ble sendt til 20 mottakere, hvorav 14 har gitt svar. Det tilsvarer at 70 % av respondentene har gjennomført spørreundersøkelsen, noe som er høyt for å være en kvantitativ undersøkelse. Årsaken til dette er at flere av respondentene ble forespurt om de kunne delta på spørreundersøkelsen en stund i forveien, og var derfor forberedte på å gjennomføre den.

Quest tittel	Altibox' virkemidler for markedstilbud og markedskommunikasjon.
Startdato	22.11.12 00:00
Sluttdato	14.12.12 00:00
Unike respondenter	14
E-postinvitasjoner	20
E-postsvar	14
Svar	14
Svarfrekvens	70 %
Eksportdato	10.12.12 19:37

Tabell 2: Oppsummering av spørreundersøkelsen

Videre vil de spørsmålene og resultatene i undersøkelsen som anses som viktigst presenteres og drøftes. Resultater som fremkommer gjennom figurer er ikke lagt som vedlegg i denne oppgaven, da de mest relevante trekkes inn i oppgaven. Resultater i tekstformat ligger som vedlegg, i vedlegg 07.

Når vi ser på resultatene knyttet til hvor tilfredse partnerne er i forbindelse med Altibox sin informasjon og kommunikasjon til partnerne, oppsummerer oversikten under dette:



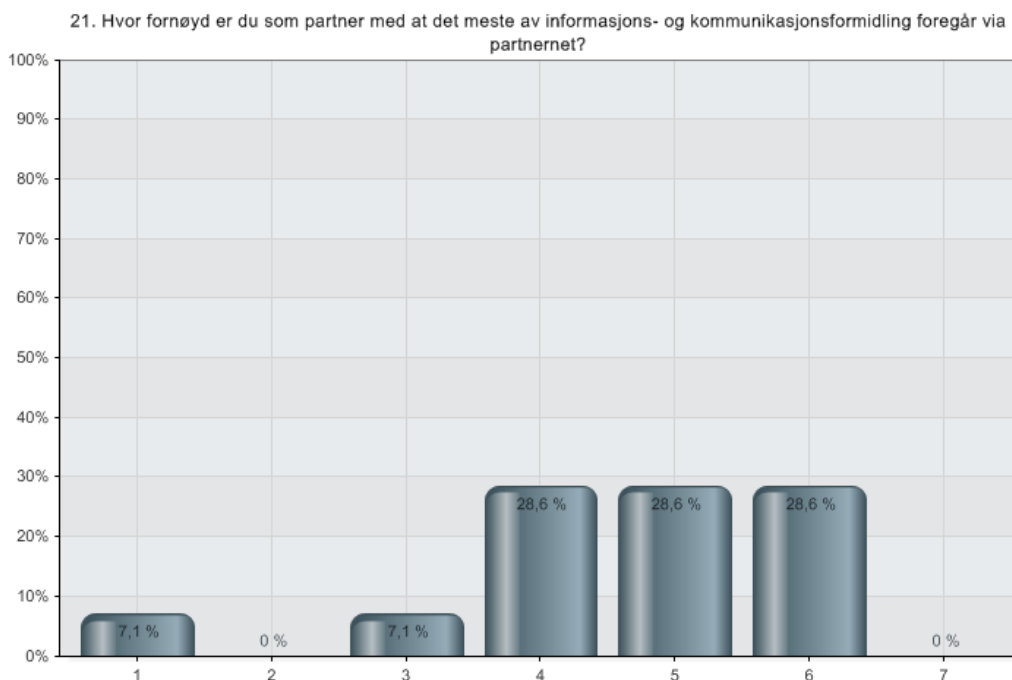
Figur 18: Tilfredshet i partnerskapet knyttet til informasjon og kommunikasjon til partnere

Her ser vi at partnernes generelle tilfredshet med informasjon og kommunikasjon, mellom Altibox og partnere, ligger like under middels. Ut i fra figuren ser det ut som om tilfredsheten er noe over middels, men det laveste svaret som kan gis på undersøkelsen er «1» og det høyeste er «7». Det vil si at «4» er middelvei i denne sammenheng.

De tre andre søylene representerer partnerinfoer, driftsmeldinger og partnernet generelt. En partnerinfo er en informasjonsartikkel som opprettes for å dele relevant informasjon med en mottakergruppe. Når denne publiseres sendes det en e-post til alle mottakerne med kobling til den aktuelle artikkelsiden. En driftsmelding er en melding som sendes ut til alle mottakere med informasjon om driftsrelaterte saker, som for eksempel at Tv-tjenesten ikke er tilgjengelig i en del av landet grunnet en feil i nettet.

Partnerinfoer og driftsmeldinger er begge en del av partnernet. Det er meningsfullt å se på både verktøyet som helhet, samt på de mest brukte virkemidlene i verktøyet. Hadde denne undersøkelsen hatt flere respondenter og resultatet hadde sett likt ut, kunne vi ha trukket en beslutning om at partnerne er mer fornøyde med partnernet i helhet enn hva de er med partnerinfoer og driftsmeldinger. Dette fører til at det må være andre faktorer ved partnernet som anses som mer tilfredsstillende enn partnerinfoer og driftsmeldinger. Siden det i dette resultatet er så få respondenter, vil det ikke være grunnlag til å påstå det samme.

Videre kan vi se på hvor tilfredse, eller fornøyde, partnerne er med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnernet. Under viser en ny figur resultatene av dette:



Figur 19: Tilfredshet ved at informasjon og kommunikasjon foregår via partnernet

Her ser vi at selve ideen bak å formidle mesteparten av informasjon via en enkel portal faller i smak hos mange av partnerne, med ett par unntak. Respondenten som har svart «1» her, har muligens noen dårlige erfaringer med partnernett som har resultert i dette avviket. At resultatet her er høyere enn resultatet vi så på i stad, bekrefter at det er andre faktorer ved partnernett som trekker opp graden av tilfredshet.

Dersom respondenten svarte «1, 2 eller 3» på spørsmålet i forrige figur, fikk de et nytt spørsmål som spurte om hva respondenten mener at Altibox kan gjøre for å forbedre kommunikasjons- og informasjonsdelingen via partnernett. Noen av svarene på dette spørsmålet er:

«Altibox kan ikke forvente som leverandør at partner skal sitte å monitorere partnernett. Det blir for snevert og kun å forholde seg til en web side med viktig informasjon» (vedlegg 07, s. 1), og

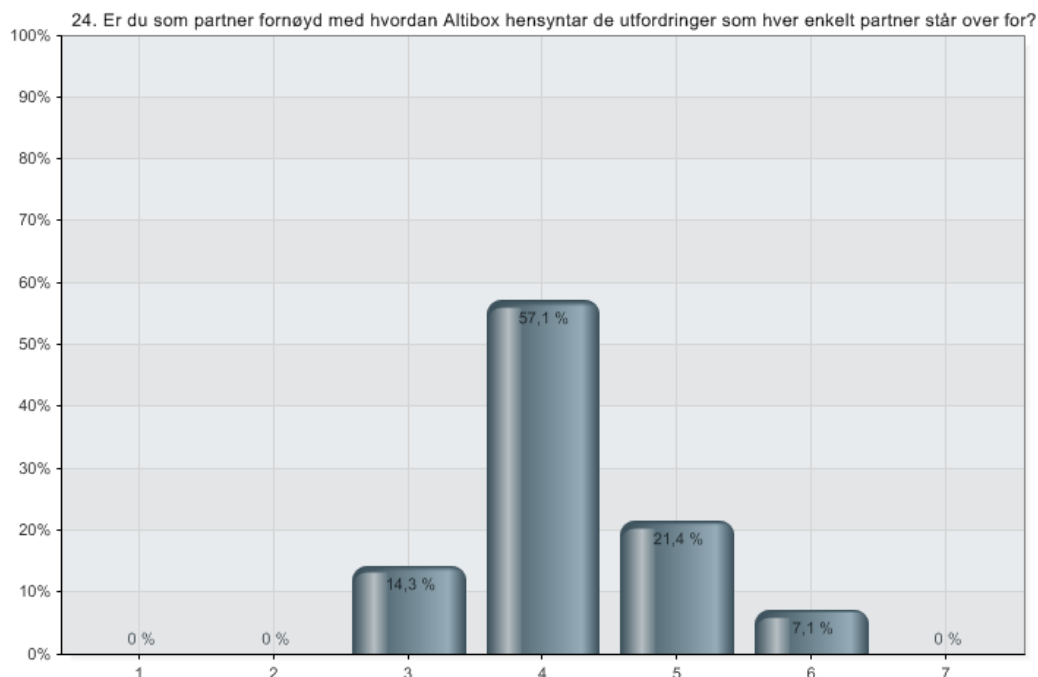
«Det er litt vanskelig å finne frem på partnernett. Bør struktureres bedre i forhold til innholdet. Det er også vanskelig å få svar» (vedlegg 07, s. 1).

Dersom respondenten svarte «4», fikk den ikke noen oppfølgingsspørsmål, mens de som svarte «5, 6 eller 7» fikk spørsmål om det var noe spesielt de vil fremheve som bra med partnernett. Svarene var også her i tekstform, og noen var:

«Søkefunksjon på tilgjengelig informasjon. Ønsker melding via mail på svært viktig info. Abonnement på info i partnernett fungerer ikke», «Ett kontaktpunkt for alle henvendelser. Rask respons på enkle spørsmål» og «Hyppige oppdateringer, alt samlet på ett sted, greit å kunne velge hvilke oppdateringer man skal få melding om» (vedlegg 07, s. 1).

Ved å se på disse svarene ser man at det kan være et problem med den ene funksjonen i partnernett, hvor brukeren kan velge hvilken informasjon som skal mottas per e-post. Det første svaret sier at dette ikke fungerer, mens det siste svaret mener det er greit å kunne velge hvilke oppdateringer man ønsker. Disse svarene kan med andre ord være grunnlag for å se nærmere på om det faktisk foreligger en feil i funksjonen.

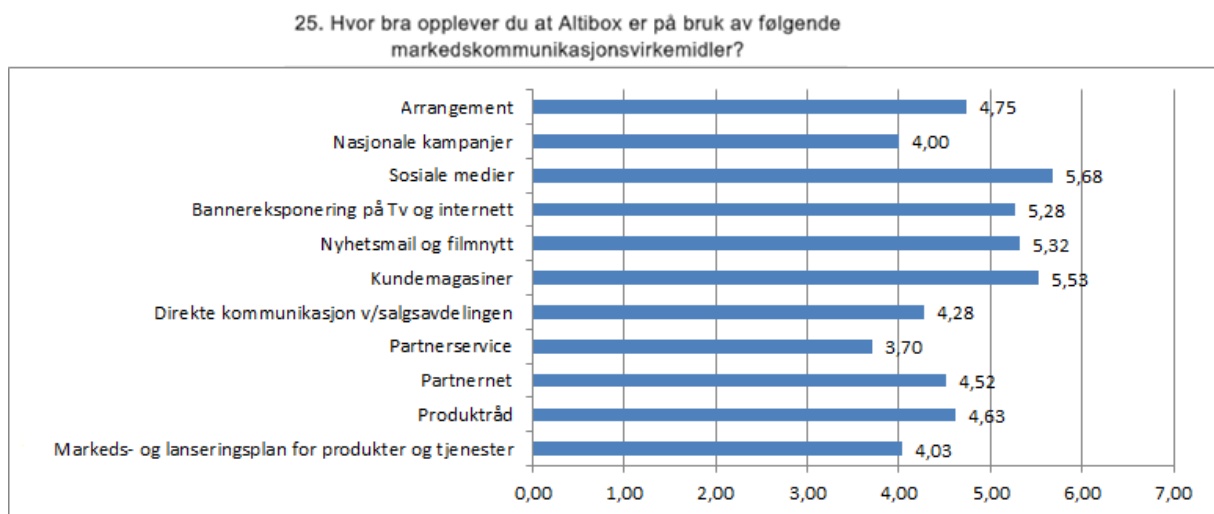
Et annet spørsmål i spørreundersøkelsen går på partnernes tilfredshet med tanke på hvordan Altibox tar hensyn til de ulike partnernes utfordringer. Ved å se på figuren under, ser vi at de fleste partnerne er middels godt fornøyde med dette. Grunnen til at disse svarene er så nøytrale, er mest sannsynlig for at det ikke er et tema som har vært mye diskutert i partnerskapet før. Det ligger nok heller ingen forventninger om at Altibox skal yte ekstra mye for å ta hensyn til partnernes utfordringer på individuelt partnernivå.



Figur 20: Tilfredshet med hvordan Altibox tar hensyn til partnernes utfordringer

Videre ser vi på resultatene av et spørsmål angående hvor bra partnerne opplever at Altibox er på bruk av konkrete markedskommunikasjonsvirkemidler. Figuren under er ikke av samme format som de andre, da forfatter la til et ekstra valg med navn «8 – Ikke aktuelt for meg». Ved utforming av undersøkelsen ble det ikke tatt hensyn til at dersom en respondent valgte dette svaret, ville det i en gjennomsnittsberegning ha en verdi på åtte. Det ble laget en ny fremstilling av resultatene på dette spørsmålet, da den ordinære resultatfremstillingen fra undersøkelsen viser feil gjennomsnittsverdier grunnet dette.

Vi kan ut i fra resultatene se det er noen virkemidler partnerne er godt fornøyde med, og andre de er mindre fornøyde med. Dette gir en god pekepinn på hvor man kan begynne å se på forbedringstiltak fremover.



Figur 21: Bruk av markedskommunikasjonsvirkemidler (Røyneberg, Arvid, 2012)

Videre faller det naturlig å se på et nytt spørsmål hvor respondentene kunne avgi svar i tekstform. Spørsmålet tar for seg om respondentene hadde noen forslag til nye markedskommunikasjonsvirkemidler Altibox burde vurdere å benytte seg av.

Her er svarene fra respondentene:

«Samarbeide og gi støtte til lokale kampanjer for å bygge merkevaren. Samtidig styrke den vellykede felles "brandingen" mellom Altibox og den lokale partner» (vedlegg 07, s. 1).

«Samle partnere som jobber med kundeservice for å utveksle erfaring og utfordringer. Finne gode løsninger sammen - ha felles standard på tjenester - sertifiseringsordninger. Produktdatabase mangler» (vedlegg 07, s. 1).

«Ikke start med noe nytt, blir god på internkommunikasjon via de kanaler som allerede er etablert. Mye bra, men krever mye for å bli god» (vedlegg 07, s. 1).

«Egne flater. Kjøpte flater bør være få, men med høy tilstedeværelse på den/de valgte flaten(e)» (vedlegg 07, s. 2).

Ut i fra svarene over, kan vi konkludere med at partnerne ønsker mer involvering og støtte fra Altibox i lokale kampanjer. Ikke alle partnerne har eget kundesenter, og det er derfor en potensiell gevinst i å ha et tettere samarbeid på tvers av de partnerne som driver med kundesenter for å kunne dra nytte av hverandres erfaringer og rutiner.

Det belyses også at partnerne sannsynligvis ønsker at Altibox holder seg til de virkemidlene som i dag benyttes, men at man har store rom til forbedring.

Ett av de siste spørsmålene i spørreundersøkelsen utfordrer respondentene til å foreslå konkrete endringer de mener at Altibox burde gjøre for å forbedre seg som leverandør til

partnerskapet. Ikke uventet, så er det problemstillingen med involvering av partnerne på et tidlig tidspunkt ved utvikling av nye produkter og tjenester som går mest igjen i svarene.

Partnerne ønsker både mer informasjon tidligere i denne prosessen, samtidig som de ønsker å involveres i prosessen slik at de kan bidra med å påvirke budskap, markedsføringstiltak og så videre. Under siteres noen av de aktuelle svarene:

«Involvere partner i produktutviklingsprosessen» (vedlegg 07, s. 2).

«Vi ønsker også bedre kommunikasjon før større lanseringer og kampanjer for å komme med innspill og være bedre forberedt» (vedlegg 07, s. 2).

«Mer informasjon på et tidligere stadie, samt la partnere få større mulighet til å påvirke budskap, markedsføringstiltak etc.» (vedlegg 07, s. 3).

«Lytt og involver partnere som har kompetanse/ressurser til å bidra» (vedlegg 07, s. 3).

Et annet område som partnerne mener bør forbedres er hvordan Altibox mottar, behandler og følger opp spørsmål og innspill fra partnerskapet. I dag er det en egen avdeling i Altibox som mottar henvendelser fra partnerskapet, som videresender disse til aktuelle ressurser i organisasjonen. Partnerne opplever at svartiden er lang, spesielt på noe omfattende spørsmål (vedlegg 07, s. 2).

6.3 Besvarelse av delspørsmålene

Mye av informasjonen som fremkommer i forbindelse med besvarelse av delspørsmålene baserer seg på resultater fra undersøkelsene, forfatters erfaringer og kunnskap og uformelle samtaler med andre ressurser i Altibox AS.

Det første delspørsmålet i oppgaven dreier seg om markedssystemet, og lyder som følger:

«Hvem er partnerne og partnernes kunder? Hvilke egenskaper ved partnerne er viktige? Bør de inndeles i målgrupper? Hvilke? Skal de prioriteres ulikt? Hvordan?»

Hvem partnerne og partnernes kunder er, har allerede blitt beskrevet under omverdensbeskrivelse i kapittel to. Her vil partneres egenskaper og spørsmål om målgruppeinndeling ses nærmere på.

Den aller viktigste egenskapen til en partner er at de selger produktene og tjenestene som Altibox leverer. For å selge disse produktene og tjenestene er det viktig at Altibox tilrettelegger for partnerne. Her er vi særlig inne på kommunikasjonsvirkemidler, da Altibox må gi partnerne den informasjonen de trenger både for å selge og registrere et salg, samt det å ha nok kunnskap om produktet eller tjenesten de selger.

En annen viktig egenskap hos partnerne er at de kommer med gode innspill på hva sluttkunden vil ha. Altibox mottar en del gode innspill fra partnerskapet, og bruker mange av disse innspillene i sin produktutvikling. Mange av disse innspillene er relativt små, og sjeldent kommer det innspill på helt nye produkter eller tjenester. Partnerne har et nærmere bånd med sluttkundene enn det Altibox har, og vet mye om hva kundene ønsker av nye muligheter. Selv om partnerne er flinke til å komme med innspill, er det i dag ikke opprettet noen veldig god oppfølgingsrutine for disse innspillene. Dette er absolutt et område det burde gjøres justeringer på.

