

979845
124351

MAS5100

*”Kundenærhet som verktøy for
samskaping av verdi”*

Masteroppgave
Markedshøyskolen



Vår 2014

“Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater,
konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i markedsføring og markeds kunnskap ved Markedshøyskolen, våren 2014. Gjennom seks krevende og lærerike måneder har vi fordypet oss i et tema vi finner interessant, og håper at dette er kunnskap vi kan ta med oss inn i arbeidslivet. Vi har satt pris på å ha hverandre å støtte oss på, når dagene har blitt lange og arbeidsmengden stor. At vi har hatt en diskusjonspartner i hverandre er vi sikre på har vært med på å gjøre dette arbeidet enda mer lærerikt.

Vi vil takke vår veileder, Nicholas Ind for konstruktive innspill underveis, samt bedriftene som tok seg tid i en hektisk hverdag til å bidra til vår masteroppgave.

Oslo, 18. Juli 2014

124351

979845

Sammendrag

Oppgaven tar for seg temaet verdiskapning og samskaping av verdi innenfor markedsføringsfaget. På tross av omfattende litteratur om emnet, er det liten konsensus om hva begrepene innebærer. Tradisjonelt sett har en tatt utgangspunkt i at verdi skapes på innsiden av bedriften (Prahalad og Ramaswamy), mens det nå har blitt mer utbredt å anse kunden som skaperen av verdi (Gröneros 2011). Hensiktene med oppgaven er derfor å undersøke hvilke roller henholdsvis bedrifter og kunder har i verdiskapningsprosessen, og hvordan de sammen kan skape verdi. Problemstillingen for oppgaven er derfor som følger: *hvordan kan bedrifter gjennom kundenærhet tilrettelegge for samskaping av verdi?* For å tilrettelegge for samskaping av verdi bør bedrifter tilegne seg kunnskap om hva verdi er ut i fra kundens perspektiv. Vi ønsket derfor å undersøke hvilke fordeler bedrifter kan oppnå gjennom kundenærhet, og hvordan de deretter kan benytte fordelene til å muliggjøre samskaping av verdi med kundene. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er basert på den Service Dominante logikken, introdusert av Vargo og Lusch (2004). Dataene som er analysert er samlet gjennom kvalitativ metode, ved bruk av dybdeintervjuer med mindre bedrifter i en bestemt bransje.

Funnene våre viser at bedrifter kan tilegne seg kunnskap og ferdigheter gjennom kundenærhet, og benytte seg av disse ressursen til å samskape verdi med sine kunder. Dette bygger opp under antagelsen som ligger i problemstillingen. Gjennom kundenærhet kan bedrifter tilegne seg viktig dybdekunnskap om kunders brukssituasjoner. Ved å bruke denne kunnskapen kan bedrifter tilrettelegge for samskaping av verdi ved å nærme seg kundene på kundens premisser. Det betyr at de kan bruke ressursene de tilegner seg til å skape en bedre kundeopplevelse, hvilket kan bidra til økt verdi for begge parter. Gjennom interaksjon er det også mulig for bedriften å ta del i kundens verdiskapningsprosess, ved for eksempel å formidle kunnskap som kan styrke kundens verdiskapning. Ved å utnytte interaksjonspunktene aktivt får dermed bedriften mulighet til å påvirke kundens verdiskapningsprosess, som en samskaper av verdi. Konklusjonen er at kundenærhet kan bidra til operante ressurser som kan gjøre bedriften til en samskaper av verdi med sine kunder, når disse ressursene brukes til å sette kundene i sentrum.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Formål	7
1.3 Teoretisk forankring	8
1.4 Avgrensninger	8
1.5 Oppgavens struktur og oppbygning	8
2.0 Teori	9
2.1 Utvikling i markedsføringsteorien	9
2.2 Redegjørelse av verdiperspektiv	12
2.2.1 Bruksverdi	13
2.2.2 Verdiskapningsprosessen	15
2.3 Samskaping av verdi	17
2.3.1 Interaksjon	20
2.3.2 Berøringspunkter	21
2.4 Kundenærhet	23
2.5 Oppsummering	27
3.0 Metode	28
3.1 Forskningsdesign: Casestudie	28
3.2 Datainnsamlingsmetode	30
3.2.1 Intervju	30
3.2.2 Intervjuguide	31
3.3 Utvalg	32
3.3.1 Bransje	33
3.4 Gjennomføring av intervjuer	33
3.5 Transkribering	34
3.6 Koding og indeksering	34
3.7 Analysestrategi	35
3.8 Validitet	37
3.9 Reliabilitet	38
3.10 Etikk	39
4.0 Analyse	40
4.1 Funn	40
4.1.1 Kundenærhet	40
4.1.2 Samskaping av verdi	44
4.2 Diskusjon	47
4.2.1 Aktiv bruk av kundenærhet	47
4.2.2 Å tilrettelegge for samskaping av verdi.....	55
4.3 Konklusjon	63
4.3.1 Praktiske implikasjoner	64
4.3.2 Videre forskning	65
4.3.3 Svakheter	66
5.0 Litteraturliste	67

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Analysekategorier

Vedlegg 3: Transkriberinger

Tabeller

3.1 Oversikt over respondenter	33
3.2 Analysekategorier	36

Figurer

2.1 Samskaping av verdi	11
-------------------------------	----

1.0 Introduksjon

I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) investerer bedrifter i et stadig bredere tilbud, samtidig som de stadig har større vanskeligheter med å differensiere seg selv fra konkurrentene. Det produseres nå mer varer og tjenester enn noen gang før, og utvalget virker å være overveldende for forbrukerne (Prahalad og Ramaswamy 2004). Prahalad og Ramaswamy (2004) hevder at på tross av at forbrukerne har fått flere valg er de mindre tilfredse. Dette er interessant sett i sammenheng med resultatet fra Norsk Kundebarometer fra 2011 (BI), som viser at kundetilfredsheten til de målte bedriftene har vært oppadgående de ti siste årene. Det har vist seg å være bedrifter som setter kundene i sentrum som befinner seg i det øverste sjiktet av rangeringen (Lem 2011), blant disse er det flere av aktørene som hevder seg med gode plasseringer år etter år (BI). Dette indikerer at de har funnet en god oppskrift for å skape en tilfredsstillende kundeopplevelse. På grunn av den store mengden av informasjonen fra kommersielle aktører forbrukere utsettes for daglig har det blitt færre og færre forbrukere som stoler på reklamebudskap (Martins 2013). Derfor blir det viktigere for bedrifter å investere i å skape gode kundeopplevelser, slik at kunder er villige til å anbefale bedriften videre (Martins 2013). Vi ser derfor at det foregår et fokusskifte fra produkt- til kundeopplevelse. I markedsføringslitteraturen viser dette seg i bevegelsen fra et bedriftssentrert til et forbrukersentrert perspektiv (Prahalad og Ramaswamy 2004), og fra en vareorientert til en serviceorientert logikk (Vargo og Lusch 2004).

For at en bedrift skal kunne styrke kundeopplevelsen kreves det en forståelse av hva kunde verdi er. Begrepet verdi, og mer spesifikt kunde verdi har lenge vært et interessefelt, både for akademikere og næringsliv (Payne og Holt 2001), fordi det å skape kunde verdi er sett på som den viktigste kilden til konkurransefortrinn (Woodruff 1997). På tross av stor oppmerksomhet rettet mot begrepet, er det fortsatt liten enighet i litteraturen om hva det er som utgjør verdi og kunde verdi (Payne og Holt 2001, 159). Som Gröneroos (2000) påpeker, har verdi tradisjonelt blitt brukt i markedsføringsteori når det dreier seg om hvilken verdi kunder utgjør for bedriften, og bare til en viss grad har verdi for kunden blitt diskutert (Payne og Holt 2001). Verdi i markedsføring har hovedsakelig fokusert på transaksjon eller bytte, og har ikke i tilstrekkelig grad tatt hensyn til verdiskapning og levering av verdi gjennom pågående relasjoner som går utover individuelle transaksjoner (Payne og Holt 2001, 160). Fordi forbrukerne har fått tilgang på mer informasjon og blitt mer aktive i rollen som

forbrukere, både i forhold til andre forbrukere og når det gjelder forholdet til bedrifter, dannes det nye mønstre for samhandling (Prahalad og Ramaswamy 2004). I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) kan dette utnyttes til å skape konkurransefordeler gjennom å skape gode kundeopplevelser basert på samskaping av verdi.

I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) er byggesteinene for samskaping av verdi dialog, tilgang, risikovurdering og gjennomsiktighet mellom bedriften og kundene. Klarer bedrifter å kombinere de fire byggesteinene, er det lettere å engasjere kundene som samarbeidspartnere, hevder Prahalad og Ramaswamy (2004). Disse faktorene er også et viktig grunnlag for kundenærhet, i følge Bjerke og Ind (2007, 36) kan det å være nær kunden blant annet bety en relasjon hvor det finnes en gjennomsiktighet og gjensidighet, og hvor begge parter er villig til og både gi og ta. Dette viser at kundenærhet og samskaping av verdi bygger på mange av de samme dimensjonene. Ind, Iglesias og Schultz (2013) hevder at tradisjonelle organisasjonsstrukturer og metoder kan motvirke nærhet og læring mellom organisasjonen og deres kunder. Dermed kan det bli vanskelig å skape gode kundeopplevelser. For å forstå kundenes fremtidige atferd må man, i følge Ind, Fuller og Trevail (2012), bruke en tilnærming med større grad av deltagelse, fra både bedriften og dens kunder. Vi tror at en måte å tilnærme seg dette på fra bedriftens perspektiv er å fokusere på å bygge en relasjon med kundene for å oppnå kundenærhet. Et perspektiv som representerer et mer deltagende syn på markedsføringstenkning er Vargo og Lusch (2004) sitt rammeverk ”The Service-Dominant logic” (SD logikk). Rammeverket er bygget opp av ti fundamentale prinsipper, og vi har valgt ut tre av disse som oppgavens rammeverk. Prinsippene vi har valgt å fokusere på er; operante ressurser (kunnskap og ferdigheter) er den fundamentale kilden til konkurransefordeler, kunden er alltid en samskaper av verdi og bedriften kan ikke levere verdi, kun komme med verdiforslag (Vargo og Lusch 2004, 2008). På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvordan bedrifter kan bruke nye tilnærminger, som blant annet SD logikken representerer, til å skape verdi sammen med sine kunder. Derfor blir problemstillingen vår som følger:

1.1 Problemstilling

Hvordan kan bedrifter gjennom kundenærhet tilrettelegge for samskaping av verdi?

1.2 Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan bedrifter kan nærme seg og tilegne seg kunnskap om sine kunder, og hvilke fordeler det kan gi. Hovedsakelig ønsker vi å se på hvordan kundenærhet kan brukes til å tilrettelegge for samskaping av verdi. Vi ønsker at

vår masteroppgave skal bidra til en bedre forståelse av hvordan bedrifter gjennom kunnskap de har ervervet gjennom kundenærhet kan tilrettelegge for samskaping av verdi. Denne oppgaven bidrar derfor med empiri til dette forskningsfeltet, i tillegg til å bidra med praktiske implikasjoner for bedrifter som ønsker å komme nærmere kunden og som ønsker å samskape verdi. Vi vil ta for oss mindre bedrifter da vi antar at de har lettere for å etablere relasjoner og nærhet til kundene sine, og passer dermed godt i forhold til formålet. I tillegg er det vanligvis større organisasjoner som studeres, og derfor ønsker vi å bidra med et annet perspektiv.

1.3 Teoretisk forankring

Det teoretiske rammeverket er hovedsakelig bygget opp av Vargo og Luschs (2004) Service-Dominante Logikk, og Prahalad og Ramaswamys (2004) teori om verdiskapning. Videre har vi valgt å trekke inn andre sentrale teoretikere for å belyse andre synspunkter og meninger i forhold til temaet, som for eksempel Grönroos (2008, 2011), for å få et mer nyansert perspektiv. Utgangspunktet for oppgavens vinkling og forankring i pensumlitteraturen har vi hentet fra Bjerke og Ind (2007) som skriver om hvordan bedrifter kan skape større grad av kundeinvolvering, vi ønsker å bruke dette til å se nærmere på hvordan bedrifter kan dra nytte av nærhet til kundene for å kunne samskape verdi.

1.4 Avgrensninger

Både samskaping i form av produktutvikling og produksjon, og samskaping av verdi kan brukes i sammenheng med innovasjon. Selv om mange av artiklene om samskaping omhandler innovasjon, er dette bare ett aspekt av mange ved samskaping (Roser m.fl. 2009). Vi har valgt å ta for oss bedriftens forutsetninger for å kunne samskape verdi med kundene sine. Fokuset er samhandlingen som skjer mellom bedrift og kunde, hvordan bedriften kan tilrettelegge for dette og hvilke fordeler dette kan gi bedriften. Temaet for oppgaven er verdiskapning hvor interaksjonen mellom kunde og bedrift er i fokus, men oppgaven vil også bevege seg innom andre fagområder, som relasjonsmarkedsføring, markedsorientering og organisatorisk læringsteori. Det er nødvendig å inkludere noe teori fra disse feltene fordi de har fellestrekk med og bidrar til å belyse temaet vi tar for oss. Vi går ikke i dybden på de, da det ikke er direkte relevant for problemstillingen.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygning

Oppgaven er hovedsakelig bygd opp av tre deler; teori, metode og analyse. En gjennomgang av litteraturen er nødvendig for å redegjøre for den teoretiske bakgrunnen og antagelsene vi har dannet oss på bakgrunn av dette. I teorien går vi gjennom relevante begreper og teorier som skal bidra til å svare på problemstillingen. Deretter presenteres forskningsmetoden vi har

brukt og hvorfor vi mener metoden vi har anvendt er den mest hensiktsmessige for oppgavens formål. I analysen kommer undersøkelsens funn, og diskusjon av disse opp mot teorikapittelet, før vi til slutt konkluderer og svarer på problemstillingen.

2.0 Teori

2.1 Utvikling i markedsføringsteorien

Det tradisjonelle markedskonseptet er i følge Prahalad og Ramaswamy (2004)

bedriftssentrert, hvor forbrukerne ses på som passive konsumenter. Dette synet går ut i fra at verdiskapning skjer på innsiden av bedriften, at bedriften bestemmer produktene og tjenestene de vil produsere, og at de dermed også underforstått bestemmer hva som er verdi for kunden (Pralhad og Ramaswamy 2004). Tradisjonelt sett har det blitt lagt mer vekt på selve salget enn på å bygge relasjoner, på det som skjer før og under salget fremfor det som skjer etterpå (Kotler 2005). Dette hviler på mye av logikken i det som kalles Goods-Dominant logic (GD logikk), eller det varesentrerte synet. GD logikk er i følge Vargo og Lusch (2006) i stor grad et resultat av en sammensmelting av flere normative rasjonaliteter som har utviklet seg i løpet av flere årtier og har formet fundamentet for økonomisk vitenskap. I følge Hunt og Morgan (1995) stammer mye av markedsføringsteorien fra økonomisk teori, og er derfor i stor grad formet av denne. Bedrifter har fokusert på markedet som det stedet hvor økonomisk verdi utvinnes, ut ifra dette synet har markedet distinkte og separate roller for bedriften og kunden, og verdibytte og utvinning er de primære funksjonene til markedet (Pralhad og Ramaswamy 2004). I følge Vargo og Lusch (2004) har markedsføring tradisjonelt fokusert på den fysiske varen som den primære enheten for bytte, bygget rundt prinsippet om at varer har en iboende verdi. Det betyr at varene forankres med verdi under produksjon og distribusjonsprosessene, og varen må derfor kunne tilby kundene overlegen verdi i forhold til konkurrentenes tilbud (Vargo og Lusch 2004). Vargo og Lusch (2006) mener at GD logikken representerer et markedsføringsparadigme, og kan sees i det grunnleggende markedsføringsspråket. For eksempel de fire P'er, distribusjonskanaler og segmentering (Vargo og Lusch 2006). På de dominante måtene de har blitt brukt, tilsier alle i varierende grad i følge Vargo og Lusch (2006) at den materielle varen er det sentrale fokuset i markedsføring. Mange ledere antar derfor, i følge Prahalad og Ramaswamy (2004), implisitt at bedriftens fysiske produkt er kilden til verdi, og vurderer sjelden verdien som skapes gjennom forbrukernes opplevelser og erfaringer med tjenesten eller produktet. Denne tradisjonelle holdningen preger fortsatt mange forretningsområder, på tross av det faktum at det i økende grad er utdatert (Pralhad og

Ramaswamy 2004). I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) må vi forstå forskjellen mellom bedriftstenkning og forbrukertenkning, fordi forbrukere har andre mål, forventninger og tankesett enn bedrifter. For bedrifter blir det dermed viktig å ta hensyn til dette i møte med sine kunder, og å kunne sette seg inn i kundens situasjon. Spørsmålet for bedriftene blir derfor hvordan de kan tilegne seg denne kunnskapen om sine kunder.