Det at det er så mange ulike partnere i partnerskapet indikerer at det muligens bør foreligge en form for målgruppeinndeling. Selv om partnerskapet deles opp i målgrupper basert på behov, må ikke dette bety at kun noen partnere får tilgang til et nytt produkt eller en ny tjeneste, men heller at noen partnere får mer fokus fra Altibox sin side enn andre. En målgruppeinndeling kan ta følgende faktorer i betraktning:

1. Geografisk plassering, med tanke på grad av konkurranse, hvor tett befolkningen bor og så videre.
2. Hvor befinner partneren seg i forhold til utbygging i potensielle områder? Har de mange potensielle områder å bygge ut fiber til, eller har de få områder?
3. Hvor store partnerne er, både med tanke på ansatte og antall kunder.

Som følge av en målgruppeinndeling, vil det nok mest sannsynlig oppstå en prioriteringsforskjell mellom partnerne fra Altibox sin side. De største partnerne blir ofte litt høyere prioritert enn de mindre, da de står for en mye større del av sluttkundemassen. Dette er likt for alle bransjer, men det er aldri ønskelig at det blir for stor prioritetsforskjell. Det er viktig med grenser for hvordan man skal prioritere ulikt, slik at partnerne ikke opplever Altibox som en leverandør som fokuserer på de største på bekostning av de mindre.

Det andre delspørsmålet dreier seg om virkemidler og lyder som følger:

«Hvilke markedstilbuds- og markedskommunikasjonsvirkemidler kan det være aktuelt å bruke ovenfor partnerne?»

I teorikapittelet nevnes det at «*markedstilbudet utgjøres av alt som betyr noe for kjøperne i forbindelse med å kjøpe og (for)bruke en virksomhets produkt*» og at «*markedstilbudet omfatter alle virkemidler som innvirker på kjøpernes opplevelser i form av ofre og/eller belønninger*» (Ottesen, 2005; 35).

Altibox sitt markedstilbud preges i stor grad av at de er eneste leverandør med 100 % fiber i sine nett. Fiber er den kabelen i dagens marked som tåler mest båndbredde, og er derfor best egnet for fremtiden. Kundene til Altibox er stolte over å kunne si at de har Altibox i hjemmet sitt. Altibox er klart den beste leverandøren av internett i Norge, og dette vet sluttkundene.

Når det kommer til andre tjenester, for eksempel Tv, er det ikke lenger så mye som skiller Altibox fra de andre store leverandørene som Get og Canal Digital.

Når det kommer til hvilke markedstilbudsvirkemidler Altibox bør bruke ovenfor partnerne, er det viktig å definere hva Altibox egentlig leverer til partnerne. Altibox leverer ikke selve tjenestene og produktene til partnerne, men gir tilgang til disse, samt informasjon om produktene og tjenestene. Det beste markedsvirkemiddelet Altibox har mot partnerne, er god dokumentasjon og gode rutinebeskrivelser for salg og registrering av produkter og tjenester. Med dette leder vi oss inn på det som kalles brukerbidrag. Brukerbidraget sier noe om hvor mye brukeren må gjøre (bidra) for å bruke produktet. Dersom Altibox klarer å levere god dokumentasjon og gode rutinebeskrivelser, vil brukerbidraget være lavere enn hvis denne dokumentasjonen hadde vært dårlig eller ikke tilstedeværende.

I teorikapittelet nevnes det at «*markedskommunikasjon omfatter alle former for kommunikasjon mellom virksomhet og kjøpere om det virksomheten har å tilby*» (Ottesen, 2004; 37).

For Altibox vil dette omfatte all kommunikasjon mellom Altibox og partnerne om produkter og tjenester som leveres av Altibox. I dag kommuniseres det mellom Altibox og partnere på flere forskjellige måter. Dette ses nærmere på under besvarelsen av delspørsmål fire.

Det tredje delspørsmålet dreier seg om kriterier, og lyder som følger:

«Hvilke betydnings- og leverandørkriterier er viktige for partnerne?»

I teorikapittelet nevnes det at betydningskriterier omfatter alle kriterier kunder har til et produkt eller en tjeneste. For en leverandør er det viktig å kartlegge hvilke kriterier en kunde har før en produserer produkter eller tjenester. Ved å ha denne innsikten, vil en kunne forutse at produktene og/eller tjenestene vil bli populære blant kundene. Det lar seg sjeldent gjøre å inntruffe alle kunders kriterier, da disse ofte er ulike til tider motstridende.

Altibox må både forholde seg til partnerne som kunder, og ikke minst sluttkundene. Sluttkundene må tenkes på i første omgang, da det er disse som er konsumentene av produktene og tjenestene. Sluttkunder har ofte kriterier som går direkte på produktet eller tjenesten, som båndbredde, kvalitet på Tv-signal eller dekning på tjeneste. I neste omgang er det partnerne som skal tilfredsstilles med å dekke litt andre kriterier som for eksempel produkt- eller tjenestebeskrivelse, registreringsveiledning og annen administrativ informasjon for produktet eller tjenesten.

Leverandørkriterier går på hvilke kriterier en kunde stiller til leverandøren av et produkt eller en tjeneste. For sluttkundene til Altibox dreier dette seg mye om at Altibox må kunne produsere konkurransedyktige og innovative produkter og levere den funksjonalitet kunden faktisk betaler for (båndbredde, Tv-kanaler, telefoniprodukt og så videre). For partnerne til

Altibox dreier leverandørkriteriene seg om det å produsere konkurransedyktige og innovative produkter og tjenester, men også det å være en stabil og forutsigbar leverandør.

Ved å se på undersøkelsene som utføres av EPSI-Norway, kan vi se hvilke leverandørkriterier de inkluderer i sine undersøkelser (vedlegg 04 og 05). Dette er; image, forventninger, produktkvalitet, servicekvalitet, verdi for pengene, kundetilfredshet og til slutt lojalitet.

EPSI-Norway «er en non-profit organisasjon som har til hensikt å være en støtte i utviklingen av norsk konkurransekraft» (EPSI-Norway, 2012; *Om oss*). EPSI-Norway leverer bransjestudier innen en rekke ulike bransjer. Resultatene fra disse undersøkelsene får mye fokus, spesielt innen telekommunikasjon. Internt i Altibox AS er det et stort fokus på å bli værende på toppen av disse undersøkelsene. Det er med grunnlag i dette at forfatter velger å presentere en del av undersøkelsesresultatene deres i denne oppgaven, spesielt i besvarelse av delspørsmål fem.

Det fjerde delspørsmålet bygger på det andre delspørsmålet, og tar for seg en kartlegging av hvordan Altibox sitt markedstilbud og markedskommunikasjon ovenfor partnere er. Delspørsmålet lyder som følger:

«Hvordan er Altibox's markedstilbud og markedskommunikasjon ovenfor partnerne i dag, og hvor tilfreds er disse med denne markedsføringen/leverandørkriteriene?»

Grunnlaget for å besvare dette delspørsmålet er en blanding av allerede kjent kunnskap om markedstilbudene og markedskommunikasjonen Altibox har, og innsamling av partnernes tilfredshetsgrad gjennom en spørreundersøkelse. I tillegg benyttes Ottenses eksempler på tilbudsvirkemidler for en produsent av et varig gode, som markedsfører dette gjennom forhandlere (figur 12) og hans letemodell for identifisering av tilbudsvirkemidler, betydningskriterier og relevante opplevelser (figur 13).

Altibox sitt markedstilbud består både av det som betyr noe for sluttkunden ved selve produktet eller tjenesten og det som betyr noe for partnerne. Dagens markedstilbud vil beskrives fra hver av disse synspunktene.

I Ottesen sin bok, «*Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon*», har han et eget avsnitt som tar for seg markedstilbud og markedskommunikasjon på markeder med mellomledd (i denne kontekst er mellomleddet partnerne). Figuren han illustrerer dette med viser en sammenheng der leverandøren selv bestemmer markedstilbudet til, og markedskommunikasjonen med både partnerne og sluttkunden. Dette er også nærmere beskrevet i teorikapittelet under «Markedskommunikasjon». I tillegg til at leverandøren (Altibox) har markedskommunikasjon direkte til sluttkunder, har også partnerne et eget markedstilbud og egen markedskommunikasjon til sluttkundene. Altibox kan influere partnernes tilbud til og markedskommunikasjon med sluttkundene. Sluttkundene vil gjøre

erfaringer med produktene og tjenestene i den utformingen de er levert i fra Altibox. Det er partneren selv som avgjør de fleste av egenskapene en sluttkunde opplever, som for eksempel pris, betalingsbetingelser, servicekvalitet, reklamasjonsbehandling og lignende. (Ottesen, 2005; 39).

Gjennom markedstilbudet og markedskommunikasjonen til Altibox, tar man imidlertid sikte på å påvirke partnernes tilbud ved å angi en veiledende pris på alle produkter og tjenester. I tillegg tilbys det opplæring i produkter og tjenester, finansieringsstøtte ved spesielle kampanjer og lignende. I tillegg påvirker Altibox i form av nasjonal annonsering av produkter og tjenester, opplæring i salg og så videre.

Et markedstilbud er alle virkemidler som innvirker på kjøperens opplevelser av kjøpet. Altibox sin status i telekommunikasjonsbransjen, kvalitet på produkter og tjenester, kommunikasjon mot partnere og markedet er noen av disse virkemidlene.

Markedstilbudet fra en sluttkundes perspektiv består av alt som har noe å si for kunden ved kjøpet og bruket av produktet eller tjenesten. Egenskapene på produktene og tjenestene til Altibox er veldig bra. Når det kommer til internett leverer Altibox høy båndbredde, med lik ned- og opp-hastighet (Altibox, 2012; *Hastigheter*). Tv produktet skiller seg ikke veldig fra andre store Tv-leverandører i Norge, da dette er en vanskeligere tjeneste å skille seg spesielt ut på. På de andre produktområdene skiller det heller ikke så mye fra de store konkurrentene. Det at kunden har en leverandør med 100 % fiber i sine nett, i tillegg til at de er den beste tilbyder av internett, er gode virkemidler for å danne en god opplevelse av produktet for sluttkunden.

En kunde som kjøper en tjeneste eller et produkt fra Altibox får alltid med dokumentasjon og veiledninger for hvordan man skal gå frem for å få produktet eller tjenesten opp å gå. Denne informasjonen er også tilgjengelig på nettsidene til Altibox og til partnerne, slik at det er enkelt for kunder å finne den informasjonen de trenger til enhver tid. Hvis informasjonen ikke finnes her, har Altibox en egen Facebook-side hvor kunder kan stille spørsmål. Avdelingen i Altibox som har ansvar for å svare kunder på Facebook-siden har ressurser på jobb døgnet rundt, og svarer ofte innen en halvtime, også midt på natta. Facebook er et virkemiddel som er med på å øke opplevelsen for kundene.

For partnerne til Altibox er det en litt annen sammensetning av markedstilbud som er relevant. De er opptatte av at sluttkundene har en merkevare av kvalitet, og at alle produkter og tjenester Altibox leverer skal være av høy kvalitet. For at disse skal beholde høy kvalitet i hele verdikjeden, er det viktig at partnerne får opplæring og dokumentasjon på hvordan produktene og tjenestene virker, hvordan salg skal registreres, hvordan eventuelle feil skal løses og så videre. God informasjon og dokumentasjon om produktene og tjenestene er noe av det viktigste for partnerne.

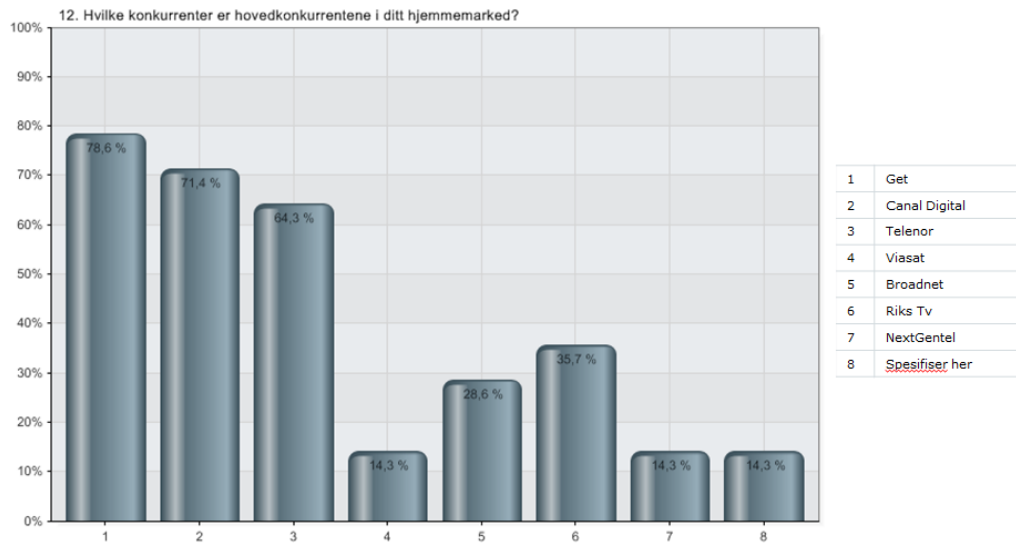
Tidligere ble det nevnt at et markedstilbud er alle virkemidler som innvirker på kjøperens opplevelser av kjøpet av et produkt eller en tjeneste. Markedstilbudet fra Altibox til partnerne består av blant annet disse virkemidlene:

- Produkt- og markedsråd: Disse rådene består av ett telefonmøte i måneden, hvor Altibox sammen med syv av de største partnerne presenterer nye produkter og tjenester som er tenkt å jobbe videre med. Partnerne kan i disse møtene komme med innspill til de nye tjenestene og produktene som presenteres. I etterkant av møtet publiseres et møtereferat på en felles kommunikasjonsportal, slik at alle partnerne får tilgang til dette. Denne felles kommunikasjonsportalen heter "partnernet".
- Markeds- og lanseringsplan: Dette er en plan som viser alle pågående aktiviteter som skal ende opp i et produkt, en tjeneste eller en forbedring eller oppgradering av et produkt eller en tjeneste. Planen viser også når Altibox skal starte med markedsføringsaktiviteter for produktene eller tjenestene, samt når de skal lanseres.
- Partnernet: Partnernet er et elektronisk verktøy hvor Altibox kan dele informasjon med partnerne og de ansatte. Her kan man lage en partnerinfo. Det vil si at man kan lage et skriv om et nytt produkt eller en ny tjeneste hvor man legger ved all nødvendig dokumentasjon, for så å publisere dette til hele partnerskapet. Mottakere kan selv filtrere hvilke produktområder de ønsker å få partnerinfo tilsendt fra. De kan for eksempel velge og ikke motta partnerinfoer fra produktområdet «Tv og innhold».
- Direkte kommunikasjon fra salgsavdelingen: Salgsavdelingen i Altibox består av en gruppe ressurser som daglig har kontakt med en rekke partnere. Salgsavdelingen har mye ansvar når det kommer til oppfølging av at partnere implementerer og ivaretar rutiner Altibox lager.
- Partnerservice: Partnerservice er en egen avdeling i Altibox som fungerer på lik linje som kundeservice, men kun for partnerne. Partnerservice mottar en rekke henvendelser hvor partnere lurere på ting. Partnerservice sitter etter hvert på god kompetanse innen de fleste områder, og kan derfor svare partnerne på mye av det de spør om, men ofte må de sende spørsmålene videre internt i Altibox for å få de korrekte svarene.

Det femte delspørsmålet dreier seg om konkurrenter, og lyder som følger:

«Hvilke konkurrenter har Altibox? Hvordan er deres markedstilbud og markedskommunikasjon? Hvordan scorer de på viktige leverandørkriterier?»

Ut i fra spørreundersøkelsen som ble sendt ut til de største partnerne, kan vi få et bilde over hvilke konkurrenter som er de mest relevante i partnerskapet. Figuren under viser resultatet fra spørreundersøkelsen:



Figur 22: Oversikt over konkurrenter i partnerskapet

Når vi her ser at Get får 78,6 %, betyr det at 78,6 % av respondentene har svart at Get er en konkurrent i partnerens område. Ved å se på EPSI-Norway sine undersøkelser (vedlegg 04 og 05), ser vi at Get og Telenor er to av de største konkurrentene med tanke på grad av kundetilfredshet. Det vil derfor videre fokuseres på Get og Telenor for sammenligning av produkter og tjenester med tanke på hva som leveres og til hvilken pris. Det vil også ses på hvordan disse konkurrentene scorer på en leverandørundersøkelse gjennomført av EPSI-Norway.

Under viser en figur oversikten over hvilke produkter og priser Altibox og de største konkurrentene tilbyr. Forfatter har tatt seg frihet til å vurdere hvilke abonnementer som er tilsvarende fra de ulike leverandørene, spesielt med tanke på pris og innhold.

Leverandør/Tjeneste	Altibox	Get	Telenor
Internett	Pris: 449,- Ned-hastighet: 25M Opp-hastighet: 25M Etableringskost: 0,-	Pris: 479,- Ned-hastighet: 30M Opp-hastighet: 5M Etableringskost: 495,-	Pris: 499,- Ned-hastighet: 25M Opp-hastighet: 5M Etableringskost: 0,-
Tv	Pris: 349,- Antall kanaler: 57 Hvorav HD-kanaler: 12 Etableringskost: 879,-	Pris: 329,- Antall kanaler: 33 Hvorav HD-kanaler: 7 Etableringskost: 0,-	Pris: 189,- Antall kanaler: 20 Hvorav HD-kanaler: 5 Etableringskost: 1290,-
Hjemmetelefon	Pris: 140,- Gratis til bredbåndstlf. Gratis i Norden til fasttlf. Normale takster til annet. Etableringskost: 0,-	Pris: 157,- Gratis til bredbåndstlf. Normale takster til annet. Etableringskost: 0,- (ved 12 mnd binding).	Pris: 149,- Gratis til bredbåndstlf. Gratis til mobil (600 min). Normale takster til annet. Etableringskost: 0,-

Tabell 3: Konkurrentsammenligning: Altibox, Get og Telenor (Røyneberg, Arvid, 2012)

Vi ser her at Altibox skiller seg ut på internettproduktet, da de leverer 25 Mbit/s (megabits per sekund) både som ned- og opplastingshastighet. Dette betyr at du både får lastet ned filer fra nettet fort, samtidig som du kan laste opp filer med tilsvarende hastighet. Dette kalles å ha symmetriske hastigheter. Get og Telenor er på samme nivå når det kommer til nedlastingshastigheten, men er ikke i nærheten når det kommer til opplastingshastigheten. I tillegg er Altibox den eneste av disse leverandørene som leverer over 100 % fibernettverk, noe som resulterer i at kundene får den hastigheten de betaler for uansett hvor mange i området som benytter seg av internett fra samme leverandør. Ved internett over kobber, kan hastigheten variere avhengig av bruksmengden i området.