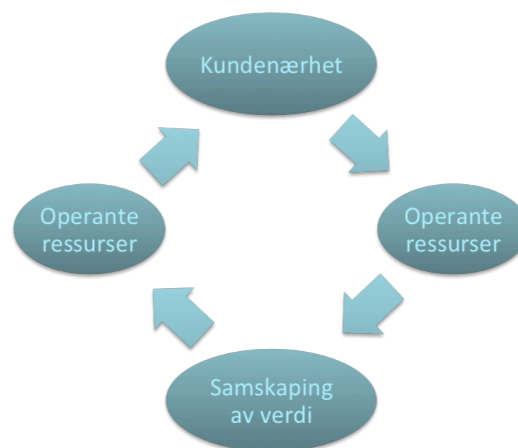
I dag utfordrer fremveksten av den aktive forbruker den gamle bedriftssentrerte modellen (Prahalad og Ramaswamy 2004). Tidligere var kommunikasjonen fra bedriften stort sett enveis, mens nå begynner forbruker-feedback å konkurrere med budskapet til bedriftene (Prahalad og Ramaswamy 2004), det vil si at forbrukerne kan få informasjon om en bedrifts produkter og tjenester fra andre kilder enn bedriften selv. Aktive forbrukersamfunn studerer, evaluerer og diskuterer hva bedrifter gjør, og bedømmer individuelt det de ser og hører (Prahalad og Ramaswamy 2004). Roser mfl. (2009) påpeker at dialog som likemenn, og toveiskommunikasjon mellom bedriften og dens kunder dermed har blitt enda viktigere. Hvis ikke bedriften selv kommuniserer ærlig og åpent med forbrukerne kan det være at de gjør seg opp et inntrykk basert på andres meninger og erfaringer. I følge Bjerke og Ind (2007) representerer kundeinvolvering en endring i perspektiv og tenkning, slik at kunden blir sett på som en del av organisasjonen og som likeverdige. For å kunne involvere kundene på en god måte er det nødvendig med både kontinuerlig dialog og deltakelse, blant både ansatte og kunder, og at relasjonen er preget av gjensidig interesse (Bjerke og Ind 2007). På denne måten mener vi at bedriften kan oppnå en nærhet til sine kunder tuftet på toveiskommunikasjon.

SD logikken representerer en adskillelse fra den tradisjonelle GD logikken (Vargo og Lusch 2006). I denne logikken er spesialiserte ferdigheter og kunnskap fokuset for økonomisk bytte og et av de grunnleggende fundamentene som samfunnet er bygd opp av (Vargo og Lusch 2006). Derfor bygger det på premisset om at for å kunne forbedre deres individuelle og kollektive velvære, utveksler mennesker service (Vargo og Lusch 2006). Det vil si bruken av spesialiserte ferdigheter og kunnskap som de kan tilby andre for den servicen som de selv trenger fra andre (Vargo og Lusch 2006). SD logikken spesifiserer at det er service, definert som: "the application of specialized competences (operant resources-knowledge and skills), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself"- som byttes mot service (Vargo og Lusch 2006, 43). Det betyr at det er kunnskapen og ferdigheten som blir byttet mot en annen form for verdi, og dermed blir varer og tjenester kun

et distribusjonsmiddel for service. I følge Vargo og Lusch (2008) er rammeverket for SD logikken bygd opp av ti fundamentale prinsipper som til sammen gir et rammeverk for revurdering og potensielt å utvide kunnskapen om bytteprosessen og dens rolle. For å kunne svare på vår problemstilling har vi kun valgt å fokusere på tre av disse prinsippene, vi skal derfor gå nærmere inn på disse og også belyse de med annen teori.

I sin artikkel *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* fra 2004 lanserte Vargo og Lusch åtte fundamentale prinsipper for den service dominante logikken, som de senere har modifisert og utvidet til ti prinsipper i artikkelen *Service-dominant logic: Continuing the evolution* fra 2008. Med utgangspunkt i tre av disse grunnleggende prinsippene skal vi se nærmere på samskaping av verdi, og kundenes og bedriftens rolle i verdiskapningsprosessen. Prinsippene vi tar i bruk er ”kunden er alltid en samskaper av verdi (6), bedriften kan ikke levere verdi, kun komme med verdiforslag (7) og operante ressurser er kilden til konkurransefortrinn (4),” (Vargo og Lusch 2008, 7, egen oversettelse). Prinsipp seks og syv omhandler verdiskapning, mens vi ser prinsipp fire både som grunnlaget for verdiskapning og som et resultat av samskapt verdi. Med det mener vi at vi har en antagelse om at bedriftens operante ressurser kan føre til økt bruksverdi for kunden, mens gjennom samskapingsprosesser kan bedriften tilegne seg viktig dybdekunnskap om kunden. Vi tror dermed at denne prosessen er sirkulær, slik at kundenærhet kan bidra til økte operante ressurser for bedriften og muliggjøre samskaping av verdi. Samskaping av verdi kan også føre til økt kundenærhet gjennom tilegnelse av operante ressurser, se figur 1.

Figur 1: Samskaping av verdi (egen illustrasjon)



Vargo og Lusch (2008) har valgt å presentere prinsipp fire først, mens i denne sammenhengen mener vi det er mer logisk å presentere prinsipp fire til slutt. Grunnen til det er fordi vi er nødt

til å få klarhet i hvilket verdiperspektiv som er riktig å bruke når det er snakk om verdiskapning for kunden før vi kan evaluere eventuelle forutsetninger og fordeler samskaping av verdi mellom bedrift og kunde kan ha.

2.2 Redegjørelse av verdiperspektiv

Det er mange ulike perspektiver på verdi innenfor markedsføringsteorien, og de fleste av dem er avledet fra økonomien (Payne og Holt 2001, 160). Woodruff og Flint (2006) påstår at markedsføringstenkning er mangelfull i sin forståelse av fenomener relatert til kundeverdi, en av årsaken til dette er at den neoklassiske økonomien har bidratt til mye av grunnlaget for arbeidet på både kundeverdi og relasjonsverdi (Payne og Holt 2001). Markedsføringslitteratur refererer ofte til kundeverdi, men som oftest går disse referansene ut fra en selgers perspektiv, og det er en av grunnene til at kundeverdilitteraturen er svært opptatt av konseptdefinisjoner, som har en tendens til å posisjonere verdi som en variabel eller tilstand (Woodruff og Flint 2006). Markedsføring er opptatt av produkt/tjeneste aspektene ved verdi, hvor verdi blir lagt til gjennom å designe tilbud som målgruppen mest sannsynlig vil kjøpe (Woodruff og Flint 2006). Dette er også tilfellet med den varedominante logikken, som også Kotler og Keller (2012) vektlegger i sitt syn på kundeverdi. De argumenter for at forbrukere alltid vil ta valg på bakgrunn av verdimaksimering (Kotler og Keller 2012), dette er basert på et økonomisk perspektiv som sier at forbrukerne ønsker å maksimere tilfredsstillelsen de får fra produktet (Bowman og Ambrosini 1998). Måten kundene kommer fram til sitt valg på er å veie de totale kundefordelene opp mot de totale kundekostnadene, som utgjør den oppfattede verdien til produktet eller tjenesten (Kotler og Keller 2012). Bedriften er selv i posisjon til å endre den oppfattede kunde verdien, ved enten å øke kundefordelene, eller minske kundekostnadene i forbindelse med produktet eller tjenesten (Kotler og Keller 2012). Kotler (2005, 13) legger det frem som et regnestykke på en måte som gjør at bedriftene skal kunne kalkulere kunde verdien, dette viser liten forståelse for andre faktorer som kan spille inn på kundenes avgjørelser.

To vanlige antagelser i forhold til verdiskapning er 1) at en hvilken som helst bedrift eller bransje kan skape verdi alene, og 2) at verdi ligger i bedriftens produkter og tjenester (Prahalad og Ramaswamy 2004). I dette perspektivet synes både verdien brukeren oppnår gjennom bruk og hvilken kontekst dette skjer i irrelevant. Tradisjonell bedriftstenkning starter med premisset om at bedriften skaper verdi, og at bedriften bestemmer hvilke produkter eller tjenester som skal tilbys (Prahalad og Ramaswamy 2004; Vargo og Lusch 2004). I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) tvinger den fremvoksende virkeligheten oss til å evaluere

dette tradisjonelle systemet for bedriftssentrert verdiskapning. Vargo og Lusch (2004) synes å være enige i dette, når de påstår at forskere innenfor markedsføring har blitt nødt til både å reevaluere ideen om at verdi er forankret i håndfaste varer, og til å redefinere verdiskapningsprosessen. Hvis en går ut ifra at verdi ligger i håndfaste varer, vil formålet med varen, det vil si hvordan forbrukeren bruker varen til å skape verdi i sitt eget liv, og hvilken kontekst dette skjer i, bli sekundært. I følge den tradisjonelle bedriftstenkningen er verdien allerede skapt før forbruker anskaffer seg varen, fordi bedriften skaper og leverer verdi som er forankret i varen.

For å kunne svare på vår problemstilling vil vi gå nærmere inn på prinsipp seks - kunden er alltid en samskaper av verdi (Vargo og Lusch 2008, 8). I følge Vargo og Lusch (2008) betyr dette at det ikke eksisterer noen verdi før varen blir brukt, fordi opplevelse og persepsjon er essensielt for verdibestemmelsen. I følge Gröneros (2011) er både kunden og tjenestetilbyder på det høyeste abstraksjonsnivået i en viss kapasitet en del av en verdiskapningsprosess og utsagnet ”kunden er alltid en samskaper av verdi” er korrekt. Derimot mener Gröneros (2011) at dette utsagnet er uklart og for enkelt til å kunne bidra til en teoretisk utvikling eller en praktisk beslutningsprosess på en meningsfull måte. Det går ikke klart frem hva som menes med verdiskapning og hvilke roller de ulike partene har i verdiskapningsprosessen. Derfor vil vi videre redegjøre for bruks- og bytteverdi, verdiskapningsprosessen, samt se prinsipp seks i tråd med prinsipp syv i kapittelet om samskaping av verdi.

2.2.1 Bruksverdi

Det sjette prinsippet lød opprinnelig: ”kunden er alltid en coproducer” (Vargo og Lusch 2004, 10), men ble senere endret til ”kunden er alltid en samskaper av verdi” (Vargo og Lusch 2008, 8). Den grunnleggende tanken bak endringen er at kunden alltid er involvert i produksjonen av verdi, også når det gjelder håndfaste varer (Vargo og Lusch 2008). Argumentet er at gjennom bruk fortsetter kunden markedsføringen, konsumet og verdiskapningen (Vargo og Lusch 2008). Grunnen til at Vargo og Lusch (2008) ønsker å bruke *samskaper* er fordi de mener at verdien oppnådd i forbindelse med markedsbytte ikke kan skapes ensidig, men alltid innebærer en unik kombinasjon av ressurser og en særegen fastsettelse av verdi, og dermed er kunden alltid en samskaper av verdi. Gröneros (2011) er av den oppfatning at dette er den altomfattende verdiskapningsprosessen, og at aktiviteter fra bedriften og kunden må separeres for at det skal være meningsfullt. I de fleste tilfeller vil bedriften besitte ressurser som brukes til å kunne tilby et produkt/tjeneste som kunden ikke kan skape selv, samtidig må kunden også besitte ressurser for å kunne kjøpe og bruke tilbudet. Deretter bestemmer kunden

gjennom bruk om produktet/tjenesten lever opp til bytteverdien, i følge den service dominante logikken. I følge Gröneros (2011) kan ikke dannelsen av bruksverdi av brukeren og verdiskapning som en altomfattende prosess inkluderes i samme analyse, slik som Vargo og Lusch (2008) presenterer det. Utsagnet ”kunden er alltid en samskaper av verdi” sier implisitt at kunden og en annen part er inkludert i verdiskapningen, samtidig som Vargo og Lusch (2008) utdyper utsagnet med at det finnes ingen verdi før varen blir brukt. Gröneros (2011) mener at dette er motstridende fordi verdi for kunden skapes enten i kundesfæren av kunden som bruksverdi, eller av både bedrift og kunde i en altomfattende verdiskapningsprosess.

Hvis en velger å bruke den altomfattende verdiskapningsprosessen kan en i følge Gröneros (2011) ikke akseptere bruksverdi som et verdiskapningskonsept. Hvis vi ser de to sfærene som adskilte blir ikke kunden i følge Gröneros (2011) en samskaper av verdi, men selve skaperen av verdi, når det gjelder bruksverdi. Bruksverdi betyr at verdien for brukeren skapes eller oppstår gjennom bruk, som en prosess kunden har kontroll over (Gröneros 2011). ”Verdiskapning skjer gjennom kundens fysiske og mentale aktiviteter, gjennom besittelse av varen og gjennom praksis og erfaring i individuelle og sosiale sammenhenger” (Gröneros og Voima 2012, 138, egen oversettelse). Noe som betyr at det kan være mange faktorer som kan påvirke bruksverdien, og at de sammen bidrar til verdioppfattelsen til kunden. Vargo og Lusch (2006) mener også at opplevelse og persepsjon er essensielt for verdibestemmelsen. Det betyr at bruksverdi inkluderer mer enn bare kundens opplevelse av varen/tjenesten, verdi avhenger også av konteksten. Hovedpoenget er at det er hos kunden verdiskapningen skjer. Det handler i stor grad om valg av perspektiv, enten kan en velge å analysere verdiskapning som en altomfattende prosess, eller så kan en velge å analysere kundesfæren, altså bruksverdien. Videre i oppgaven har vi på bakgrunn av dette valgt å fokusere på kundens sfære, det vil si bruksverdi som verdiskapningskonsept. Vi vil ta utgangspunkt Gröneros (2011) sin definisjon av bruksverdi, men mener den mangelfull da den ikke tar hensyn til andre faktorer som bidrar til å avgjøre bruksverdien. Vi definerer derfor bruksverdi som: ”verdien kunden skaper gjennom bruk, og som kan påvirkes av omgivelser, erfaringer og opplevelser før, under og etter bruk.” Verdien kunden skaper er dermed ikke konstant og kan variere på ulike stadier i prosessen. Denne definisjonen bygger vi blant annet på Levitts (1969) teori om det utvidede produktet, som sier at konkurransen mellom bedrifter ikke er tuftet på hva de produserer, men på hva de tillegger produktet. Dette kan være alt fra kunderådgivning til innpakning, og andre ting som kunder verdsetter (Levitt 1969). I tillegg skriver Payne og Holt (2001) at verdiskapning ikke kun bør ses på som en

individuell transaksjon, men at verdi vil skapes over tid og utsettes for påvirkning fra eksterne og interne faktorer. Dette tilsier at bruksverdi omfatter en prosess som går over tid, og at verdien for kunden akkumuleres underveis. Verdi festes til en opplevelse (Holbrook 1994). Det betyr at bedriften aldri vil kunne ha kontroll over alle faktorene som kan påvirke bruksverdien, det gjør det viktig for bedrifter å utnytte de påvirkningsmulighetene de faktisk har.