Altibox har også den desidert største Tv-pakken. De har også den høyeste abonnementskostnaden. Alle leverer en bra Tv-tjeneste, så sammenligningen må nesten basere seg på innholdet i «standardpakken». Med grunnlag i dette, kan vi si at Altibox er den beste Tv-leverandøren i denne sammenligningen.

Når vi ser på hjemmetelefon abonnementene, ser vi at Altibox er den rimeligste tatt i betraktning at konkurrentenes tilbud skulle være tilsvarende Altibox sitt hovedabonnement. Altibox tilbyr gratis samtaler til alle i Norge med bredbåndstelefon (også kalt IP-telefon), i tillegg til gratis samtaler til alle fasttelefoner i Norden. Telenor tilbyr også gratis samtaler til alle bredbåndstelefoner i Norge, samtidig som de inkluderer 600 minutter gratis samtaler til mobiltelefoner. Telenor tilbyr ikke gratis samtaler til fasttelefoner i Norden. Get tilbyr kun

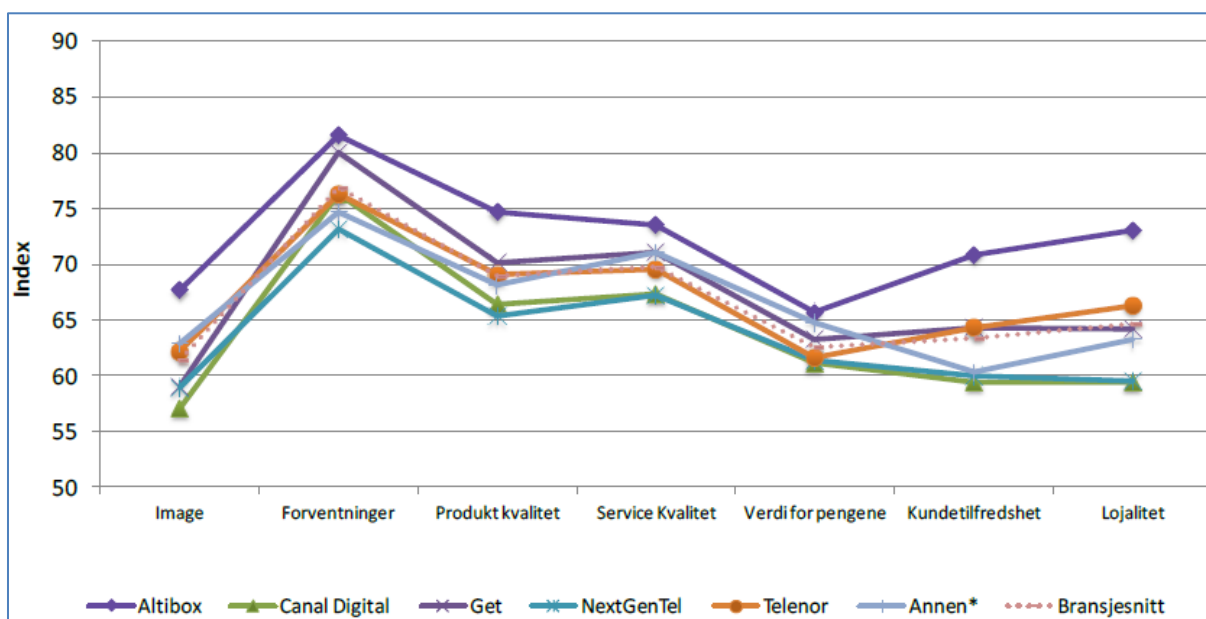
gratis samtaler til andre bredbåndstelefoner i Norge. Telenor slår Altibox på hjemmetelefontilbudet, mens Get havner bak.

Under vil relevante leverandørkriterier trekkes frem, og det vil innhentes resultater fra en nasjonal undersøkelse i Norge utført av EPSI-Norway for å se hvordan konkurrentene scorer på disse kriteriene.

Utgangspunktet for denne utredelsen er EPSI-Norways undersøkelser basert på bredbåndsleverandører (vedlegg 04) og digital-Tv leverandører (vedlegg 05).

For begge undersøkelsene er det de samme faktorene som er de viktigste; image/omdømme, forventninger, produktkvalitet, servicekvalitet, verdi for pengene, kundetilfredshet og lojalitet.

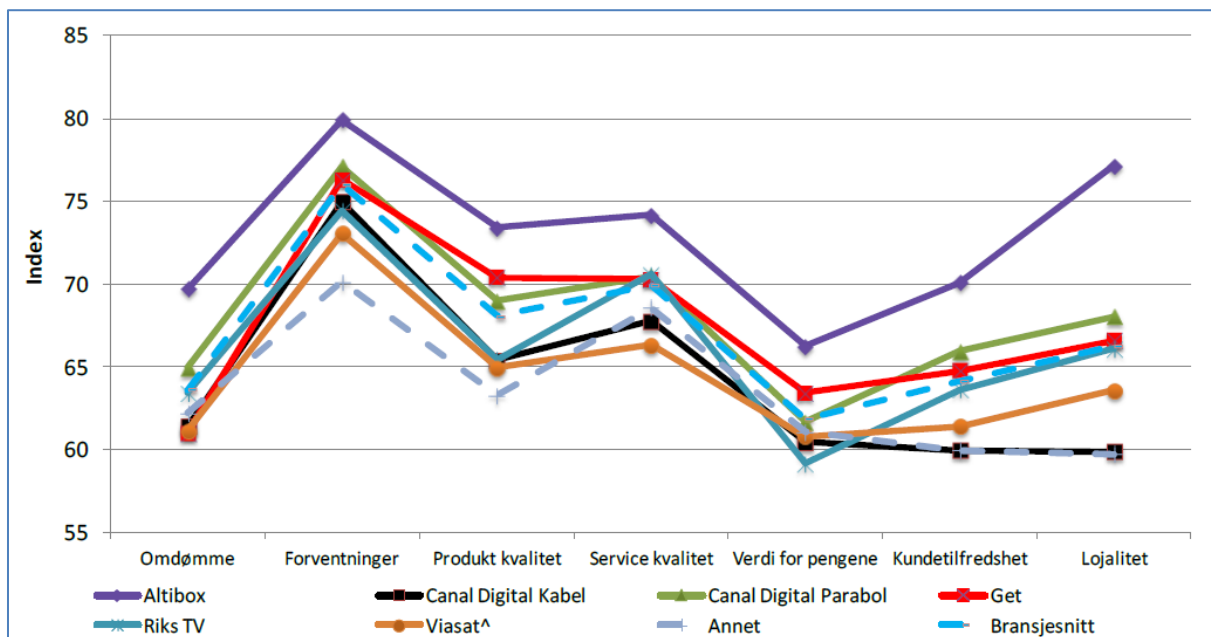
Under viser oppsummerende grafer og tabeller resultatene fra EPSI undersøkelsene. De to første viser grafer og tall for bredbåndsleverandører, mens de to siste viser grafer og tall for leverandører av digital-Tv:



Figur 23: Kunde profil (graf) EPSI-Norway – Bredbåndsleverandører (vedlegg 04, 11)

	Image	Forventninger	Produkt kvalitet	Service Kvalitet	Verdi for pengene	Kundetilfredshet	Lojalitet
Altibox	67,7	81,6	74,7	73,5	65,7	70,8	73,0
Canal Digital	57,1	76,3	66,4	67,3	61,2	59,4	59,4
Get	59,0	80,0	70,2	71,0	63,2	64,3	64,2
NextGenTel	58,9	73,1	65,4	67,2	61,4	59,9	59,5
Telenor	62,2	76,3	69,1	69,5	61,6	64,2	66,3
Annen*	62,9	74,6	68,2	71,0	64,8	60,3	63,3
Bransjesnitt	61,4	76,8	68,9	69,7	62,6	63,3	64,6

Tabell 4: Kunde profil (tabell) EPSI-Norway – Bredbåndsleverandører (vedlegg 04, 11)



Figur 24: Kunde profil (graf) EPSI-Norway – Digital-Tv (vedlegg 05, 10)

	Omdømme	Forventninger	Produkt kvalitet	Service kvalitet	Verdi for pengene	Kundetilfredshet	Lojalitet
Altibox	69,7	79,9	73,4	74,1	66,2	70,1	77,1
Canal Digital Kabel	61,4	74,9	65,4	67,8	60,5	59,9	59,9
Canal Digital Parabol	65,0	77,1	69,0	70,5	61,7	65,9	68,0
Get	61,0	76,3	70,4	70,3	63,4	64,7	66,6
Riks TV	63,4	74,4	65,4	70,6	59,2	63,6	66,1
Viasat^	61,1	73,1	64,9	66,3	60,8	61,4	63,6
Annet	62,2	70,1	63,3	68,5	61,0	60,0	59,7
Bransjesnitt	63,6	76,0	68,0	69,9	61,9	64,1	66,3

Tabell 5: Kunde profil (tabell) EPSI-Norway – Digital-Tv (vedlegg 05, 10)

Ved å se nærmere på grafene over, ser man at Altibox ligger over alle de andre på samtlige områder. Men utgangspunkt i disse resultatene, kan man si at Altibox er den mest tilfredsstillende leverandøren i Norge av både bredbåndstjeneste i form av internett og digital-Tv.

Det sjette og syvende delspørsmålet baserer seg på de fem første og skal på grunnlag av funnene her si noe om hvilke tiltak Altibox bør gjennomføre for å øke partnernes tilfredshet, og hvilke endringer dette eventuelt vil medføre i den organisatoriske basen.

Det sjette delspørsmålet er:

«Basert på delspørsmålene over: Hvilke markedstilbuds- og markedskommunikasjonstiltak bør Altibox gjennomføre for å øke partnernes tilfredshet? Hva vil være et realistisk mål når det gjelder økning av tilfredshetsgraden?»

Tiltakene Altibox bør gjennomføre beskrives i neste kapittel. Det er fire konkrete tiltak som defineres, hvor alle vil kunne påvirke partnernes tilfredshet direkte, samt sluttkunders tilfredshet indirekte. Partnernes tilfredshet vil øke som følge av at kommunikasjonsflyt, mer involvering av partnere og bedre rutiner for behandling av henvendelser innføres. Som nevnt under beskrivelse og drøfting av delspørsmål fem, er det vanskelig å se på konkurrenters forhold til deres partnere. Det er derfor urealistisk å si noe om en konkret økning i tilfredshet hos partnerne.

Sluttkundene blir indirekte påvirket av eventuelle endringer ved at partnerne fremstår som mer profesjonelle og har mer kontroll på de produktene og tjenestene de leverer. Tiltaket som går på tidligere og mer involvering av partnere kan også resultere i bedre produkter, som igjen kan føre til økt tilfredshet hos sluttkundene.

For å kunne sette et mål for økning i tilfredshet som følge av tiltakene, må dette baseres på økt tilfredshet hos sluttkundene. Grunnen til dette er at det her finnes resultater på dagens tilfredshetsgrad, og det vil gjennomføres tilsvarende undersøkelse årlig fremover. Forfatter mener at ved å gjennomføre de fire tiltakene, kan Altibox forvente en økning på mellom ett og ett og et halvt poeng over en periode på ett til to år. Dette forutsetter at andre faktorer som påvirker kundetilfredsheten ikke går gjennom noen drastiske endringer i samme periode.

Det siste delspørsmålet handler om eventuelle endringer i den organisatoriske basen, og er:

«Hvilke krav må stilles til endringer i den organisatoriske basen som forutsetning for å gjennomføre tiltakene? Hvilke utfordringer betyr dette for ledelsen?»

Endringer i den organisatoriske basen sier noe om hvilke prosess- og rutineendringer som kreves for å gjennomføre tiltakene. Dette vil ikke bli besvart her, da det fremheves i tiltaksbeskrivelsene i neste kapittel. Et eksempel på beskrivelse av endring i den organisatoriske basen er ved prosess- og rutineendringer.

7. Forslag til tiltak

I dette kapittelet vil det først ses på hvilke handlemuligheter som kan hentes ut i fra de resultatene som presenteres og drøftes i forrige kapittel. Det vil videre ses nærmere på hvilke konkrete tiltak Altibox kan gjennomføre for å bedre partnerforholdet gjennom bedre bruk av markedstilbud og markedskommunikasjon. Som en avslutning på kapittelet vil de økonomiske konsekvensene av tiltakene presenteres.

7.1 Beskrivelse av handlemuligheter

I denne delen av kapittelet vil handlingsmuligheter basert på undersøkelsesresultatene drøftes.

En av de mest påpekte faktorene i samarbeidet mellom Altibox og partnere ser ut til å være grad av involvering, spesielt ved utvikling av nye produkter og tjenester. Partnerne ønsker både å involveres tidligere og i større grad i disse prosessene, både for å få bedre innsikt og tid til å forberede seg på det som kommer. Dette er også ønskelig for å kunne komme med innspill og ha en finger med i spillet når det kommer til budskap og markedsføringstiltak som bør benyttes i forbindelse med lansering.

I dag involveres de aller største partnerne i utviklingsprosessen, men denne involveringen alene er for lite mener partnerne.

Hvis vi skal se litt mer på det store bildet, vil en større grad av involvering inkludere en rekke mulige løsninger. Disse kan både ses på separat, men også i kombinasjon med hverandre, og er blant annet disse:

- Involvere flere enn kun de største partnerne i produktutviklingsprosessen.
- Ha flere møter med partnerne under produktutviklingsprosessen.
- *«Innføre en partnerstrategi slik Microsoft gjør det, med partnerlanseringer lenge før sluttmarkedet får høre om produktene. I dag er det omvendt. Kundene får info før partner omtrent» (vedlegg 07, s. 1).*
- *«Lage standard e-læring til alle partnere som kan brukes både av salgspersonell, kundesenter og andre» (vedlegg 07, s. 1).*

En annen mulighet som påpekes fra flere respondenter er det å forbedre det eksisterende kommunikasjonsverktøyet som benyttes i dag, nemlig partnernet. Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen viser at det er en del positive sider ved partnernet, men at mange av disse også kan forbedres. I tillegg trekkes en del negative sider frem, som blant annet:

- Det er for snevert å forholde seg til en unik webside med viktig informasjon.
- Det er vanskelig å finne frem på partnernet.
- Det er vanskelig å få svar når man lurer på ting i forbindelse med partnernet.

Som besvarelse av det første delspørsmålet i forrige kapittel, ser forfatter nærmere på dette med å ha en målgruppeinndeling av partnerne. Dette kan i mange sammenhenger være nyttig, men kanskje like ofte skape problemer. En mulighet er å identifisere i hvilke sammenhenger det kunne vært bra med en målgruppeinndeling av partnerne, og ut i fra dette jobbe mot en endelig løsning. En eventuell inndeling trenger ikke å gjelde for alle aktiviteter.

Mange av partnerne påpeker at de ønsker tidligere informasjon om blant annet endringer internt i Altibox AS, endringer av produkter og tjenester og om nye produkter og tjenester. Som en partner må Altibox AS klare å imøtekomme dette kravet, og dette er derfor en klar handlemulighet å se videre på i neste kapittel hvor tiltakene vil bli presentert.

Grunnet mange av de faktorene som er påpekt så langt i denne delen av kapitlet, er det mange som syns at partnerskapsmodellen mellom Altibox AS og partnerne kan minne litt om en franchisemodell. En franchisemodell «...er en metode for distribusjon av helhetlige forretningskonsepter. Dette skjer gjennom et avtalefestet, tidsbestemt partnerskap mellom to selvstendige parter hvor franchisegiver eier, utvikler, tester og dokumenterer et komplett forretningskonsept som hun eller han gir en lokal driver, en franchisetaker, rett til å etablere og drive» (Wikipedia, 2012; *Franchising*). En franchisemodell er med andre ord en samarbeidsform hvor leverandøren leverer noe ferdig, og det er videre franchisetaker som har ansvar for drift av sin forretning. Dersom Altibox blir bedre på en del av de områdene som hittil har blitt nevnt, vil nok partnermodellen til Altibox AS ikke lenger minne så mye om en franchisemodell.

Avslutningsvis vil det presenteres en del svar fra den kvantitative undersøkelsen. Det ble avslutningsvis i spørreundersøkelsen spurt om respondenten hadde noen konkrete forslag til endringer som Altibox burde gjennomføre for å forbedre seg som leverandør til partnerskapet.

Det ene svaret sier mye om det som har blitt nevnt i dette kapitlet, nemlig at Altibox AS må bli flinkere på «*tydelig kommunikasjon til partnerne og utvikling av partnernet slik at dette blir en god informasjonskanal som den i utgangspunktet skal være. Informasjon blir ofte gitt for sent fra Altibox.*» og «*Brukergrensesnittet er heller ikke helt intuitivt og kan oppleves som litt rotet*» (vedlegg 07, s. 2).

En annen tilbakemelding som har kommet går på Altibox AS sin evne til å motta, behandle og oppfølge (MBO) henvendelser fra partnerne. Respondenten kom med dette svaret:

«*Henvendelser til Partnerservice på kompliserte spørsmål eller nye ideer tar for lang tid å få svar på hvis vi får svar i det hele tatt*» (vedlegg 07, s. 2). Altibox AS bør ta dette til seg, og sørge for at rutineene for MBO blir endret på. Mer konkret beskrivelse på hvordan dette kan gjøres, ses nærmere på i den aktuelle tiltaksbeskrivelsen.