Det konvensjonelle verdikonseptet om bytteverdi eksisterer fortsatt, men det er en utbredt aksept i litteraturen for at verdi skapes i brukerens sfære (Vandermerwe 1996), og fra et næringslivs- og markedsføringsperspektiv er bruksverdi det viktigste (Gröneros 2011). Som Alderson (1957) påpekte allerede for 50 år siden, er verdien som skapes under bruk viktigere både for kunden og for bedriften, enn verdien som utveksles mellom dem. Hvis kundene ikke kan gjøre nytte av en vare, er bytteverdien null for dem (Gröneros 2008). Bytteverdi er altså en funksjon av bruksverdi, og teoretisk sett eksisterer førstnevnte kun hvis bruksverdi kan skapes (Ravald 2001). I praksis kan varer og tjenester ha kortsiktig bytteverdi, men i det lange løp betyr ingen eller lav bruksverdi ingen eller lav bytteverdi, derfor mener Gröneros (2008) at bruksverdi er verdibegrepet å bygge på, både teoretisk og i praksis. Hvis vi ser tilbake på Kotler og Kellers (2012) oppfatning av kunde verdi, argumenterer de for at bedriften har kontrollen over kunde verdien, fordi verdien er forankret i produktet/tjenesten. Denne definisjonen neglisjerer sterkt verdien som oppstår i kundens verdisfære, og vektlegger hovedsakelig bytteverdien. Vår antagelse er derfor at hvis man tar utgangspunkt i det sistnevnte perspektivet blir det som er viktig for bedriften forbrukernes holdninger og lojalitet til selve produktet eller tjenesten. Dette kan gi et godt innblikk av overflaten, men begrenset kunnskap om det bakenforliggende, som hvilken kontekst og brukssituasjon produktet/tjenesten skal inn i og hvilken verdi som skapes gjennom bruk i denne konteksten. Som sagt skjer verdiskapning over tid og verdi kan påvirkes av flere ulike faktorer (Payne og Holt 2001), derfor vil vi videre redegjøre for verdiskapningsprosessen for å forstå hvilke muligheter bedrifter har til å påvirke verdiskapningen.

2.2.2 Verdiskapningsprosessen

Siden vi vurderer bruksverdi som den beste måten å forstå verdi for kunder på, kan ikke verdiskapning bety noe annet, i følge Gröneros (2008, 2011), enn kundens opplevde persepsjon av bruksverdien. Vi vet relativt lite om prosessen for verdiskapning, når den

starter, hva den inkluderer og når den ender (Gröneros 2011). I den tradisjonelle oppfatningen av verdiskapningsprosessen, var forbrukerne på utsiden av bedriften, og verdiskapning oppstod på innsiden av bedriften (Prahalad og Ramaswamy 2004). Dette kommer tydelig frem i Kotler og Keller (2012) sin definisjon av kundeverdi som ble nevnt tidligere. I følge Gröneros og Ravald (2011) er produksjon prosessen hvor ressursene kundene integrer i sitt konsum eller bruk lages, mens verdiskapning er prosessen med å skape bruksverdi ut i fra disse ressursene. I følge Payne, Storbacka og Frow (2008, 86, egen oversettelse) kan kundens verdiskapningsprosess defineres som ”en serie av aktiviteter utført av kunden for å oppnå et spesielt mål.” For at kunder skal nå sitt endelige mål, må han/hun først utføre en rekke aktiviteter, hver av disse aktivitetene vil være med på å forme opplevelsen til kunden, og dermed påvirke bruksverdien. En aktivitet kan for eksempel være å benytte seg av en hjemmeside for å skaffe seg informasjon om et produkt, hvis informasjonen er utilstrekkelig eller misvisende vil dette kunne påvirke den endelige bruksverdien. Hvis verdiskapning er prosessen med å skape bruksverdi ut av de anskaffede ressursene (Gröneros 2011), så må også bruksverdien være avhengig av hvordan aktivitetene kundene utfører for å anskaffe disse ressursene utarter seg. I følge Vargo og Lusch (2006) er opplevelse og persepsjon essensielt for verdibestemmelsen, det vil også gjelde aktivitetene kunden utfører, og det er disse aktivitetene bedrifter har størst potensialet til å kunne påvirke. Vi vil videre i oppgaven ta utgangspunkt i Payne, Storbacka og Frows (2008) definisjon av verdiskapningsprosessen. Grunnen til det er at definisjonen viser at kunden er den aktive part i verdiskapningsprosessen, og at verdiskapning er avhengig av flere faktorer og dette er noe som skjer over tid.

I følge Gröneros (2011) har verdiskapning to sider, bruksverdi for kunder og ervervelse av, blant annet finansiell verdi for bedriften. Derfor er ikke verdiskapning en ensidig prosess, men en tosidig prosess hvor verdi skapes gjensidig (Gröneros 2011). Det er ikke bare kunden som skal få verdi fra interaksjonen med bedriften, men verdi for bedriften krever at det skapes verdi for kunden (Gröneros og Ravald 2011). Jo bedre bedriften klarer å tilrettelegge for verdi, desto mer bruksverdi vil bli skapt, og til slutt, jo høyere vil bytteverdien bli (Gröneros 2008). Bedriften tar, i følge Gröneros (2008), dermed del i verdiskapningsprosessen som tilrettelegger av verdi. Korkman (2006) argumenterer for at verdi er forankret i kundens praksis og at denne verdien kan forsterkes gjennom positive innblandinger eller videre utvikling. Tilbyderens motivasjon for å involvere seg i kundens praksis burde derfor være å forbedre disse kundepraksisene for å kunne styrke kundens

verdiskapning, og skape en mer verdifull rolle for seg selv i kundenes aktiviteter (Payne, Storbacka og Frow 2008).

I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) setter det nye rammeverket derfor interaksjonen mellom bedriften og forbrukeren i sentrum for verdiskapning. Det vil si hver gang en kunde møter bedriften gjennom berøringspunktene (Prahalad og Ramaswamy 2004). Dette gjør at vi beveger oss bort fra synet på markedet som en samling av forbrukere og som et mål for bedriftens tilbud (Prahalad og Ramaswamy 2004, 121). Det vil, i følge Prahalad og Ramaswamy (2004), skje i det øyeblikket en innser at verdiskapningsprosessen er noe som skjer hos *kunden* i møte med bedriften. Ved å starte med kundenes prosesser kan en tilbyder designe sine egne prosesser til å passe sine kunders, og på den måten skape en mulighet for påvirkning (Payne, Storbacka og Frow 2008).

Vi har nå gjort rede for hvilket verdiperspektiv vi bruker, samt verdiskapningsprosessen. Det som da blir relevant for bedrifter er hvordan de kan påvirke verdiskapningsprosessen til kunden, og dermed påvirke bruksverdien. Prahalad og Ramaswamy (2004) hevder at svaret ligger i samskaping av verdi, vi vil derfor i neste kapittel redegjøre for samskaping av verdi for å få en bedre forståelse for hva det er, og hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at bedriften og kunden skal kunne skape verdi sammen.

2.3 Samskaping av verdi

Sentralt for den servicedominante logikken er prinsippet om at kunden er en samskaper av verdi, og at bedriften kun kan komme med verdiforslag (Vargo og Lusch 2008). I følge SD logikken involverer samskaping av verdi leverandøren som skaper av overlegne verdiforslag, og kunder som avgjør verdien når et produkt eller en tjeneste konsumeres (Payne, Storbacka og Frow 2008). Det syvende prinsippet i SD logikken var opprinnelig ”bedriften kan bare komme med verdiforslag” (Vargo og Lusch 2004, 11, egen oversettelse), men er endret til ”bedriften kan ikke levere verdi, kun tilby verdiforslag” (Vargo og Lusch 2008, 8). Vargo og Lusch (2008) er opptatt av at verdi skapes gjennom kundens bruk, og mener derfor at bedriften kun kan komme med verdiforslag, fordi verdien i siste instans bestemmes av kunden. Budskapet i prinsippet er at bedriften alene ikke kan skape eller levere verdi, men at det er en tosidig prosess (Vargo og Lusch 2008). Fordi bedriften og kunden i følge Vargo og Lusch (2008) alltid skaper verdi sammen er kunden alltid en samskaper av verdi. Gröneros (2011) hevder også, som nevnt tidligere at verdiskapning har to sider, bruksverdi for kunder

og ervervelse av finansiell- og annen verdi for bedriften. I motsetning til Vargo og Lusch (2008) mener Gröneross (2011) at det er kunden som skaper verdi, ikke at bedrift og kunde skaper verdi sammen (Gröneross 2011). Det vil si at han mener det er to gjensidig avhengige prosesser, og ikke én prosess som Vargo og Lusch (2008) hevder.

Gröneross (2008) mener at hvis bedriften kun kan komme med verdiforslag, så følger man en varedominant logikk. Fordi bedriften ikke har mulighet til å påvirke verdiskapning i kundenes prosess i følge den varedominante logikken, vil heller ikke samskaping av verdi kunne finne sted. En mer servicedominant logikk innebærer derimot en mekanisme som muliggjør interaksjon, som betyr at det eksisterer muligheter til å påvirke og samskape verdi, samskaping av verdi forutsetter derfor en service logikk (Gröneross 2008). Dette er en kritikk av prinsippet til Vargo og Lusch (2008) som sier at bedriften ikke kan levere verdi, kun komme med verdiforslag. Vargo og Lusch (2004, 2008) hevder ikke eksplisitt at bedriften ikke har mulighet til å påvirke, men ordlyden i prinsippet gjør at det kan tolkes på den måten. Prinsippet sier at bedriften kun kan komme med verdiforslag, noe som implisitt betyr at bedriften ikke har mulighet til å påvirke verdiskapningen. Vi er enig i at bedriften tilbyr verdiforslag og ikke verdi, og at kunden avgjør om forslaget blir godtatt eller ikke. Derimot mener vi at bedrifter ikke er begrenset til å komme med verdiforslag, de kan også aktivt påvirke verdiskapningen.

Samskaping av verdi er et ønskelig mål ettersom det kan assistere bedrifter i å fremheve forbrukerens synspunkt, og å forbedre front-end prosessen¹ med å identifisere forbrukeres behov og ønsker (Vargo og Lusch 2006). I et service-sentrert perspektiv mener Gröneross (2008) at bedriften har mulighet til å påvirke verdiskapningsprosessen gjennom interaksjon med kunder, og kan i beste fall styrke nivået av verdi kunden skaper gjennom en tjeneste eller en vare. Så selv om kunden er verdiskaperen, kan bedriften bli en samskaper av verdi med sine kunder (Gröneross 2008). Når det gjelder bruksverdi, som er det perspektivet vi går ut i fra, mener vi at dette er riktig. Kunden skaper bruksverdi for seg selv, men bedriften kan gjennom interaksjon med kunden ta del i verdiskapningsprosessen. I samskapingssynet blir alle punkter for interaksjon mellom bedrift og forbruker muligheter for både verdiskapning og verdiekstraksjon (Pralhad og Ramaswamy 2004). For å kunne oppnå dette er det viktig å forstå at bedrifter og deres kunder skaper verdi med ulike utgangspunkt (Pralhad og

¹ Front -end prosessen er hentet fra informatikken og referer til første steget i en prosess, hvor innspill fra brukere blir hentet i ulike former.

Ramaswamy 2004). Kunden ønsker å benytte en vare eller en tjeneste for å nå et spesifikt mål, og bedriften ønsker å oppnå finansiell verdi. I samskapningsprosessen burde bedrifter derfor gå utover kun den persepsjonen som er nødvendig, de må forstå verdi fra perspektivet til kundenes erfaringer (Prahalad og Ramaswamy 2004). For å kunne sette seg inn i kundens perspektiv antar vi at bedrifter bør etterstrebe en høyere grad av både kundeforståelse og kundenærhet, for å forstå kundens situasjon og behov. Det vil kunne føre til nye muligheter for påvirkning og samskaping av verdi.

I følge Gröneros og Ravald (2011) kan leverandøren gjennom interaksjon aktivt og direkte påvirke kundenes opplevelser og derfor også deres verdiskapning. Mulighetene for felles verdiskapning som er forankret i interaksjoner har implikasjoner for samskaping av verdi, så vel som for markedsføring (Gröneros og Ravald 2011). Selv om kunder er de primære subjektene i sine egne prosesser for verdiskapning, kan leverandøren gjennom å være en servicetilbyder, rekonfigurere sin rolle som tilrettelegger for verdi (Gröneros og Ravald 2011). I følge Ind, Iglesias og Schultz (2013, 9) kan samskaping defineres som: "active, creative and social process, based on collaboration between organizations and participants that generates benefits for all and creates value for stakeholders." Samskaping er ikke bare en organisatorisk mulighet, men en måte for organisasjoner og individer å jobbe sammen i en prosess av oppdagelser som gir fordeler for de deltagende partene (Ind, Iglesias og Schultz 2013). Samskaping av verdi oppnås ved å fokusere på både aktivitetene til bedriften og kunden, og hva hver av partene bidrar med (Hilton, Hughes og Chalcraft 2012). Nøkkelen til verdipotensialet er derfor ressursene aktørene bidrar med (Hilton, Hughes og Chalcraft 2012). I følge Lambert og Enz (2012, 1590, egen oversettelse) er samskaping av verdi "en økonomisk og sosial prosess hvor individer har etablert roller som betinger deres atferd og persepsjon." Persepsjon kan påvirkes gjennom direkte interaksjon med andre individer eller gjennom indirekte kilder til informasjon (Lambert og Enz 2012.) På bakgrunn av den overstående teorien definerer vi samskaping av verdi som samhandling mellom bedrift og kunde, hvor kunden er en aktiv deltager og hvor bedriften har innvirkning på utfallet av kundens verdiskapning. Samskaping kan kun skje ved interaksjon mellom bedrift og kunde, gjennom en eller flere av kundens aktiviteter i verdiskapningsprosessen.

I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) handler samskaping om å skape et opplevelsesmiljø hvor kundene kan ha en aktiv dialog med bedriften og sammen konstruere personaliserte opplevelser. Produktet kan være det samme for hver enkelt kunde, men forskjellige kunder

kan konstruere ulike opplevelser sammen med bedriften (Prahalad og Ramaswamy 2004). Det er derfor i følge Prahalad og Ramaswamy (2004) viktig med felles problemdefinering og problemløsning slik at bedriften kan tilpasse seg kundens behov og ønsker. Det understreker viktigheten av at ledelsen må involvere alle de ansatte i bedriften, og særlig de som er i kontakt med kundene, markedsføring må bli et kundefokusert tankesett blant de ansatte (Gröneros og Ravalld 2011). På denne måten kan samskaping være en måte å skape dypere relasjoner til kundene på (Chesbrough 2011). Bhalla (2014) hevder at bedrifter benytter seg av samskappingsprosesser fordi de ønsker å avdekke forbrukeres innsikt og kunde verdi, som de kan benytte til konkurransefordeler. Gröneros (2011) demonstrerer at det ikke bare er kunden, men også bedriften som kan tjene på verdiskapningsmuligheter. Kunder er definert som verdiskapere, men mulighetene til å komme i kontakt med kunders bruksprosess gjør det mulig for bedrifter å bli en del av kundens verdiskapning, og dermed bevege seg utover det å være en tilrettelegger for verdi og også bli samskapere av verdi med kunden (Gröneros 2011). Dette krever at direkte interaksjon med kundene eksisterer eller kan utvikles, og at disse gjøres bruk av med hell av bedriften (Gröneros 2011).