7.2 Tiltak 1 – Bedre involvering av partnere

Når det i denne oppgaven snakkes om involvering av partnere, er det et hovedfokus på involvering av disse i produktutvikling.

Tidligere i oppgaven har markedsavdelingens strategier blitt belyst. Tiltaket som går på bedre involvering av partnerne vil ikke ha en direkte påvirkning på disse, men når produktrådet endres og endringer i rutinene i utviklingsprosessen gjennomføres, vil resultatet føre til bedre kommunikasjon rundt nye produkter og tjenester. Dette gjenspeiles i den tredje strategien til markedsavdelingen som sier at en ønsker å etablere tydelige og lett tilgjengelige verktøy og programmer for å støtte partnerne. Produktrådet og utviklingsprosessen er begge verktøy som benyttes for å involvere partnerne, og for å sørge for at produktene og tjenestene som lanseres er av topp kvalitet.

7.2.1 Oppsummering av tiltak

Gjennomføring av allerede planlagte besøk til partnere for å danne grunnlag til erstatning for produktrådet gjennomføres som planlagt. I etterkant av besøkene må mulighetene diskuteres internt i produktavdelingen med utgangspunkt i informasjon innhentet fra partnerskapet.

7.2.2 Nåværende situasjon

I dag involveres de syv største partnerne i produktutviklingen i Altibox AS gjennom et månedlig møte som heter produktrådet. Produktsjefer melder opp saker til gjennomgang i dette møtet, og det er derfor produktsjefenes ansvar å presentere de nye produkter og tjenester Altibox AS allerede arbeider med og de som er planlagt å starte med. Produktrådsmøtet skjer over en telefonkonferanse, hvor de involverte fra Altibox AS samles i et møterom, og partnerne benytter seg av konferansesystemet over telefon. En til to representanter fra hver av de syv partnerne stiller normalt i disse møtene. Møtet består av presentasjoner, hvor partnerne kan komme med spørsmål og innspill underveis. For at alle partnerne skal informeres om hva som har blitt gjennomgått i produktrådet, sendes møtereferat ut til alle i partnerskapet via partnernett.

Som en oppsummering kan en si at partnerne til en viss grad involveres i utviklingen, men da dette kun skjer i form av et månedlig produktrådsmøte på to timer, er det klart at det er rom for mer involvering. Partnerne føler ikke at de får bidra like mye som de ønsker under utviklingen.

I teorikapittelet nevnes det at «Partnerskap som et samarbeidsideal har et betydelig fokus på gjensidige forpliktelser, og av å være inngått ut fra å kunne realisere en mulighet som krever et fellesskap med andre selvstendige bidragsytere» (Nyhuus og Thorsen, 2007; 16). Når man leser denne definisjonen, får man en følelse av at man i et partnerskap skal arbeide sammen

for å oppnå felles mål. Samarbeid bør i aller høyeste grad også inkludere en jevnlig involvering av partnere når utvikling, og ikke minst endringer skal gjennomføres.

I slutten av november 2012 fikk produktavdelingen til Altibox AS en ny direktør. Dette har blant annet resultert i at rutinen for produktrådene skal endres fra og med 2013. Ny produktdirektør har allerede lagt planer for at alle ressursene i produktavdelingen skal ut på besøk hos forskjellige partnere i januar 2013. Under disse besøkene skal partnerne lage et program de besøkende skal gjennom for å bli kjent med de respektive partnerne. Dette vil være med på å danne et bedre bånd mellom partnerne og Altibox AS, og i tillegg er det en del av det grunnleggende arbeidet for å få på plass en erstatning til produktrådet.

7.2.3 Tiltaksbeskrivelse

Det er allerede påbegynt et tiltak for å endre hvordan produktrådet skal gjennomføres. Dette vil være førende for noe av tiltaksbeskrivelsen. Tiltaket er satt sammen av to tiltak hvor det ene har som mål å endre dagens utgave av produktrådet, og det andre vil endre på rutinene rundt involvering av partnere i utviklingsprosessen.

I teorikapittelet nevnes det at en organisasjon først må innse at det er behov for endring. Dette behovet er identifisert da det allerede er igangsatt et tiltak for å utbedre situasjonen. Videre må Altibox lage nye rutiner for produktrådet og for utviklingsprosessen. Når rutinene er beskrevet og tatt i bruk, må organisasjonen institusjonalisere seg igjen (figur 11).

Gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen ble det mottatt en del innspill på at partnere ønsker mer og tidligere involvering ved utvikling av nye produkter og tjenester. Flere av disse innspillene siteres i resultatkapittelet for den kvantitative undersøkelsen. De er også tilgjengelige i vedlegg 07.

For å forbedre dagens produktråd, vil det være nødvendig å vite hva partnerne ønsker å oppnå med å være en del av produktrådet. Det er for partnerne dette møtet holdes, og derfor bør partnerne få bestemme hvordan mandatet skal se ut. Det er, som nevnt tidligere, igangsatt et tiltak for å bedre dette, men resultatet er ikke sikkert enda. Det anbefales å gjennomføre besøksrunden som tidligere nevnes, og ut i fra de inntrykkene ressursene i produktavdelingen sitter igjen med etter dette utarbeide en ny agenda for produktrådet.

I tillegg til å endre selve produktrådet, vil det være nyttig å endre de rutinene og prosessene som ligger i utviklingsprosessen hos Altibox AS i dag. Det må klarere defineres på hvilke tidspunkt av denne prosessen partnerne skal involveres.

Det nevnes i teorikapittelet at ved utvikling av nye produkter og tjenester er det viktig å identifisere sluttkundenes, altså brukernes betydningskriterier. Ved å involvere partnerne mer og tidligere, vil det høyst sannsynlig kunne identifiseres flere betydningskriterier enn hva

Altibox klarer alene. Hovedårsaken til dette er at det er partnerne som har det aller meste av kontakt med kundene sine.

Avslutningsvis for tiltaket ønskes det å belyse hvilke arbeidsoppgaver gjennomføringen vil resultere i for Altibox AS:

- Besøksrunde til ulike partnere (refererer til allerede igangsatt tiltak).
- Utarbeidelse av nytt mandat for produktrådet med utgangspunkt i partnernes ønsker.
- Prosess- og rutineendringer i utviklingsprosessen.
- Implementere nye prosesser og rutiner i hverdagsdriften.

7.3 Tiltak 2 – Justere kommunikasjonsverktøy basert på partnernes preferanser

Ved å se nærmere på et tiltak for å justere kommunikasjonsverktøyet basert på partnernes preferanser, kan dette kobles til to av de fem hovedstrategiene markedsavdelingen i Altibox AS har skissert. Den ene er strategi nummer to, som går på det å utvikle og implementere et kommunikasjonsverktøy. Dette verktøyet kom på plass i 2011. Selv om dette verktøyet allerede er implementert og tatt i bruk, ses forbedringer av løsningen på som en del av strategien. Også dette tiltaket, som det forrige, kan knyttes til den tredje strategien som går på å etablere tydelige og lett tilgjengelige verktøy og programmer for å støtte partnerne. Disse to strategiene går litt i hverandre, og det er på samme måte at strategi nummer tre belyses her.

7.3.1 Oppsummering av tiltak

For å kunne gjøre konkrete endringer på partnernett løsningen, er det først nødvendig med en spørreundersøkelse i partnerskapet for å identifisere hvilke elementer som anses som svake hos brukerne. Ut i fra analysen av disse resultatene vil Altibox AS kunne sette opp konkrete endringstiltak for å bedre partnernett. Selve tiltaket i oppgavens forbindelse blir å gjennomføre en slik undersøkelse og analysere resultatene den gir.

7.3.2 Nåværende situasjon

Når det refereres til dagens kommunikasjonsverktøy, dreier dette seg om partnernett. Partnernett er, som nevnt ved flere anledninger, en påloggingsside hvor alle ansatte i partnerskapet kan logge seg inn og finne informasjon om produkter og tjenester. På partnernett har hvert produktområde et eget område hvor relevant informasjon samles. I tillegg ligger det veldig mye markedsdokumentasjon som kontraktmaler, generelle vilkår og lignende. Det er også egne områder hvor det ligger brukerdokumentasjon og manualer for de systemene som benyttes i partnerskapet.

Kommunikasjonsverktøyet mellom Altibox AS og partnerne ses på som et nyttig verktøy, men det har sine forbedringsområder. Gjennom den kvantitative undersøkelsen har

partnerrepresentanter belyst en del utfordringer med partnernet. Disse ble presentert i forrige kapittel under «Resultater fra kvantitativ undersøkelse».

Partnernet er en del av markedstilbudet Altibox har ovenfor partnerne. Dette omtales nærmere i teorikapittelet under «Markedstilbud».

Partnernet benyttes i dag til å formidle alt fra driftsmeldinger til referater og generell brukerdokumentasjon. En driftsmelding kan for eksempel være en beskjed om at en bestemt type Tv-dekoder for øyeblikket har problemer med å motta Tv-signaler. Partnernet har blitt beskrevet tidligere i oppgaven, så det vil derfor ikke trekkes frem mer om hva dette verktøyet brukes til.

Det har også her blitt igangsatt et tiltak parallelt med forfatters arbeid med oppgaven. Tiltaket fokuserer på å bygge opp strukturen for innholdet helt fra bunnen av. Dette innebærer at all informasjonen som ligger på partnernet gjennomgår en revisjon før man avslutningsvis strukturerer innholdet.

7.3.3 Tiltaksbeskrivelse

Forfatter har begrenset innsikt i hvilke muligheter som ligger i kommunikasjonsløsningen ut over det som er i bruk i dag. Det er derfor vanskelig å beskrive veldig konkret hvilke endringer som bør gjøres. Det anbefales at det igangsatte tiltaket med å rydde og omstrukturere på partnernet gjennomføres som planlagt. Dette vil gjøre at selve brukeropplevelsen av verktøyet kan øke i den grad at brukerne opplever verktøyet som enklere å finne frem i.

I etterkant av ryddingen og omstruktureringen bør Altibox AS gjennomføre en spørreundersøkelse i partnerskapet som både inneholder konkrete spørsmål hvor respondentene skal svare på en gitt skala. Det bør også være spørsmål hvor respondentene kan komme med forslag til hvilke forbedringer de personlig mener bør ses nærmere på.

Siden alle ansatte i partnerskapet har tilgang til partnernet, vil en slik spørreundersøkelse kunne sendes ut til alle ansatte hos alle partnere. For å sørge for at flest mulig svarer på undersøkelsen bør invitasjonen fremstå på en slik måte at respondentene forstår at deres innsats i besvarelsene vil kunne resultere i en enklere hverdag for dem selv.

Når perioden for spørreundersøkelsen er ferdig, må utvalgte ressurser hos Altibox AS gå gjennom svarene, og definere konkrete tiltak til endringer basert på hvilke funksjoner som går igjen i besvarelsene. Dette tiltaket er ikke et konkret endringstiltak, men en anbefaling om hva Altibox bør gjøre for å innhente grunnlag til en eller flere endringer. Det er derfor ikke relevant å knytte dette tiltaket til teorikapittelet.

7.4 Tiltak 3 – Målgruppeinndeling

Dette tiltaket har ikke noen direkte knytning til noen av markedsavdelingens fem hovedstrategier. Problemet har blitt belyst da forfatter gjennom erfaringer har funnet dette relevant. Det er også et avsnitt om dette i teorikapittelet, da forfatter fra starten av har sett på dette som et mulig utgangspunkt for et tiltak.

7.4.1 Oppsummering av tiltak

Tiltaket baserer seg på å analysere ulike faktorer i partnerskapet og ut i fra dette kunne vurdere en målgruppeinndeling. Noen av disse faktorene kan blant annet være geografi, konkurranse og størrelse hos de ulike partnerne. Videre må det utvikles en funksjon som skal implementeres i partnernet for å kunne differensiere informasjonen mellom disse gruppene.

7.4.2 Nåværende situasjon

I dag finnes det ingen definert målgruppeinndeling i Altibox AS sitt partnerskap. Det foreligger allikevel en ubevisst inndeling av partnerne i ulike fora. En av disse inndelingene gjenspeiles i produktrådet, som består av alle de største partnerne. I markedsavdelingen er det et månedlig markedsråd som også involverer kun de største partnerne. Grunnen til at det kun er de største partnerne som er representert har sitt opphav i at slike fora ikke kan ha for mange deltakere. Tidlig i prosessen med disse møtene ble derfor fokuset rettet mot de partnerne som var størst, altså de som hadde flest kunder.

I partnernet, hvor det aller meste av informasjon distribueres, kan en kun differensiere informasjonen på produktområder og på ulike funksjoner i organisasjonen(e). Det er ingen valg for å distribuere til spesifikke partnere. Dersom noe skal kommuniseres med kun en gruppe av partnerne, må dette tas på utsiden av kommunikasjonsverktøyet, og da blir det ofte i form av e-post.

7.4.3 Tiltaksbeskrivelse

Altibox sitt partnerskap består av en rekke ulike organisasjoner plassert utover hele Norge. Noen av partnerne er vel etablerte, mens andre nylig har startet med leveranse over fibernettet. Hvor stor konkurranse, og av hvem, varierer også mellom partnerne og er ofte basert på demografisk plassering.

Det anbefales å se på hvilken nytte det kan ha for Altibox AS å innføre en målgruppeinndeling for distribusjon av informasjon. Ved å innføre en slik inndeling vil ikke partnerne lenger motta så mye irrelevant informasjon. Mulige måter å gjøre inndelinger på nevnes i kapittelet hvor delspørsmålene blir besvart, men vil trekkes frem igjen her:

1. Geografisk plassering, med tanke på grad av konkurranse, hvor tett befolkningen bor og så videre.
2. Hvor befinner partneren seg i forhold til utbygging i potensielle områder? Har de mange potensielle områder å bygge ut fiber til, eller har de få områder?
3. Hvor store partnerne er, både med tanke på ansatte og antall kunder.

Ved å fokusere på noen av de nevnte inndelingskriteriene, kan Altibox AS distribuere mest mulig relevant informasjon til partnerne. Det vil bli lettere å kjøre kampanjer på spesifikke geografiske områder som har mye konkurranse og det vil bli en mer ryddig distribusjonsprosess.

Med utgangspunkt i de nevnte tiltakene over, vil det ses noe nærmere på hva disse innebærer av arbeidsoppgaver. Grunnen til at disse deles opp er at det ikke er nødvendig, eller særlig smart, å differensiere basert på alle disse.

Ved å gjøre en målgruppeinndeling basert på geografisk plassering, konkurranse og befolkningstetthet (potensielle kunder), må det først dannes et grunnlag som sier noe om hver partners situasjon. Det vil da kunne være hensiktsmessig å begynne med å dele partnerne i grupper basert på hvor de ligger i landet. Man kan da gå ut i fra at en gruppe består av partnerne i nord, en i sør, en i øst og en i vest. Dette er en start for å analysere, men en må videre splitte opp disse gruppene for å kunne se sammenhenger på tvers av landsdelene. Når selve analysen er gjennomført, og likhetstrekk mellom ulike partnere er synlige, kan man begynne å definere hvilke grupper som skal etableres. Hvor mye konkurranse og hvor tett befolkningen bor i partnernes områder vil være førende for hvilke behov partnerne har. Når vi ser tilbake på teorikapitlet, ser vi at behovene hos de ulike aktørene er viktig å identifisere tidlig (Sander, Kjetil, 2004; *Hva er markedssegmentering?*). Når behovene er identifisert, vil det være naturlig å se nærmere på hvem som er de store konkurrentene hos de ulike partnerne for å kunne differensiere dem på dette. Når analysen er gjennomført og partnerne er segmentert i ulike grupper, vil videre arbeid bli å implementere et gruppevalg i kommunikasjonsløsningen. Dette vil sørge for at informasjon til en bestemt gruppe kun distribueres til medlemmene i denne gruppen ved å huke den av.

Det andre foreslåtte tiltaket for målgruppeinndeling medfører mindre arbeid med å analysere. Dette begrunnes med at partnerne vet hvor mye av sine potensielle områder som er utbygd, og vil derfor kunne bistå med informasjon relativt raskt. Selv om informasjonen er lettere tilgjengelig her, vil selve analysen av de ulike partnernes behov måtte gjennomføres. Selve utviklingen og implementeringen i partnernet løsningen vil ha samme tidsbruk som for det forrige tiltaket.

Det siste tiltaket som beskrives er det som er enklest å gjennomføre, men kanskje det som gir minst effekt, da informasjonen som deles via partnernet ikke pleier å basere seg på kun de største eller minste partnerne. Det er heller de faktorene i de to foregående tiltakene som er

bestemmende for hvilke partnere som skal motta informasjonen. Analysen vil her bestå av å hente ut en rapport over antall aktive kunder hos hver partner, samt innhente en liste med antall ansatte hos hver partner.

7.5 Tiltak 4 – Forbedre rutiner rundt mottak, behandling og oppfølging

Mottak, behandling og oppfølging er begreper man ofte forbinder med sluttkunders henvendelser til sine leverandører av ulike produkter og tjenester. I denne sammenheng dreier det seg om partnernes henvendelser til Altibox AS.

7.5.1 Oppsummering av tiltak

Tiltaket baserer seg på en forbedring av intern kommunikasjonsflyt mellom Partnerservice og relevante ressurser i Altibox AS. Målet med tiltaket er at svartiden på henvendelser fra partnere skal være relativt kort på alle henvendelser, inkludert de som er mer kompliserte enn andre.

7.5.2 Nåværende situasjon

Altibox AS har en egen avdeling som heter Partnerservice. Partnerservice sin funksjon er å være leddet mellom Altibox AS og partnerne. Det vil si at alle henvendelser fra partnere skal til Partnerservice og deretter videreformidles til aktuelle ressurser i Altibox AS. Partnerservice mottar kontinuerlig nye henvendelser fra partnerne. Etter hvert har ressursene i avdelingen opparbeidet seg god forståelse på mange av problemstillingene som går igjen, og kan derfor svare partnerne uten å involvere flere ressurser i Altibox AS.

Situasjonen i dag er at det kommer veldig mange henvendelser til Partnerservice. Veldig mye av det som kommer blir videresendt til andre ressurser i Altibox AS som skal besvare spørsmål. Det hender ofte at disse sakene nedprioriteres grunnet andre oppgaver, noe som resulterer i lang svartid. Dette opplever partnerne dessverre veldig ofte, spesielt ved noe mer kompliserte spørsmål. I resultatene fra den kvantitative undersøkelsen påpekes dette ved flere anledninger (dette har blitt nevnt tidligere).

7.5.3 Tiltaksbeskrivelse

I teorikapittelet defineres de tre begrepene mottak, behandling og oppfølging (MBO). Mottak sier noe om hvordan Altibox AS er – og gjør seg – tilgjengelige for partnerne. Dette innebærer blant annet om partnerne vil nå en kompetent behandler av henvendelsen og hvor lang tid det tar før en får svar. Altibox AS har en relativt god mottaksfunksjon, da de har etablert avdelingen Partnerservice for nettopp dette formålet. Hvis vi beveger oss over på begrepet som går på behandling, har Altibox AS en del å hente. Dette dreier seg om å identifisere hva partnerne faktisk er ute etter. Oppfølging i denne sammenhengen vil gå på å holde partnere som venter på svar informert om hvordan ting ligger an.

Forslag til tiltak for å bedre rutinene rundt MBO er å gjøre noen grep i hvordan man behandler henvendelsene fra partnerne. De aller fleste henvendelser fra partnerne kommer per e-post. Dersom ressursen som mottar dette hos Partnerservice ikke klarer å svare på henvendelsen selv, videresendes original e-post fra partner til aktuell ressurs internt i Altibox. Partnernes henvendelser er ofte skrevet på en måte som antar at mottaker vet eksakt hva det dreier seg om. Hvis mottakeren ikke vet eksakt hva det handler om, sier det seg selv at det blir vanskelig å gi et godt svar på henvendelsen. Endringsforslag til denne prosessen:

- Ressurs hos Partnerservice må klare å identifisere hva partneren faktisk er ute etter med sin henvendelse før den videresendes. Dette vil i mange tilfeller resultere i at ressursen må kontakte partneren igjen for å klarere hva som faktisk ønskes besvart.

Det er ikke mye som kan gjøres med oppfølgingen, da dette ofte dreier seg mer om slutt kunder i en tenkefase og så videre. Oppfølgingen sett fra Partnerservice sitt ståsted dreier seg om å holde partnere oppdatert underveis som en henvendelse behandles, samt det å avslutte prosessen med å overlevere endelig svar.

7.6 Fra franchise til partnermodell

Som nevnt i innledningen av dette kapittelet, vil det å bevege seg fra en observert franchisemodell til en partnermodell til en viss grad realiseres dersom de foregående tiltakene gjennomføres. Det har aldri blitt påstått i denne oppgaven at Altibox sitt partnerskap er basert på en franchisemodell, men at det for en del mennesker kan se slik ut.

Ved å gjennomføre ulike tiltak som vil resultere i at partnerne involveres på en bedre måte og at fokus er å gjøre hverdagen lettere for partnerne, vil Altibox fremtre mer og mer som en partner istedenfor en såkalt franchisegiver.

7.7 Økonomiske konsekvenser av tiltakene

De økonomiske konsekvensene av tiltakene vil beregnes i dette avsnittet. Hvert tiltak vil bli beskrevet på oppgavenivå for å kunne anslå hvor mye tid i form av interne timer tiltaket vil ta. Etter at alle kostnadene er beskrevet vil en tabell oppsummere disse utregningene. Helt til slutt vil den økonomiske gevinsten av å gjennomføre tiltakene diskuteres.

7.7.1 Økonomiske kostnader knyttet til tiltakene

Det første tiltaket som beskrives i forrige kapittel går på bedre involvering av partnerne. Dette tiltaket inkluderer for det første utgifter for flyreise, da alle de ansatte skal på besøk til partnere i forskjellige deler av landet. Antatt flybillettpris er basert på en hurtig sjekk på www.norwegian.no på flygning mellom Stavanger og Oslo. Det er tatt en forutsetning om at alle reisende reiser tidlig på morgenen, og kommer hjem igjen samme dag. Dette for å ikke måtte ta med hotellkostnader i beregningen. I etterkant av besøkene vil det medgå omtrent 35 timer for å utarbeide ny agenda til produktrådet, samt det å endre rutinene i utviklingsprosessen.

Med 17 reisende ressurser vil kostnadene for besøkene regnes ut ved å legge sammen 1 000 kroner i reiseutgifter pluss 8 250 i interne timer per ressurs (basert på en estimert intern timepris på 1 100), og gange dette med 17 ressurser. Besøkskostnadene blir da 157 250 kroner. I tillegg til besøkskostnadene vil det medgå omtrent 35 interne timer for å utarbeide ny agenda til produktrådet samt endring av rutiner i utviklingsprosessen. Totale kostnader ved å gjennomføre tiltaket vil ut i fra beregningene bli omtrent 195 750 kroner.

De økonomiske konsekvenser for gjennomføring av det andre tiltaket vil diskuteres med utgangspunkt i at selve tiltaket er gjennomføring av spørreundersøkelse og analyse av disse resultatene som også inkluderer en tiltaksbeskrivelse. Det vil medgå en del interne timer på:

- Definere spørsmål til spørreundersøkelsen (ca. 10 timer).
- Utarbeiding og utsendelse av spørreundersøkelsen i Questback (verktøy for administrasjon av spørreundersøkelser) (ca. 10 timer).
- Analyse av resultater fra spørreundersøkelser (ca. 10 timer).
- Utarbeide tiltaksbeskrivelse (ca. 10 timer).

Estimert intern ressursbruk for gjennomføring av tiltaket er omtrent 40 timer. Med en estimert intern timepris på 1 100 kroner, vil det si at tiltaket har en estimert kostnad på omtrent 44 000 kroner.

Det tredje tiltaket deles opp i tre ulike tiltak. Hver av disse beskrives hver for seg.

1. Det første av disse tre tiltakene for målgruppeinndeling baserer seg på en segmentering basert på geografisk plassering, grad av konkurranse og

befolkningstetthet. Selve analysen av partnerskapet basert på tiltaket vil resultere i omtrent 65 interne timer. Utvikling av funksjon og implementering i partnernet vil trolig ha en intern timebruk på omtrent 25 timer. Med en estimert timepris på 1 100 kroner, vil prisen på å gjennomføre en slik målgruppeinndeling koste et sted mellom 99 000 kroner.

2. Det andre tiltaket baserer seg på utnyttelse av potensielle utbyggingsområder. Analyse av partnernes potensielle utbyggingsområder vil estimeres til omtrent 35 interne timer. I tillegg kommer de 25 timene på utvikling og implementering som vil gi oss en kostnad for gjennomføring av tiltaket på omtrent 66 000 kroner.
3. Det tredje tiltaket ser på partnernes størrelse. Analysen av størrelsen på partnerne besitter Altibox AS allerede tall på, så her estimeres ikke mer enn ett par timer for å samle inn denne informasjonen samt det å gruppere partnerne. Utviklings- og implementeringskostnaden er fortsatt den samme som i de forrige tiltakene. Det vil si at den totale estimerte kostnaden for å gjennomføre dette tredje tiltaket ligger på omtrent 33 000 kroner.

Det fjerde tiltaket går kun ut på å endre en rutine. Det er ikke mye arbeid som må gjøres for å implementere en slik rutine, men den må forankres hos alle ressursene hos Partnerservice. Tiltaket krever omtrent 15 interne timer for å gjennomføres. Det tilsvarer omtrent 16 500 kroner.

Under viser en tabell en oversikt over disse utregningene:

Tiltaksnr.	Navn	Oppgavebeskrivelse	Anall ressurser	Fly per person	Timer per person	Intern timesats	SUM interne timer	SUM
Tiltak 1	Bedre involvering av partnerne	Partnerbesøk	17	1 000	7,5	1 100	128	157 250
		Utarbeide ny agende til produkråd				1 100	5	5 500
		Endring av rutiner i utviklingsprosess				1 100	30	33 000
SUM							163	195 750
Tiltak 2	Justering av kommunikasjonsverktøy	Definere spørsmål til spørreundersøkelse				1 100	10	11 000
		Utarbeide og sende ut spørreundersøkelse i Questback				1 100	10	11 000
		Analyse av resultater fra spørreundersøkelsen				1 100	10	11 000
		Utarbeide tiltaksbeskrivelse				1 100	10	11 000
SUM							40	44 000
Tiltak 3.1	Geografisk plassering, konkurranse, befolkningstetthet	Analyse av partnerskapet				1 100	65	71 500
		Utvikling av funksjon og implementering av denne i partnernet				1 100	25	27 500
SUM							90	99 000
Tiltak 3.2	Utnyttelse av potensielle utbyggingsområder	Analyse av partnerskapet				1 100	35	38 500
		Utvikling av funksjon og implementering av denne i partnernet				1 100	25	27 500
SUM							60	66 000
Tiltak 3.3	Partnernes størrelse	Analyse av partnerskapet				1 100	5	5 500
		Utvikling av funksjon og implementering av denne i partnernet				1 100	25	27 500
SUM							30	33 000
Tiltak 4	Forbedre rutiner rundt mottak, behandling og oppfølging (MBO)					1 100	15	16 500
SUM							15	16 500
TOTAL SUM							398	454 250

Tabell 6: Oversikt over kostnader tilknyttet de aktuelle tiltakene (Røyneberg, Arvid, 2013)

Alle estimatene på timer som fremkommer i dette kapittelet er basert på forfatters erfaringer og tanker rundt de oppgavene som beskrives.

7.7.2 Økonomiske fordeler knyttet til tiltakene

Den økonomiske fordel av tiltakene er i alle tilfellene vanskelig å sette et tall på. Resultatene av gjennomførte tiltak vil ofte gi en gevinst i økt tilfredshet, og ikke en målbar økonomisk gevinst.

Ved å involvere partnerne tidligere og i større grad, vil dette kunne påvirke både produktet eller tjenesten i seg selv, brukerveiledninger, lanseringstidspunkt og så videre. Dette er alle faktorer som kan skape økt omsetning, men som en indirekte påvirkning. Et mer konkret eksempel er at prisen på produktet vil ikke settes opp som grunnlag av at partnerne er mer involverte, men antall salg kan være større som følge av involveringen.

Det andre tiltaket som går på å danne grunnlag for tiltaksbeskrivelser for endringer i kommunikasjonsverktøyet vil i første omgang ikke ha noen økonomisk gevinst for Altibox. Dette vil kun være grunnarbeid for nye tiltak som kan gi en mulig økonomisk gevinst dersom disse gjennomføres.

Ved å dele partnerne inn i ulike målgrupper vil Altibox kunne distribuere informasjon på en bedre måte. Dette vil resultere i økt tilfredshet ved partnernet, men det vil ikke ha noen direkte økonomisk gevinst for Altibox eller partnerne.

Ved å se på det fjerde tiltaket, som går på å forbedre rutiner rundt MBO, er det heller ikke her noen direkte kobling til økonomisk gevinst. Ved å gjennomføre dette tiltaket, vil partnerne ikke lenger måtte bli ventende på svar over lengre perioder. Dette vil øke tilfredsheten til partnerne, men som sagt ikke ha noen målbar økonomisk gevinst.

8. Konklusjon

Arbeidet med masteroppgaven/forskningsprosjektet har resultert i konkrete tiltak for hvordan Altibox AS kan forbedre sin bruk av markedstilbud og markedskommunikasjon i partnerskapet.

Alle de belyste tiltakene er til en viss grad generelle, det vil si at de ikke krever noen store endringer i den organisatoriske basen. De medbringer heller ikke noen spesielt høye kostnader for gjennomføring.

Forfatter anbefaler at Altibox AS ser nærmere på de anbefalte tiltakene i denne oppgaven og vurderer om de bør gjennomføres. Det pekes på en rekke forbedringsområder både gjennom tiltakene og gjennom de kvalitative resultatene fra den kvantitative undersøkelsen (vedlegg 07). Ved å gjennomføre disse tiltakene vil Altibox sitt partnerskap for en utenforstående ligne mer på en partnermodell.

Om en partnermodell er den beste løsningen for Altibox er imidlertid en annen problemstilling som forfatter ikke ønsker å gå inn på i denne sammenheng.

9. Refleksjoner over prosessen i prosjektet

Arbeidet med dette prosjektet har vært veldig interessant, utfordrende og ikke minst tidkrevende. Arbeidet har vært med på å løfte mine kunnskaper om Altibox både internt og gjennom partnernes synspunkter på ting gjennom spørreundersøkelsen.

Forfatter ser i etterkant av undersøkelsene at de har resultert i en begrenset mengde empiriske resultater. Det finnes mer i teorikapittelet, samt fra forfatters egne kunnskaper og erfaringer som forfatter ønsker skulle komt mer frem i den empiriske delen. Noe av grunnen til at resultatene ikke har blitt optimale kan skyldes forfatters uerfarenhet med utarbeidelse av spørreundersøkelser. Som nevnt tidligere er det stor sannsynlighet for at de konkrete resultatene har mangler knyttet til at forfatter jobber i Altibox AS. Men dog har forfatters innleie hos Altibox resultert i mye som er med på å styrke oppgaven, blant annet kjennskap til – og god kontakt med – mange av de relevante ressursene for oppgaven.

God kjennskap til de interne ressursene i Altibox ved den kvalitative undersøkelsen har ført til at resultatene har fremkommet på en noe svak måte sett fra et forskningsperspektiv. Ved å se på beskrivelsen av gjennomføringen av den kvalitative metoden, ser man at det ikke har vært noen godt planlagte intervjuer, men heller en prosess hvor forfatter har spurt ressurser om relevant informasjon, og i etterkant mottatt denne. Allikevel er mye av informasjonen som ble innhentet gjennom de individuelle intervjuene veldig relevant.

Forfatter ser mot slutten av arbeidet med prosjektet at det bærer preg av kjennskap til organisasjonen. Forfatters innleie i Altibox AS har trolig påvirket måten deler av resultater og tiltak har blitt beskrevet på. Forfatter har tenkt på at dette burde unngås underveis, men det er både vanskelig å skrive som en helt utenforstående og vanskelig å identifisere om dette faktisk forekommer.

Hvis forfatter skulle gjennom denne prosessen en gang til, er det en rekke ting som ville blitt gjort annerledes. Det forfatter ville gjort annerledes kan også tolkes som at det er dette forfatteren har lært gjennom arbeidet med prosjektet. Under listes de viktigste av disse opp:

- Bedre planlegging og en mer profesjonell og forskningsbasert tilnærming av de individuelle intervjuene.
- Bedre planlegging av spørreundersøkelsen, både i form av å starte utarbeidelse av spørsmålene mye tidligere, samt det å tenke mer gjennom hva som ønskes av resultater. Som nevnt over var det en del i teorikapittelet og fra forfatters erfaringer som ikke kom frem som resultat av undersøkelsen. Dersom forfatter skulle utarbeidet en ny undersøkelse, skulle med andre ord dette fokuset vært mye større.
- Benytte flere akademiske artikler som kilder. Mye av kildene er fra internett, en del fra bøker, og forfatter ser i etterkant at det burde vært referanser til noen akademiske artikler for å øke kvaliteten enkelte steder i oppgaven.

9.1 Prosjektets gang

Temaet for oppgaven hadde forfatter klart midt på høsten 2011. Arbeidet med prosjektskissen gikk greit, og i januar 2012 var arbeidet med oppgaven i full gang. Underlaget for mye av resultatene skulle innhentes i form av en årlig partnerundersøkelse som sendes ut av Altibox AS. Denne undersøkelsen blir normalt sendt ut i januar eller februar hvert år. Når mars måned var omme, og partnerundersøkelsen enda ikke var sendt ut, begynte tiden å bli knapp for forfatter. Etter veiledning med veileder i mars/april 2012, falt valget på å levere blankt og konsentrere seg om nytt forsøk 15. januar 2013.

Mye av teorien og metodekarakteristikken var på plass fra våren av, men oppgaven fikk ikke svært mye fokus før sommeren var over. Dette var blant annet grunnet full jobb, planlegging av bryllup og at forfatter har en sønn på ett år som krever mye oppmerksomhet.

Høsten begynte å nærme seg, og forfatter tenkte mer og mer på å komme i gang igjen med oppgaven. I november 2012 begynte forfatter å definere spørsmål som skulle med i spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut 22. november, og var åpen for besvarelse til og med 14. desember. Grunnet litt dårlig planlegging, resulterte det hele i at forfatter fikk veldig mye å gjøre de siste ukene før innlevering, da resultatene skulle analyseres og benyttes som utgangspunkt for tiltaksbeskrivelsene.

Den siste tiden frem mot innlevering ble brukt effektivt, og det meste av resultatene ble utarbeidet i denne perioden. Forfatter er spesielt fornøyd med arbeidet som har blitt utført fra november 2012 til og med innlevering.

10.Referanseliste

10.1 Bokkilder

01. Alvesson, Mats and Sveningsson, Stefan (2008). *Changing organizational culture – Cultural change work in progress*. Routledge, Milton Park, Oxon. ISBN: 978-0-415-43762-2.
02. Bennet, Andrew and George, Alexander L., (2005). *Case studies and theory development in the Social Sciences*. Belfer Center for Science and International Affairs. ISBN: 978-0-262-57222-4.
03. Blaikie, Norman (2010). *Designing social research – Second edition*. Polity Press. ISBN: 978-0-7456-4338-0.
04. French, Wendell L. and Bell, Cecil H., Jr. (1999). *Organizational Development – Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice-Hall, Inc. Sixth Edition – 1999. ISBN: 0-13-242231-X.
05. Groth, Lars (2005). *Lederen, organisasjonen og informasjonsteknologien*. Fagbokforlaget. ISBN: 978-82-450-0268-3.
06. Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 3. utgave. ISBN: 978-82-450-0517-2.
07. Larsen, Stein Ugelvik (1976). *Problemer i samfunnsvitenskapelig metode*. Universitetsforlaget. ISBN: 82-00-01582-3.
08. Ottesen, Otto (2005). *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon*. Handelshøyskolens Forlag. ISBN: 82-15-00902-6.
09. Skog, Ole-Jørgen (2010). *Å forklare sosiale fenomener – En regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal Norsk Forlag AS. 2. utgave, 5. opplag 2010. ISBN: 978-82-05-32795-5.
10. Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks. ISBN: 978-1-4129-6099-1.