2.3.1 Interaksjon

Ved det tradisjonelle perspektivet på markedet involveres forbrukere bare ved punktet for utveksling (Prahalad og Ramaswamy 2004). Det er derimot kundens opplevelse som definerer verdien, og dermed er det viktig at bedrifter benytter de mulighetene de har til å kunne påvirke denne opplevelsen, og dermed verdiskapningen. For å utnytte forbrukerens kunnskap, erfaring, forventinger, ønsker og behov, og for å få innsikt i deres prioriteringer, deres visjoner og hvordan de lever, må det være en form for interaksjon mellom bedriften og kunden (Wikström 1996). Uten en grundig forståelse av interaksjonskonseptet, kan verken stedet, naturen eller innholdet i verdisamskaping identifiseres (Gröneros 2011). Vi vil derfor redegjøre for interaksjon, og hvordan interaksjon mellom bedrift og kunde kan bidra til samskaping av verdi.

Gröneros (2011, 289, egen oversettelse) definerer interaksjon som ”en gjensidig handling hvor to eller flere parter har en effekt på hverandre.” Partene involvert er på en eller annen måte i kontakt med hverandre. Interaksjon kan beskrives som situasjoner hvor de samspillende partene er involvert i hverandres praksis og har mulighet til å påvirke hverandre (Gröneros 2011). I tjeneste/servicekontekster finner samspillet sted gjennom tjenestens møtepunkter (Gröneros 2011), altså berøringspunkter mellom bedriften og dens kunder. Der

det finnes interaksjon mellom to eller flere parter eksisterer det også en relasjon (Ballantyne og Varey 2006). Kvaliteten på relasjonen avhenger av opplevelsen partene har av interaksjonen de har sammen over tid (Ballantyne og Varey 2006, 337). I følge Wikström (1996) betyr interaksjon at forbrukerne nå tar del i aktiviteter og prosesser som pleide å bli sett på som bedriftens domene. Interaksjon i verdiskapningsprosessen derimot betyr også at bedriften kommer inn i forbrukernes domene og tar del i deres forbruk av produktet, og fra denne interaksjonen formes en gjensidig læringsprosess (Wikström 1996). I følge Saarijärvi (2012) har en vid rekke av teknologiske forbedringer tilrettelagt for at interaksjonen mellom forbrukere og bedrifter tar nye former som går utover tradisjonelt bytte. Vi antar allikevel at mange bedrifter ikke er gode nok til å komme inn på forbrukerens domene, men heller møter kunder i sin egen sfære.

Ønsker bedriften å ta del i kundens verdiskapningsprosess og ha mulighet til å samskape verdi må den akseptere at dette skjer i kundens sfære, og at veien dit er gjennom interaksjon. Gjennom interaksjon kan bedriften ha mulighet til å påvirke kundens bruksprosess. Fordi bruk på samme tid er verdiskapning for kunden, får bedriften en mulighet til å ta del i kundens verdiskapningsprosess, som en samskaper (Gröneröos 2011). Det er viktig å forstå at eksistensen av interaksjoner bare er en plattform for å kunne påvirke kundenes bruksprosess og verdiskapning, for å være en samskaper må bedriften klare å ta i bruk interaksjonen til å påvirke (Gröneröos 2011). At det eksisterer interaksjon mellom kunde og bedrift betyr ikke automatisk at samskaping finner sted, det er bedriftens oppgave å bruke interaksjonen til å skape muligheter for samskaping av verdi med kunden på en måte som gagnar begge parter. Interaksjonen mellom bedrifter og forbrukere har blitt stedet for verdiskapning og verdiekstraksjon, og dialog er derfor et viktig element i et samskapingperspektiv. Dialog impliserer interaksjon, og evnen og viljen til å handle på begge sider, derfor må bedriften og forbrukeren bli likestilte og felles problemløsere (Pralhad og Ramaswamy 2004). Relasjoner som er gunstig for begge parter gir strukturell støtte som kan være nyttig for å opprettholde ytterligere verdiskapende aktiviteter (Ballantyne og Varey 2006). For å ta del i kundens verdiskapningsprosess må bedriften utnytte de punktene for interaksjon som eksisterer på en fordelaktig måte, og kontinuerlig arbeide for å vedlikeholde og forbedre disse for at kundens opplevelse skal bli optimal.

2.3.2 Berøringspunkter

I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) utfordrer samskapning de tradisjonelle rollene til bedrift og forbruker fundamentalt. Spenningen manifesterer seg i interaksjonen mellom kunder og bedriften, hvor samskappingsopplevelsen oppstår, og hvor kunder utøver valg og verdi blir samskapt (Prahalad og Ramaswamy 2004). Det vil si at verdi kan skapes ved alle møtepunkter mellom kunde og bedrift, i tillegg til ved bruk av varen/tjenesten. I følge Payne, Storbacka og Frow (2008) involverer prosessen hvor bedriften møter kundene en serie av interaksjoner. Det vil si at bedrifter møter kundene gjennom flere kommunikasjonsplattformer, som for eksempel bruk av Facebook og hjemmeside. Vi vil presisere at det er forskjell på berøringspunkter og interaksjon. Interaksjon skjer gjennom et berøringspunkt mellom bedrift og kunde, men et berøringspunkt trenger ikke å bety at interaksjon finner sted. Reklame er for eksempel et berøringspunkt og en påvirkningsmulighet, men det foregår ingen interaksjon mellom partene. Slik vi ser det kan bedriften påvirke kundens verdiskapning gjennom en slik kanal, men har ikke anledning til å samskape verdi med kunden. Fysiske møter eller annen toveiskommunikasjon er interaksjonspunkter, og gir mulighet for samskapning av verdi. Berøringspunkter kan oppstå enten som et initiativ fra bedriften, på initiativ fra kunden, eller fra begge (Payne, Storbacka og Frow 2008). De fleste bedrifter og markedsførere vet hvordan man skaper berøringspunkter, men det er også viktig å vite hvordan man bruker berøringspunktene, slik at man ikke skaper negativ verdi gjennom misbruk (Duncan og Moriarty 2006). Noen tider og steder passer bedre for interaksjon enn andre, og med hensyn til kommersielle sammenhenger varierer den riktige nærheten både med bedriften, lengden på relasjonen og frekvensen av interaksjon (Duncan og Moriarty 2006). Det betyr for eksempel at den optimale relasjonen mellom en liten bedrift og dens kunder kanskje er forskjellige fra den mellom en stor bedrift og dens kunder.

Berøringspunkter er operante servicerelaterte ressurser som kan bidra til verdi, som igjen kan skape sterkere kunderelasjoner (Duncan og Moriarty 2006). Det betyr at kunnskap og ferdigheter både kan formidles og erverves gjennom interaksjon med kundene. Ikke alle møter er like viktige for samskapning av verdi, de viktigste for hver bedrift omtales som kritiske møter (Payne, Storbacka og Frow 2008). Studien til Payne, Storbacka og Frow (2008) understreker også viktigheten av hvert enkelt møte mellom tilbyder og kunde, fordi disse til sammen utgjør et kumulativt bidrag til samskapt verdi (Payne, Storbacka og Frow 2008). Samskapning av verdi fokuserer på interaksjonen mellom forbruker og bedrift som stedet for

verdiskapning. Fordi det kan være flere punkter for interaksjon hvor som helst i systemet, innebærer dette nye rammeverket at alle punktene for interaksjon mellom forbruker og bedrift er kritisk for verdiskapning (Prahalad og Ramaswamy 2004). For å kunne utnytte interaksjonspunktene krever det at ansatte som ikke er en del av den konvensjonelle markedsføringsfunksjonen er forberedt på og villig til å bidra til en god kundeopplevelse (Grøneroos og Ravald 2011). Berøringspunkter kan gi fordeler til både bedrift og kunde (Duncan og Moriarty 2006). For bedriften gir det muligheter til å samle feedback fra kundene, spre kommunikasjonsbudskap, forsterke merkeløfter, og øke kundeinvolvering (Duncan og Moriarty 2006). Samtidig kan kundene ha fordel av disse interaksjonene gjennom økt opplevelsesverdi, økt tilfredsstillelse, og at behovene deres blir bedre ivaretatt (Duncan og Moriarty 2006). Selv om bedriften i utgangspunktet gjør dette for egen vinning er det viktig at også kundene tjener på dette, slik at relasjonen får et gjensidig preg. Kundetilfredshet og graden av kundeinvolvering er med på å bestemme om relasjonen vil fortsette (Duncan og Moriarty 2006). Tilbyderens rolle er derfor å legge til rette for opplevelsesinteraksjon og møter, som kundene oppfatter som behjelpelige for å utnytte sine ressurser (Payne, Storbacka og Frow 2008), slik opplever begge parter at relasjonen er gunstig for deres formål.