10.2 Internettkilder

11. Altibox (2012). *Altibox*. Hentet 21.01.2012 fra <http://www.altibox.no/omaltibox/historien>
12. Altibox (2012). *Altibox Chill*. Hentet 24.01.2012 fra: <http://www.altibox.no/privat/tv/om-altibox-chill>
13. Altibox (2012). *Hastigheter*. Hentet 07.12.2012 fra <http://www.altibox.no/privat/internett/raskere-internett>.
14. Amobil (2012). *Stod i iPhone-kø i 15 timer*. Hentet 02.12.2012 fra <http://www.amobil.no/artikler/stod-i-iphone-ko-i-15-timer/113244>
15. Braut, Geir Sverre (2012). *Validitet*. Hentet 04.12.2012 fra <http://snl.no/.versions/list/validitet>
16. Brechan, Inge (2007). *Kort om kundetilfredshet*. Hentet 03.11.2012 fra <http://www.somaresearch.no/id54.html>
17. Cappelen Damm (ukjent årstall). *En bedrift og dens målsettinger*. Hentet 27.02.2012 fra <http://merkur1.cappelendamm.no/c390419/merkurmodul/vis.html?tid=390426>
18. Change-management-coach.com (2012). *Kurt Lewin Change Management Model*. Hentet 06.11.2012 fra http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html
19. Dinside (2011). *TEST – De beste TV-guidene*. Hentet 23.01.2012 fra <http://www.dinside.no/864261/test-de-beste-tv-guidene>
20. Endestad, Ida (2012). *Reliabilitet*. Hentet 04.12.2012 fra <http://snl.no/.versions/list/reliabilitet>
21. EPSI-Norway (2012). *EPSI Ratings studie av kundetilfredsheten blant bredbåndslleverandører i Norge, 2012*. Hentet 27.10.2012 fra http://www.epsi-norway.org/images/stories/reports/Telecom/Presseinformasjon_Bredbnd_2012.pdf
22. EPSI-Norway (2012). *Om oss*. Hentet 07.01.2013 fra <http://www.epsi-norway.org/nn/About-Us/this-is-epsi.html>
23. Høgskolen Stord/Haugesund (2013). *Oppgi kilder, skrive sitater, lage referanseliste*. Hentet 11.01.2013 fra http://www.hsh.no/biblioteket/studiestotte/kildebruk_og_litteraturlister.htm#websiteside
24. Høgskolen i Oslo (2002). *Metode*. Hentet 13.10.2012 fra http://home.hio.no/~kjellaug/studentprosjekt/klasseA_2002/kap4.htm
25. Klein, Teddy (2011). *John Kotter's 8 Steps Change Model*. Hentet 06.11.2012 fra <http://teddyklein.blogspot.no/2011/01/john-kotters-8-steps-change-model.html#!/2011/01/john-kotters-8-steps-change-model.html>
26. Nyhuus, Katrine Haugeli og Thorsen, Tone (2007). *Partnerskap: Intensjon og virkelighet i NAV reformens velferdskontor*. Hentet 17.12.2012 fra <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:5235/FULLTEXT01>
27. Pendlebury, Ty (2011). *Smart TV: What you need to know*. Hentet 15.03.2012 fra <http://asia.cnet.com/smart-tv-what-you-need-to-know-62208829.htm>
28. Regjeringen (1995). *Fra sparing til egenkapital*. Hentet 27.02.2012 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716>
29. Samsung (ukjent dato). *Bruk din Galaxy smarttelefon som fjernkontroll til TV-en*. Hentet 27.10.2012 fra <http://www.samsung.com/no/article/turn-your-tv-on-to-a-galaxy-of-remote-possibilities/?group=tv-home-theatre&type=tv>

30. Sander, Kjetil (2004). *Helhetlig markedsføringstenkning*. Hentet 06.10.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2124/1/Helhetlig-markedsforingstenkning/Hvorfor-er-helhetlig-markedsforingstenkning-sa-viktig.html>
31. Sander, Kjetil (2004). *Hva er markedssegmentering?*. Hentet 13.01.2013 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2134/1/Hva-er-markedssegmentering/En-teknikk-hvor-man-splitter-et-totalmarked-opp-i-mindre-kundegrupper.html>
32. Sander, Kjetil (2004). *Hva er markedssystemet?* Hentet 27.08.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2157/1/Hva-er-markedssystemet/Hva-er-markedssystemet.html>
33. Sander, Ketil (2004). *Makrosystemet*. Hentet 27.08.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2160/1/Makrosystemet/Makrosystemet.html>
34. Sander, Ketil (2004). *Mikrosystemet*. Hentet 27.08.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2158/1/Mikrosystemet/Mikrosystemet.html>
35. Sander, Ketil (2004). *Offentlighetssystemet*. Hentet 27.08.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2159/1/Offentlighetssystemet/Offentlighetssystemet.html>
36. Sander, Kjetil (2004). *Kvantitative metoder*. Hentet 16.09.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2558/1/Kvantitative-metoder/Kvantitative-metoder.html>
37. Sander, Kjetil (2004). *Metodetriangulering*. Hentet 16.09.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2487/1/Metodetriangulering/Metodetriangulering.html>
38. Skype (2012). *Skype*. Hentet 07.12.2012 fra www.skype.com
39. Statistisk sentralbyrå (2012). *Andel som hadde tilgang til ulike elektroniske tilbud i hjemmet. 1999-2011*. Hentet 16.08.2012 fra <http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/ttab-2012-03-20-01.html>
40. Telenor Online (2011). *Litt mobilhistorie*. Hentet 27.10.2012 fra http://www.online.no/teknologi/mobiltelefonens_utvikling.jsp
41. Vi i Villa (ukjent dato). *Fjernstyr hytta med mobilen*. Hentet 27.10.2012 fra <http://www.viivilla.no/Sikkerhet/El-installasjon/Fjernstyr-hytta-med-mobilen-59896>
42. Wikipedia (2012). *Average revenue per user*. Hentet 15.03.2012 fra http://en.wikipedia.org/wiki/Average_revenue_per_user
43. Wikipedia (2012). *Franchising*. Hentet 02.01.2013 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Franchising>
44. Wikipedia (2012). *Hawthorneeffekten*. Hentet 26.01.2012 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Hawthorneeffekten>
45. Wikipedia (2012). *Kvalitativ metode*. Hentet 19.12.2012 fra http://no.wikipedia.org/wiki/Kvalitativ_metode
46. Wikipedia (2012). *Kvantitativ metode*. Hentet 19.12.2012 fra http://no.wikipedia.org/wiki/Kvantitativ_metode
47. Wikipedia (2011). *Lemniscate*. Hentet 26.01.2012 fra <http://en.wikipedia.org/wiki/Lemniscate>
48. Wikipedia (2012). *“Telekommunikasjon”*. Hentet 15.04.2012 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Telekommunikasjon>

11. Vedlegg

Vedlegg 01 – *Markeds- og merkevarestrategi Altibox Privat 2010 – 2015.*

Vedlegg 02 – *Rettigheter til bruk av salgs- og markedsmateriell, PC- og TV-portal.*

Vedlegg 03 – *Oppgavetype 3 - struktur.*

Vedlegg 04 – *EPSI-Norway oppsummering bredbåndsundersøkelse – Norge 2012.*

Vedlegg 05 – *EPSI-Norway oppsummering digital-Tv undersøkelse – Norge 2012.*

Vedlegg 06 – *Utforming av spørreundersøkelse.*

Vedlegg 07 – *Kvalitative resultater fra den kvantitative undersøkelsen.*

11.1 Vedlegg 01 – Markeds- og merkevarestrategi Altibox Privat 2010 – 2015

Markeds- og merkevarestrategi Altibox Privat 2010 - 2015

Altibox – et selskap i Lyssekonsernet

1



Visjon og verdier

- Vår visjon er å *designe den unike og gode opplevelsen av å være altibox kunde som gjør oss til preferert leverandør.*
 - Vi skal være et nyskapende, samfunnsbevisst og kundeorientert energi – og kommunikasjonsselskap.
- Våre verdier skal skape assosiasjoner knyttet til lokal leverandør, opplevelser i familien, trygghet og mestring
- Enkle, nyttige & innovative vil fortsatt være sentralt i vår kommunikasjon

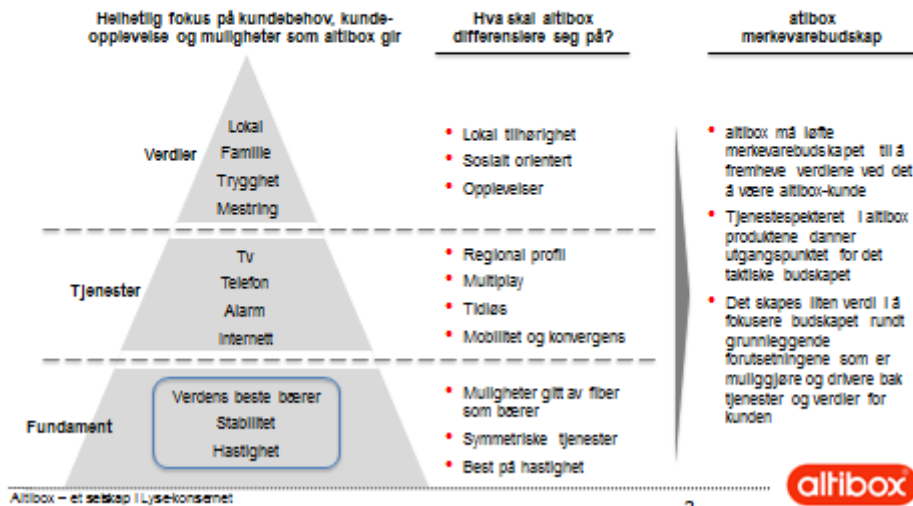
Altibox – et selskap i Lyssekonsernet

2



Kundeorienteringen og merkevarestrategien til altibox skal bidra til å flytte fokus i merkevareløftet fra det rent teknologiorienterte til et budskap som fokuserer på den opplevde verdien av å være altibox-kunde

Dagens fokus



3

Strategiske temaer og målsettinger



Altibox – et selskap i Lysekonsernet



4

Målsettinger og strategier for Marked

Hovedmålsetting

- Styrke opplevelsen av å være sluttkunde og partner i Altibox

Målsettinger

- Øke kundevolum
- Øke ARPU
- Øke lojalitet
- Øke merkekjennskap og -preferanse

Strategier

- Etablere en tydelig merkeidentitet for Altibox
- Utvikle og implementere et kommunikasjonsprogram
- Etablere tydelige og lett tilgjengelige verktøy og programmer for å støtte partnerne
- Gjøre kunde- og markedsinnsikt til en kjernedisiplin for virksomheten
- Etablere en omforent og tydelig standard for hvordan kundeservicetjenester skal oppleves av kunden

Altibox – et selskap i Lysekonsernet

5



Strategier med begrunnelser for Marked (I/II)

strategier	Begrunnelse	Prioritet
Etablere en tydelig merkeidentitet for Altibox	<ul style="list-style-type: none"> • Det blir avgjørende å knytte assosiasjoner hos sluttkunden opp egenskaper som gjør Altibox mer unike og differensierende • Altibox skal understøtte visjonen om å skape den unike og gode opplevelsen av å være Altibox kunde 	3
Utvikle og implementere et kommunikasjonsprogram	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøkelser viser et stort behov for å kommunisere med sluttkundene om tilgjengelige tjenester og bruk av disse • Kommunikasjonen mot sluttkundene må i større grad adressere alle brukerne i en Altibox husstand • Altibox må nyttiggjøre seg alle tilgjengelige fester for å overbringe budskapene • Kommunikasjonen skal bidra til å øke mersalg, bruk, tilfredshet og lojalitet • Kommunikasjonsprogrammet bør gjennomføres sentralt og være en tjeneste levert av Altibox til partnerne 	2
Etablere tydelige og lett tilgjengelige verktøy og programmer for å støtte partnerne	<ul style="list-style-type: none"> • Det må tydeliggjøres for partnerne hvilke fordeler og muligheter som ligger i partnerskapet • Altibox må ta større grep i forvaltningen av merkevaren for å unngå tilfeldig bruk og forblinding • Det blir viktig for Altibox å utvikle og tilgjengeligjøre: 1) profil- og design manual, 2) salgsmateriell og programmer, og 3) co-marketing programmer og salgskampanjer 	1

Altibox – et selskap i Lysekonsernet

6



Strategier med begrunnelser for Marked (II/II)

Strategier	Begrunnelse	Prioritet
Gjøre kunde- og markedsinnsikt til en kjernedisiplin for virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> Ambisjonen om å bli et kundefokusert selskap fordrer at man setter kundens opplevelse, og forventning i høyeste for fremtidig utvikling Det innebærer at Altibox må involvere kundene i langt større grad, og ha en aktiv dialog i forhold til hvordan de opplever relasjonen mellom kunde og selskap Dette handler ikke bare om utvikling av nye produkter og tjenester, men i minst like stor grad hvordan det oppleves å være kunde 	4
Etablere en omforent og tydelig standard for hvordan kundeservicetjenester skal oppleves av kunden	<ul style="list-style-type: none"> For å nå Altibox' overordnede mål blir det avgjørende å ta grep om kvaliteten og strukturen i kundeservicetjenester gjennom alle kanaler (gjennom alle kanaler; web, kundesenter, TV portal etc) Det må utarbeides tydelige krav og forventninger til hvordan kundeservicetjenester skal leveres uavhengig av hvilken kanal og kanal disse leveres i Det må stilles krav til servicenivå, behandlingstid og hvordan man utnytter de ulike kanalene som en selvsjessur I et lengre løp bør det vurderes hvordan man i fellesskap kan optimalisere kundesenterressursene for å skape høyere servicegrad og lavere kost 	

Altibox – et selskap i Lyse-konsernet

7



Aktivitetene i markedsplan for 2010 vil understøtte konkrete mål

På merkevareriden vil:

- Vi skal øke merkevarekjennskapen
- Vi skal øke kundetilfredsheten
- Målsatte synligheten i media

For Villa og BRL vil vi gjennomføre konkrete kampanjer med fokus:

- På å sikre det viktige bidraget fra Voip
- Bidra til økt antall solgte PVR
- Selge TV til de som mangler
- Selge kanalpakker fra Viasat og Canal+
- Enda høyere ambisjoner på VOD

For Bedrift:

- Det jobbes med å konkretisere segment- og produktstrategi (forventes klar 18.12)

Altibox – et selskap i Lyse-konsernet

8



11.2 Vedlegg 02 – *Rettigheter til bruk av salgs- og markedsmateriell, PC- og TV-portal*

Avtale om bredbåndtjenester	Vedlegg 13 Rettigheter til bruk av salgs- og markedsmateriell, PC- og TV-portal	
<p>Vedlegg 13 Rettigheter til bruk av salgs- og markedsmateriell, PC- og TV-portal</p>		
Lyse Tele AS	Konfidensielt	Side 1 av 7

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	3
1.1 PRODUKSJON AV SALGS- OG MARKEDSMATERIELL	3
1.2 GODKJENNING AV SALGSMATERIELL	3
1.3 OPPDATERING AV /ELLER NYTT MARKEDSMATERIELL.....	3
2. PRODUKTMATERIELL	4
3. GRAFISK PROFIL - TV-PORTAL	5
3.1 LOGO	5
3.2 WEB-KAMERA	5
3.3 PROGRAM ON DEMAND	5
3.4 DIREKTESENDING FRA LOKAL TV-STASJON	5
3.5 NYHETSFEED	5
4. GRAFISK PROFIL – PC-PORTAL	7
4.1 RETTIGHETER	7
4.2 NYHETSFEED	7
4.3 "DIN PARTNER SIDE"	7

1. Innledning

Partner står fritt til å selv velge lokalt byrå/trykkeri for utarbeidelse av markedsmateriell. Med mindre annet er beskrevet i vedlegget, er det Partners ansvar å utarbeide salgs- og markedsmateriell og presentasjoner m.v. i hht. punktene nedenfor.

1.1 Produksjon av salgs- og markedsmateriell

Partner vil få oversendt pdf-fil samt trykket utgave av alt materiell ved henvendelse til Lyse.

Under er det oppgitt hvilke leverandører Lyse benytter i dag, og Partner står fritt til å forespørre disse.

1.2 Godkjenning av salgsmateriell

Alt markedsmateriell skal oversendes til Lyse v/KAM for forutgående godkjenning/kvalitetssikring av produktinformasjon før det trykkes/printes.

1.3 Nye versjoner eller nytt markedsmateriell

Nye versjoner av eksisterende markedsmateriell samt nytt markedsmateriell blir lagt ut på BB-Drift. Originalmateriell legges ut på ftp server, adresse og brukernavn oppgis ved henvendelse til KAM.

Avtale om bredbåndstjenester		Vedlegg 13 Rettigheter til bruk av salgs- og markedsmateriell, PC- og TV-portal
2. Produktmateriell		
Tabellen nedenfor er inndelt i privat og bedrift. Den tar for seg type materiell og rettigheter for bruk av dette, det er også oppgitt hvilke leverandører og kontaktpersoner som kan forespørres.		
Materiell	Rettigheter	Leverandør/ kontaktpersoner
PRIVAT		
Presentasjonsbrosjyre	Partner har tilgang til tekst og oppsett, men må endre logo og kontaktinformasjon	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
Produktark - TV-kanaler/prisliste	Partner har tilgang til tekst, TV-kanaloversikt og maloppsett	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
Salgspresentasjon - allmøter	Partner har tilgang til power point-presentasjon, men må endre logo/profil og evt. tilpasse tekst til lokalt budskap	Henvendelse via KAM
Demo CD - allmøter	Partner gis tilgang til Lyse sin presentasjon	Oppdatering av demo CD skjer ved henvendelse til KAM
Kontrakt bredbånd - privat	Partner har tilgang til tekst og oppsett, men må endre logo og kontaktinformasjon	Stavanger Offset v/Jan Bjørnar Voll, tlf. 51569122
Brukerveiledning – graving og kabling	Partner har tilgang til tekst, illustrasjoner og maloppsett. Partner må endre logo, kontaktinformasjon og evt. lokal tilpasning.	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
Brukerveiledning - TV	Partner har tilgang til tekst, illustrasjoner og maloppsett. Partner må endre logo, kontaktinformasjon og evt. lokal tilpasning.	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
Brukerveiledning – Telefoni	Partner har tilgang til tekst, illustrasjoner og maloppsett. Partner må endre logo, kontaktinformasjon og evt. lokal tilpasning.	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
Brukerveiledning - PC	Partner har tilgang til tekst, illustrasjoner og maloppsett. Partner må endre logo, kontaktinformasjon og evt. lokal tilpasning.	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
CD med bruksanvisninger	Partner får tilgang til "innholdsfortegnelse" og fri programvare (eks Acrobat Reader og lignende). Partner legger selv inn pdf av manualer og bruksanvisninger med rett logo/kontaktinformasjon og brenner CD-ene	Bør kjøpes inn lokalt. Innhold er tilgjengelig på BB-Drift
Foldere fra samarbeidspartnere		Henvendelse via KAM
Bruksanvisning TV - tjenester	Denne finnes kun i elektronisk format. Partner har tilgang til tekst, illustrasjons- og produktfoto/tegninger, men må endre logo, kontaktinfo. og evt. lokal tilpasning	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
Brevmaler	Partner har tilgang Word-dokumentene som oversendes til Partner via e-post. Partner lager brevene i egen brevmal og besørger print og utsendelse	Henvendelse via KAM
BEDRIFT		
Produktfoldere	Partner har tilgang til produktmaler for de tjenester som distribueres via Lyse, dvs. tekst og illustrasjonstegninger.	Fasett, tlf. sentralbord 51844800
Kontrakt bredbånd - bedrift	Partner har tilgang til tekst og maloppsett i word-format	Henvendelse via KAM
Kontrakt bredbånd - SMB	Partner har tilgang til tekst og maloppsett	Stavanger Offset v/Jan Bjørnar Voll, tlf. 51569122
Lyse Tele AS	Konfidensielt	Side 4 av 7

3. Grafisk profil - TV-portal

Den grafiske profilen på TV-portalen består av flere elementer, hvor jobben fram mot tilpasning til Partner er ulik avhengig av hvilket element vi snakker om. Nedenfor følger en kort redegjørelse for hvert element.

3.1 Logo

Partners logo legges på TV-portalens førsteside.

Partner oversender logo i et vektor-format. Logoen kan i etterkant skaleres til rett størrelse og deretter konverteres til PNG-format.

(Vektorbasert format er logoer som er laget i Illustrator eller tilsvarende program. Disse filene kan forstørres uten at det får konsekvenser for punktene. En vektorbasert fil kan åpnes i f. eks Photoshop og gjøres om til en tif/jpg om ønskelig.)

Under forutsetning av at Partner fremskaffer logo som ovenfor beskrevet vil Lyse legge inn Partners logo på førstesiden av TV-portalen.

3.2 Web-kamera

Web-kamera må eventuelt tilpasses slik at Partner skal kunne få lokale bilder.

Partner må fremskaffe adresse til samt rettighet til å distribuere opptil 6 bilder. Adressen må peke til bildet i seg selv, og dette skal være i .jpg-format.

Lyse vil i faste intervall hente ned disse bildene, deretter tilpasse dem til visning via TV-portal ved å skalere dem til 160 x 120 punkter (bxh). Bildene vil da være tilgjengelige fra Lyses webserver.

3.3 Program On Demand

Partner er ansvarlig for å gjennomføre de nødvendige tilpasninger slik at Partner kan implementere lokale TV-programmer på sin portal.

Partner må inngå avtale med lokal TV-stasjon om rett til fremstilling av sendinger på TV-portalens forside. Partner og lokal TV-stasjon må avtale særskilt fordeling av kostnader for produksjon og distribusjon.

Partner må gi beskjed til sin lokale TV-stasjon om at sendingene skal være i følgende format: MPEG-2 ProgramStream eller TransportStream, ConstantBitRate (CBR), ~5 Mbps. De ulike sendingene fra lokal-TV stasjonen lagres som MPEG-2 filer på videoservertene. Filene overføres til Lyses server via FTP. (*dette avklares senere). Bitraten bør ikke overskride 5 Mbps, men dette må vurderes i samsvar med bildekvaliteten (avanserte MPEG-2 kodere kan gi svært bra resultat selv ved lave bitrater).

Partner må gi Lyse beskjed om navn på lokal TV-stasjon og avtalte programmer med kontaktperson.

3.4 Direktesending fra Lokal TV-Stasjon

Partner er ansvarlig for å skaffe til veie et < 8 Mbps MPEG-2 TransportStream (4:2:0 / ASI) Constant Bitrate videosignal som er pakket inn til IP-multicast. For å få pakket MPEG-2 TS signalet inn til et korrekt IP-multicast signal skal det brukes en TT6120 med ASI in og IP-Out. Merk: Lyse gjør ingen svitsjing av videosignal. Det betyr at dersom lokal-tv stasjonen skal dele signal med en annen stasjon (slik for eksempel TV Norge og TV Vest gjør), må den lokale tv-stasjonen selv sørge for at MPEG-2 TS som sendes ut på IP multicast er ferdig svitsjet.

3.5 Nyhetsfeed

Nyhetsfeed må tilpasses slik at Partner kan få lokale nyheter framstilt på førstesiden

Partner må inngå avtale med lokal avis for samarbeid om nyheter til førstesiden av Partners TV-portal. Nyhetene vises i følgende format: XML. Den lokale avis legger ut en dynamisk HTML/XML side med "headlines" og ingresser for siste nyheter. I denne XML-filen finnes også en URL til en TV-tilpasset web-side som gir brukeren mulighet til å lese hele nyheten.

Nyhetsfeeden må ligge på en server med public IP-adresse.

Partner må opplyse lokal avis om at Lyse i dag brukes en spesifisering laget av Stavanger Aftenbladet ASA. Eksempel på denne spesifiseringen finnes her:

<http://web3.aftenbladet.no/feed/lyse/latestArticlesXML.jsp>

Partner må gi Lyse beskjed om hvilken lokal avis det inngås samarbeid med, hvilken URL disse tjenestene kan hentes fra og kontaktperson. Når slike opplysninger er fremlagt for Lyse vil lokale nyheter implementeres på Partners TV-portal.

Eksempel på XML-fil:

```
<?xml version="1.0" encoding="ISO-8859-1" ?>
- <feed>
- <artikkel>
  <tittel>Scana kjøper Brødr. Johnsen</tittel>
  <ingress>Scana Industrier har gått sammen med International Oilfield Services AS om å kjøpe
opp industrivirksomheten Brødr. Johnsen AS på Vestby</ingress>
  <uri>http://web3.aftenbladet.no/feed/lyse/article.jsp?articleID=288376</uri>
</artikkel>
</feed>
```

Siden som vises når brukeren velger å lese hele nyheten, i dette tilfellet <http://web3.aftenbladet.no/feed/lyse/article.jsp?articleID=288376>, er tilpasset TV-skjermen med tanke på bruk av fonter, skriftstørrelser etc.

4. Grafisk profil – PC-portal

4.1 Rettigheter

- Rettigheter:
Partner får utviklet en nettportal tilsvarende Lyses PC-portal www.lyse.net men med tilpasset logo og domenenavn etter Partners ønske.
- Logo:
Partner tilpasser grafiske logoer for plassering på nettportalen og den nettbaserte e-posttjenesten. Partner følger gjeldende standard definert av Lyse.
- Domenenavn:
Nytt domenenavn må registreres. Lyse kan registrere ønsket domenenavn for å slippe flytting i etterkant. Dersom Partner allerede har ønsket domenenavn, må dette flyttes til Lyse.

For evt. omfattende justeringer, vil dette måtte dekkes av Partner.

4.2 Nyhetsfeed

Partner har anledning til å plassere lokale nyheter på nettstedet. Nyhetene skal ha et spesifisert XML-format, basert på standarden Lyse følger.

Inntil teknisk løsning er ferdig implementert, bør Partner foreta nødvendige forsidejusteringer av skjermbildet av nettportalen slik at den kan bli presentert i evt salgsmateriell og presentasjoner (tilsvarende side 14 i Lyses presentasjonsbrosjyre).

4.3 "Din Partner side"

Partner får tilgang til abonnements-/forbruksdata som gjøres tilgjengelig / presenteres på PC-portalen tilsvarende Lyses "Din Lyse Side". Kostnader for tilpasning utover standard mht. Partners logo/grafiske profil og tekniske plattform dekkes av Partner.

Inntil teknisk løsning er ferdig implementert, bør Partner foreta nødvendige forside-justeringer av selve skjermbildet slik at den kan bli presentert i evt. salgsmateriell og presentasjoner

11.3 Vedlegg 03 – Oppgavetype 3 - struktur

En mulig strukturering av innholdet i en masteravhandling (type 3) v/ Otto Ottesen

I. INNLEDNING

A. Bakgrunnen for problemet

Bakgrunnen for problemet på basis av en beskrivelse av virksomheten og situasjonen/utviklingen i virksomheten
Hvorfor du finner problemet relevant/interessant

B. Problemstilling, avgrensinger, forutsetninger og fremgangsmåte

1. Presis formulering av problemstillingen/utfordringen fulgt opp av 2-3-4-5 (?) delspørsmål som er formulert slik at: Svarer du på disse, har du løst problemstillingen.

Spørsmålene vil være av typen: Hva vil være et realistisk mål? Hvilke handlemuligheter/virkemidler finnes? Hvordan er problemets kontekst/omverdenen? Hvilke tiltak bør det satses på?

2. Avgrensninger og forutsetninger

3. Kort orientering om hvordan du har grepet an prosjektarbeidet mht teori, metode osv. og om hvordan du har valgt å disponere oppgaven (meny).

II. PROBLEMETS KONTEKST/OMVERDEN. HANDLEMULIGHETER

A. Teoretisk plattform

1. Valg av teori

Hvordan du har søkt etter relevant teori (teoretisk metode): Kriterier, kilder mv. Begrunnet valg av teori

2. Fremstilling av den valgte teorien

3. Sammendrag av undersøkelsesbehov

Oppsummering av teorien (oversikt) og behovet for undersøkelser når det gjelder karakteristika ved konteksten/omverdenen og mulige virkemidler. Danner grunnlag for valg og bruk av empirisk metode

B. Empiri: Kontekst og handlemuligheter

A. Metode

1. Beskrivelse av og begrunnelse for de(n) metoden(e) du har valgt

2. Beskrivelse av gjennomføringen av undersøkelsene/metodebruken

3. Vurdering av metoden(e) (av relevans, validitet, representativitet osv.) – styrker og svakheter

B. Presentasjon og drøfting av resultater

1. Karakteristikk av problemets kontekst/omverden

2. Beskrivelse av handlemulighetene

III. FORSLAG TIL TILTAK

Begrunnet, konkret forslag til realistisk mål og tiltak basert på problemformuleringen, virksomhetsbeskrivelsen, problemets kontekst/omverden og foreliggende handlemuligheter/virkemidler:

En mulig strukturering av innholdet i en masteravhandling (type 3)
v/ Otto Ottesen

IV. REFLEKSJONER OVER PROSESSEN I PROSJEKTET

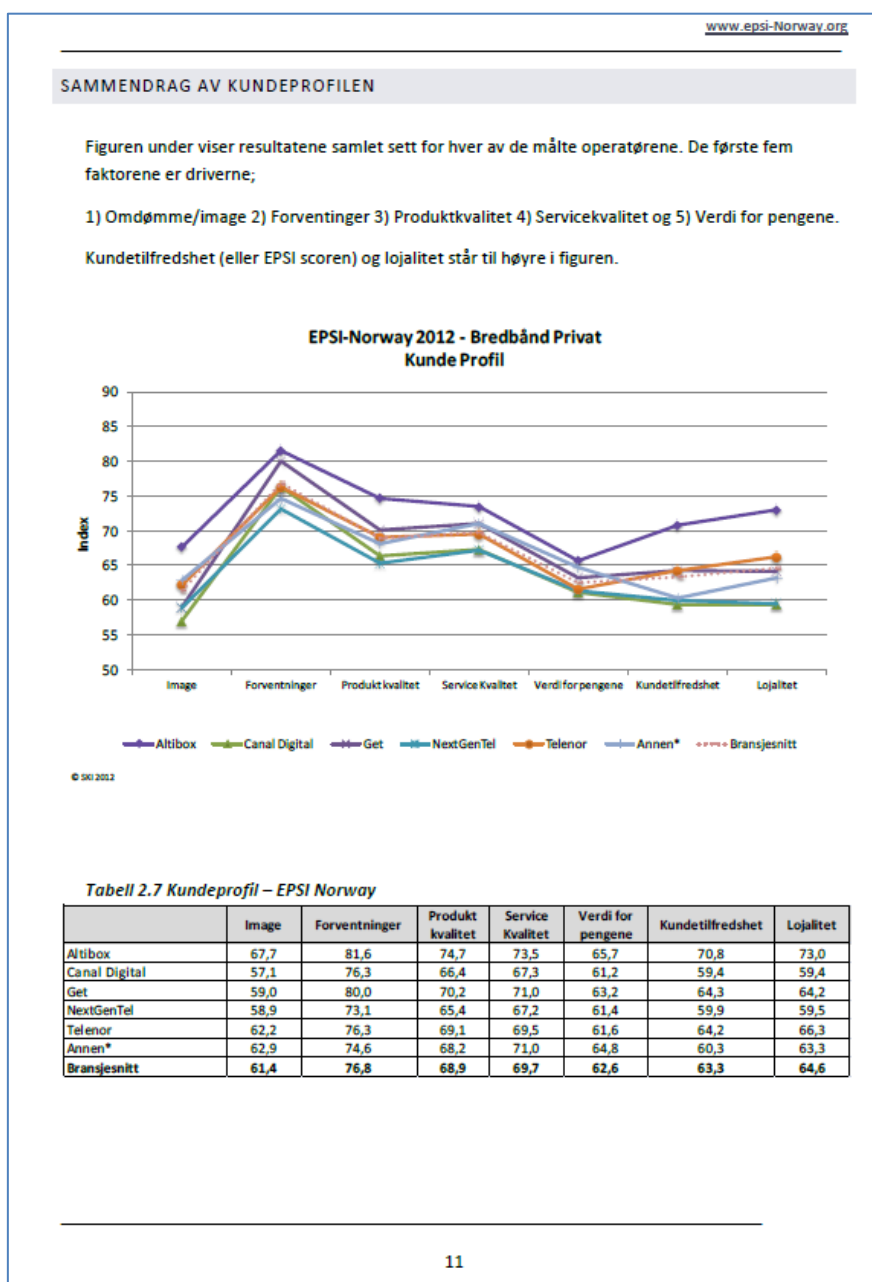
Refleksjoner over hvordan du har opplevd prosessen i prosjektet. Hva du synes har gått bra, resp mindre bra? Hva du ville gjøre annerledes dersom du skulle gjøre det om igjen. Hva du har lært?

————— : Problemstillingen "styrer" ***** : Teorien/undersøkelsesbehovet "styrer"

Se til at de skisserte sammenhengene er så klare som mulig i besvarelsen.

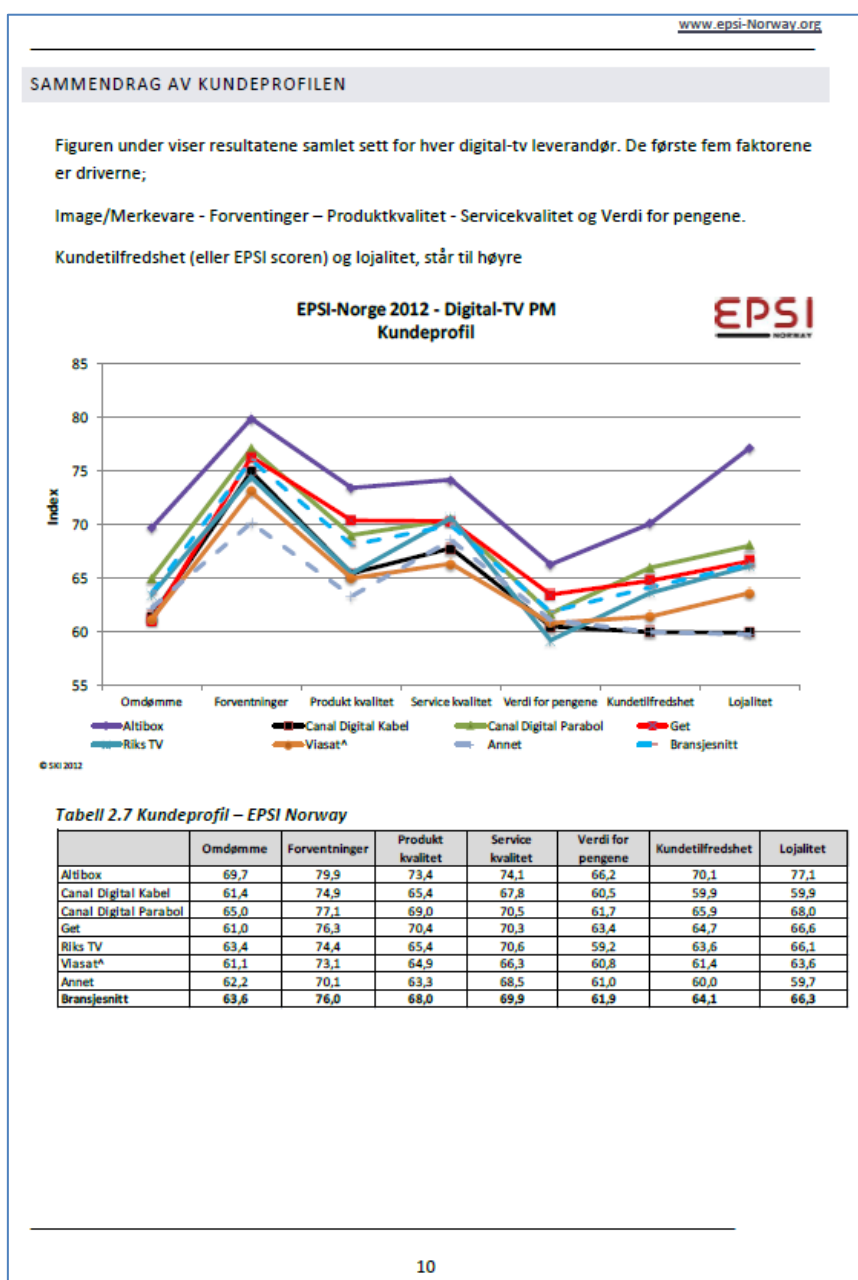
11.4 Vedlegg 04 – EPSI-Norway oppsummering bredbåndsundersøkelse – Norge 2012

Forfatter finner ikke informasjon brukt fra vedlegget på nettet. Det originale dokumentet er på 22 sider, og forfatter refererer kun til én av sidene i dette dokumentet. På hjemmesidene til EPSI-Norway ligger kun en sammenfattet versjon av dokumentet som ikke inkluderer det forfatter refererer til. Det vil her kun legges til den aktuelle siden i vedlegget for å ikke ha med mye unødvendig informasjon.



11.5 Vedlegg 05 – EPSI-Norway oppsummering digital-Tv undersøkelse – Norge 2012

Forfatter finner ikke informasjon brukt fra vedlegget på nettet. Det originale dokumentet er på 20 sider, og forfatter refererer kun til én av sidene i dette dokumentet. På hjemmesidene til EPSI-Norway ligger kun en sammenfattet versjon av dokumentet som ikke inkluderer det forfatter refererer til. Det vil her kun legges til den aktuelle siden i vedlegget for å ikke ha med mye unødvendig informasjon.



11.6 Vedlegg 06 – Utforming av spørreundersøkelse

www.questback.com - print preview <https://web.questback.com/isa/qbv.dll/ShowQuest?Preview=True&Que...>

Altibox' virkemidler for markedstilbud og markedskommunikasjon.

Hei, og takk for at du tar deg tid til å besvare spørsmålene i denne spørreundersøkelsen!

↳

1) * Hvilken partner tilhører du?

2) * Hvor mange ansatte er det i din organisasjon?

- 0-9
- 10-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 eller flere

3) * Altibox har endret og utviklet seg mye de siste årene. Hvor fornøyd er du med utviklingen basert på produkter og tjenester levert av Atibox?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd

↳

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Altibox har endret og utviklet seg mye de siste årene. Hvor fornøyd er du med utviklingen basert på produkter og tjenester levert av Atibox?" er lik "1 - Svært misfornøyd"
 - eller
 - Hvis "Altibox har endret og utviklet seg mye de siste årene. Hvor fornøyd er du med utviklingen basert på produkter og tjenester levert av Atibox?" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Altibox har endret og utviklet seg mye de siste årene. Hvor fornøyd er du med utviklingen basert på produkter og tjenester levert av Atibox?" er lik "2")
-)

4) Hva er det med de siste årenes utvikling av produkter og tjenester du ikke er fornøyd med?

1 av 10 10.01.2013 13:37

www.questback.com - print preview https://web.questback.com/isa/qbv.dll/ShowQuest?Preview=True&Que..

5) * Hvor fornøyd er du med endringene internt i Altibox og i Altibox partnerskapet de siste årene?

1 - Svært Misfornøyd
 2
 3
 4
 5
 6
 7 - Svært fornøyd

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med endringene internt i Altibox og i Altibox partnerskapet de siste årene?" er lik "1 - Svært Misfornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med endringene internt i Altibox og i Altibox partnerskapet de siste årene?" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med endringene internt i Altibox og i Altibox partnerskapet de siste årene?" er lik "2"
-)

6) Hva er det med de siste årenes endringer internt i Altibox og i Altibox partnerskapet du ikke er fornøyd med?

7) * Hva er viktigst for deg som Altibox partner at markedsavdelingen i Altibox AS fokuserer på?

	1 - Lite viktig å fokusere på	2	3	4	5	6	7 - Svært viktig å fokusere på
Å styrke merkevaren Altibox	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitetsbygging og mersalgsaktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikle og gjøre markedsmateriell lett tilgjengelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innsikt om kunder, markedet og konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydelige standarder og programmer for å utvikle kundeservice i vid forstand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altibox opplever stadig sterkere konkurranse fra konkurrenter som Get, Canal Digital og Telemor.

2 av 10 10.01.2013 13:37

8) * Hvor konkurransedyktig synes du Altibox-tjenesten er til sluttkunde (ikke til deg som partner)?

	1 - Lite konkurransedyktig	2	3	4	5	6	7 - Svært konkurransedyktig
Internettjenesten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tv-tjenesten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hjemmetelefontjenesten (VoIP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Internettjenesten" er lik "1 - Lite konkurransedyktig"
 - eller
 - Hvis "Internettjenesten" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Internettjenesten" er lik "2"
-)

9) Hvorfor opplever du ikke at Internettjenesten til sluttkunde som meget konkurransedyktig?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Tv-tjenesten" er lik "1 - Lite konkurransedyktig"
 - eller
 - Hvis "Tv-tjenesten" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Tv-tjenesten" er lik "2"
-)

10) Hvorfor opplever du ikke at Tv-tjenesten til sluttkunde som meget konkurransedyktig?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hjemmetelefontjenesten (VoIP)" er lik "1 - Lite konkurransedyktig"
 - eller
 - Hvis "Hjemmetelefontjenesten (VoIP)" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Hjemmetelefontjenesten (VoIP)" er lik "2"
-)

11) Hvorfor opplever du ikke at Hjemmetelefontjenesten til sluttkunde som meget konkurransedyktig?

12) * Hvilke konkurrenter er hovedkonkurrentene i ditt hjemmemarked?

- Get
- Canal Digital
- Telenor
- Viasat
- Broadnet
- Riks Tv
- NextGentel
- Spesifiser her

13) * Hvor tilfreds er du med forholdet du/dere har til andre partnere i Altibox partnerskapet?

- 1 - Svært mistilfreds
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært tilfreds



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor tilfreds er du med forholdet du/dere har til andre partnere i Altibox partnerskapet?" er lik "1 - Svært mistilfreds"
 - eller
 - Hvis "Hvor tilfreds er du med forholdet du/dere har til andre partnere i Altibox partnerskapet?" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Hvor tilfreds er du med forholdet du/dere har til andre partnere i Altibox partnerskapet?" er lik "2")

14) Hva er de viktigste forbedringsområdene når det gjelder forholdet til andre partnere i Altibox partnerskapet?

15) * Hvor tilfreds er du med Altibox sin informasjon og kommunikasjon i forhold til:

	1 - Svært mistilfreds	2	3	4	5	6	7 - Svært tilfreds
Generell tilfredshet med vår informasjon ut til deg som partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerinfo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsmeldinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PartnerNet generelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) * Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox involverer deg som partner i utviklingsaktiviteter?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox involverer deg som partner i utviklingsaktiviteter?" er lik "1 - Svært misfornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox involverer deg som partner i utviklingsaktiviteter?" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox involverer deg som partner i utviklingsaktiviteter?" er lik "2"
-)

17) Hvilke tiltak mener du at Altibox kan gjøre for å forbedre involvering av deg som partner i utviklingsaktiviteter?

18) * Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?" er lik "2"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?" er lik "1 - Svært misfornøyd"
-)

19) Hvilke tiltak mener du at Altibox kan gjøre for å forbedre opplæring av produkter og tjenester?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?" er lik "5"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?" er lik "7 - Svært fornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?" er lik "6 "
-)

20) Er det noe spesielt du vil fremheve som bra med måten Altibox driver opplæring av produkter og tjenester?

21) * Hvor fornøyd er du som partner med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnetet?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du som partner med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnetet?" er lik "1 - Svært misfornøyd"
 - eller

- Hvis "Hvor fornøyd er du som partner med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnetet?" er lik "3"
- eller
- Hvis "Hvor fornøyd er du som partner med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnetet?" er lik "2"

22) Hvilke tiltak mener du at Altibox kan gjøre for å forbedre informasjons- og kommunikasjonsformidlingen via partnetet?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du som partner med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnetet?" er lik "5"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du som partner med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnetet?" er lik "7 - Svært fornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du som partner med at det meste av informasjons- og kommunikasjonsformidling foregår via partnetet?" er lik "6")

23) Er det noe spesielt du vil fremheve som du synes er bra med partnetet?



Altibox' partnerskap består av en rekke ulike partnere. Noen er i en tidlig fase hvor det finnes flere potensielle utbyggingsområder og hvor nye kunder er et stort fokus. Andre partnere har bygd ut i alle potensielle områder og har høyere fokus på å drive fortekningsalg, bevare eksisterende kundemasse samt å øke ARPU på eksisterende kunder.

24) * Er du som partner fornøyd med hvordan Altibox hensyntar de utfordringer som hver enkelt partner står over for?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd



Markedskommunikasjonsvirkemidler er alle de virkemidlene Altibox benytter for å kommunisere med partnere og kunder om produkter og tjenester.

25) * Hvor bra opplever du at Altibox er på bruk av følgende markedskommunikasjonsvirkemidler?

	1 - Svært dårlig	2	3	4	5	6	7 - Svært bra	8 - Ikke aktuelt for meg
Markeds- og lanseringsplan for produkter og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktråd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsråd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnetet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direkte kommunikasjon v/salgsavdelingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundemagasiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nyhetsmail og filmnytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bannereksponeering på Tv og internett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiale medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nasjonale kampanjer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrangement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26) Har du forslag til nye markedskommunikasjonsvirkemidler Altibox bør vurdere å benytte seg av i fremtiden?

27) * Hvor fornøyd mener du at Altibox er til å motta og behandle henvendelser fra partnere?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd

28) * Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor partnere?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor partnere?" er lik "2"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor partnere?" er lik "1 - Svært misfornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor partnere?" er lik "3"
-)

29) Hva er det som gjør at du er misfornøyd med Altibox sin markedsføring overfor partnere?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor partnere?" er lik "4"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor partnere?" er lik "6"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor partnere?" er lik "5"
-)

30) Vil du påpeke noe spesielt ved markedsføringen til Altibox som bidrar til at du er fornøyd med denne?

31) * Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor slutt kunder?

- 1 - Svært misfornøyd
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Svært fornøyd



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor slutt kunder?" er lik "1 - Svært misfornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor slutt kunder?" er lik "3"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor slutt kunder?" er lik "2"
-)

32) Hva er det som gjør at du er misfornøyd med Altibox sin markedsføring overfor sluttkunder?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor sluttkunder?" er lik "4"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor sluttkunder?" er lik "7 - Svært fornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med Altibox sin markedsføring overfor sluttkunder?" er lik "5"
-)

33) Vil du påpeke noe spesielt ved markedsføringen til Altibox som bidrar til at du er fornøyd med denne?

34) Hvilke konkrete endringer mener du at Altibox bør gjøre for å forbedre seg som leverandør til partnerskapet?

35) Har du noen andre tilbakemeldinger som du ikke har hatt mulighet til å komme med tidligere i undersøkelsen?

11.7 Vedlegg 07 – *Kvalitative resultater fra den kvantitative undersøkelsen*

Den kvantitative undersøkelsen inneholdt en del spørsmål hvor respondentene avgir svar i tekstform. Disse omtales som kvalitative. Som vedlegg legges de relevante spørsmålene og svarene.

17: Hvilke tiltak mener du at Altibox kan gjøre for å forbedre involvering av deg som partner i utviklingsaktiviteter?

- Jobber mest med kundeservice/fakturering. En faggruppe rundt disse temaene
- Innføre en partnerstrategi slik Microsoft gjør det, med partnerlanseringer lenge før sluttmarkedet får høre om produktene. I dag er det omvendt. Kundene får info før partner omtrent.
- Flere møter med partnere, samt søke innspill før f.eks lanseringspakker er vedtatt.
- Lytt til våre erfaringer
- Lytt til våre anbefalinger
- Involver oss tidligere
- Bruk gruppene (produkt, salg og marked, teknisk) mer aktivt - og vurderer løpende medlemmene i disse

19: Hvilke tiltak mener du at Altibox kan gjøre for å forbedre opplæring av produkter og tjenester?

- Være tidligere ute
- Faktisk fortelle egenskapene til produktet
- Lage standard e-læring til alle partnere som kan brukes både av salgspersonell, kundesenter og andre.
- er ikke kjent med at Altibox gjør spesielle aktiviteter for opplæring i dag.

22: Hvilke tiltak mener du at Altibox kan gjøre for å forbedre informasjons- og kommunikasjonsformidlingen via partnernett?

- Altibox kan ikke forvente som leverandør at partner skal sitte å monitorere partnernett. Det blir for snevert å kun forholde seg til en web side med viktig informasjon
- Det er litt vanskelig å finne frem på partnernett. bør struktureres bedre ift innholdet. Det er også vanskelig å få svar.

23: Er det noe spesielt du vil fremheve som du synes er bra med partnernett?

- Søkefunksjon på tilgjengelig informasjon.
- Ønsker melding via mail på svært viktig info.
- Abonnement på info i partnernett fungerer ikke
- "Ett kontaktpunkt for alle henvendelser.
- Rask respons på enkle spørsmål.
- Hyppige oppdateringer, alt samlet på ett sted, greit å kunne velge hvilke oppdateringer man skal få melding om.

26: Har du forslag til nye markedskommunikasjonsvirkemidler Altibox bør vurdere å benytte seg av i fremtiden?

- Samarbeide og gi støtte til lokale kampanjer for å bygge merkevaren. Samtidig styrke den vellykkede felles "brandingen" mellom Altibox og den lokale partner.
- Samle partnere som jobber med kundeservice for å utveksle erfaring og utfordringer. Finne gode løsninger sammen - ha felles standard på tjenester - sertifiseringsordninger. Produktdatabase mangler.
- Ikke start med noe nytt, blir god på internkommunikasjon via de kanaler som allerede er etablert. Mye bra, men krever mye for å bli god.

- Egne flater. Kjøpte flater bør være få, men med høy tilstedeværelse på den/de valgte flaten(e).

29: Hva er det som gjør at du er misfornøyd med Altibox sin markedsføring overfor partnerne?

- Forstår ikke helt hva som menes med spørsmålet...
- Markedsfører Altibox seg overfor oss som eksisterende partnere..? Dette har vi ikke lagt merke til...?
- Mangelfull og sen informasjon.

30: Vil du påpeke noe spesielt ved markedsføringen til Altibox som bidrar til at du er fornøyd med denne?

- Jeg er fornøyd med markedsføringen til Altibox, men skulle ønske at vi var mer synlige i digitale flater. Mener at vi har et potensiale der.
- Magasinet og nyhetsmail med konkurranser er bra.
- Det er bra med banneret på TV-portalen og web, men er usikker på hvor mange som egentlig legger merke til det.
- Beat ble lansert et halvt år før det kom. Det som var bra var at vi fikk info om lanseringsdato en uke før. Det er vel første gangen vi har fått info i forkant...
- Er usikkert på hvilken markedsføring det menes på her.

33: Vil du påpeke noe spesielt ved markedsføringen til Altibox som bidrar til at du er fornøyd med denne?

- Altibox har 2 markeder privat og bedrift - dette må huskes på.
- Mye bra markedsmateriell som lages.
- Kommer ikke på noe, men det kommer jo så ofte marketing at vi nesten ikke rekker å lese det. Sikkert mye bra. Fint hvis Altibox gjentar marketing. Tar tid å observere og ta inn...
- Jevnlig kommunikasjon mot kundene.
- Har lyktes i å etablere et god merkenavn.

34: Hvilke konkrete endringer mener du at Altibox bør gjøre for å forbedre seg som leverandør til partnerskapet?

- Tydelig kommunikasjon til partnerne og utvikling av partnernett slik at dette blir en god informasjonskanal som den i utgangspunktet skal være. Informasjon blir ofte gitt for sent fra Altibox.
- Brukergrensesnittet er heller ikke helt intuitivt og kan oppleves som litt rotet.
- Altibox har 2 markeder privat og bedrift - dette må huskes på.
- Være tydelige på kontaktpunkt med ansvar og myndighet overfor partner.
- Være tydelige og spille på lag med partner med bl.a. støtte til lokale markedsaktiviteter.
- Involvere partner i produktutviklingsprosessen.
- Fokuser på partners marginbilde. Partners kostnader er stadig økende. Forventer større del av marginbildet pga. stordriftsfordeler.
- Henvendelser til Partnerservice på kompliserte spørsmål eller nye ideer tar for lang tid å få svar på hvis vi får svar i det hele tatt.
- Vi ønsker også bedre kommunikasjon før større lanseringer og kampanjer for å komme med innspill og være bedre forberedt.
- Gi informasjon om endringer i priser og produkter i god tid, slik at partnerne får tid til å forberede seg på utsendinger, kundehenvendelser og annet som følger i kjølvannet.
- Ikke markedsføre og tidfeste nye produkter ut til kunder før de er så godt testet at vi VET at lanseringsplanen er etterrettelig.
- Lytte mer til partnerne. De fleste partnere strever med det samme.
- Vi sliter med at term og prov ikke er stabilt. Dette går utover kunder daglig.
- Mer informasjon på et tidligere stadie, samt la partnere få større mulighet til å påvirke budskap, markedsføringstiltak etc.

- Bruke mer digitale kanaler og se muligheter utover det som er tradisjonelle kanaler.
- Lytt og involver partnere som har kompetanse/ressurser til å bidra
- Overhold avtalte planer og frister!
- Løs kjente feil NÅ

35: Har du noen andre tilbakemeldinger som du ikke har hatt mulighet til å komme med tidligere i undersøkelsen?

- Altibox har 2 markeder privat og bedrift - dette må huskes på
- Vi har hatt en utrolig spennende og positiv reise med Altibox gjennom mange år.
- Men som alltid muligheter for forbedring.
- Mange hyggelige og kompetente personer i Altibox.
- Ikke vær så redd for å ta opp problemer. Husk at vi kan være en kilde til forbedring som er verdt mye cash.
- Beregne kundeservice som endel av businesscasen. Ofte er det produkter som lanseres uten margin for service. Da blir det for dyrt for partner å selge de.