2.4 Kundenærhet

Vi har en antagelse om at kundenærhet kan føre til en bedre forståelse av kundens brukerbehov, og bidra til å flytte fokus fra bytteverdi til bruksverdi. Å lære seg og samhandle med kundene kan gi bedrifter konkurransefordeler gjennom kunnskap som genereres ved at bedrifter involverer seg i kundenes verdiskapningsprosess (Payne, Storbacka og Frow 2008). På den måten kan bedriften tilegne seg kunnskap om hvordan kunder bruker varer og tjenester til å skape verdi i sine liv, det vil si hvordan det skapes verdi gjennom bruk og ikke kun gjennom forbrukers verdioverveieelse ved kjøp.

Det fjerde prinsippet i SD logikken handler om kilden til konkurransefortrinn, ”kunnskap er den fundamentale kilden til konkurransefortrinn” (Vargo og Lusch 2004, 9), som senere ble endret til ”operante ressurser er den fundamentale kilden til konkurransefortrinn” (Vargo og Lusch 2008, 6). Med operante ressurser menes kunnskap og ferdigheter, som er grunnlaget for konkurransefortrinn og økonomisk vekst. Payne, Storbacka og Frow (2008) mener at fokus på operante ressurser er en nøkkelenhet for bytte. Kunnskap og ferdigheter gir bedrifter konkurransefordeler fordi det er gjennom settet av kunnskap og ferdigheter at bedrifter er i stand til å innovere nye produkter, tjenester og prosesser, eller å forbedre det eksisterende

(Nonaka, Toyama og Nagata 2000). Bevegelsen mot en servicedominant logikk er forankret i et økt fokus på operante ressurser, det innebærer at bedrifter konstant må tilegne seg ny kunnskap for å kunne differensiere seg (Vargo og Lusch 2004). Allerede i 1995 hevdet Hunt og Morgan at ferdigheter og kunnskap er en ressurs som kan føre til komparative konkurransefordeler. Ressursene kan for eksempel være ferdigheter som et resultat av kunnskap om forbrukere og konkurrenter (Hunt og Morgan 1995), og besittelsen av disse ressursene kan gi bedriften en fordel i konkurranse med andre bedrifter.

I følge Hunt og Morgan (1995) kan også organisatoriske ferdigheter og kunnskap være en ressurs, det avhenger av at bedriften stadig tilegner seg ny kunnskap. Organisatorisk læring begynner med fokus på individuell læring, og organisatorisk læring kan kun skje hvis kunnskap blir delt innad i organisasjonen, derfor er det viktig å skape muligheter for dialog (Narver og Slater 2000). Det er ledelsens ansvar å legge til rette for at individene i organisasjonen har mulighet til å dele kunnskap. Organisatorisk dannelse av kunnskap² er i følge Nonaka og Krogh (2009, 635, egen oversettelse) ”prosessen med å gjøre kunnskap som er skapt av individer tilgjengelig og forsterke den, og forbinde den med et organisatorisk kunnskapssystem.” Vi ser dermed at ved dannelse av organisatorisk kunnskap har organisasjonens individer stor betydning. Derfor er de ansatte en nøkkelfaktor både når det gjelder tilegning av kunnskap og kunnskapsdeling innad i organisasjonen. Det er overensstemmende med Hunt og Morgan (1995) sin påstand om at ferdighetene og kunnskapen til individuelle ansatte kan være en ressurs. For å kunne utnytte kunnskapen og læringen i organisasjonen over en lengre periode er det derfor i følge Day (2000), viktig å beholde ansatte over tid.

I følge Vargo og Lusch (2006) plasserer operante ressurser som blir brukt til fordel for kunden, kunden naturlig i sentrum for verdiskapning og innebærer en relasjon. Hunt og Morgan (1995) hevder at ressurser som kan skape konkurransefordeler også kan være relasjonelle, som for eksempel relasjonen til forbrukere og leverandører. I følge Day (2000) må hele organisasjonen stå samstemt for å kunne få til gode relasjoner og det må bli en bred aksept for at hver interaksjon teller, både innenfor og utenfor organisasjonen. Som vi ser handler kunnskap i stor grad om interaksjon mellom individer og det er ledelsens ansvar å tilrettelegge for dialog og kunnskapsdeling. I følge Roser mfl. (2009) har kunnskap i det 21.

² Organisatorisk dannelse av kunnskap er oversatt fra engelsk og refererer til termen: organisational creation of knowledge (Nonaka og Krogh 2009).

århundret blitt en nøkkelfaktor i det økonomiske liv, og en uunnværlig ressurs for bedrifter ettersom vi står overfor endringer i kilden til verdiskapning. Kunnskap har blitt hovedkilden til konkurransefortrinn og hovedingrediensen i hva vi kjøper og selger (Roser mfl. 2009). I følge Woodruff og Flint (2006) må dybdeforståelse av kundeforståelsesfenomenet være grunnlaget for markedsføringstenkning- og praksis for at SD logikken skal kunne fungere. Utfordringen for bedrifter blir derfor hvordan de skal erverve denne kunnskapen.

Å være en markedsdrevet bedrift handler blant om å ha ferdigheter til å forstå, til å tilfredsstille og til å være nærmere kundene, samt ta beslutninger basert på markedet (Day 1994). Bedrifter som er markedsdrevne er i følge Day (1994) bedre rustet til å respondere på markedskrav, og til å forutse endringer i betingelsene som er forventet å inneha en langtids konkurransefordel og overlegen lønnsomhet. Likevel har det vist seg vanskelig i praksis for de fleste ledere å transformere disse aspirasjonene til handling (Day 1994). Som med berøringspunktene kan det være at tilnærmingen til dette avhenger av forskjellige faktorer, som for eksempel størrelse på bedriften, derfor finnes det heller ikke en oppskrift på hvordan dette skal gjøres i praksis. Ind, Iglesias og Schultz (2013) mener at alle bedrifter ønsker å søke innsikt om sine kunder, men at tradisjonelle organisasjonsstrukturer og metoder kan være en hindrende faktor for mulighetene for nærhet og læring mellom en organisasjon og dens kunder. Mange ledere er i følge Prahalad og Ramaswamy (2004) betinget av rutiner, systemer, prosesser, budsjetter og initiativer skapt av det tradisjonelle rammeverket for verdiskapning. Muligheter for interaksjon med kunder blir dermed ofte møtt med denne fremgangsmåten (Prahalad og Ramaswamy 2004). I følge Hunt og Morgan (1995) bør markedsorientering bli sett på som en form for organisatorisk rammeverk, som hvis det blir adoptert og implementert gjennom tid kan bli kulturelt forankret i organisasjonen. Dette igjen kan føre til en kultur med kunden i sentrum.

Den tradisjonelle metoden som har blitt brukt for å komme tett inn på kundene har vært å utføre markedsundersøkelser, samt observere kundeatferd (Ind, Fuller og Trevail 2012). Denne metoden kan bidra til å forstå og kartlegge holdninger til merkevarer, men dersom vi ønsker å komme tettere inn på kundenes fremtidige atferd, må vi bruke en tilnærming med større grad av deltagelse (Ind, Fuller og Trevail 2012). Fokuset på kundepraksis betyr at leverandører bør utvikle sin bedrifts- og markedsføringsstrategi basert på kunnskap som går utover behovene som vanlige markedsundersøkelser avdekker (Grönroos 2008). Ved å definere samskappingsprosesser og identifisere kunnskapen som kreves for å engasjere seg i

disse prosessene, kan markedsførere derfor forhindre potensielt kostbare og unødvendige investeringer, i for eksempel IT-løsninger (Payne, Storbacka og Frow 2008). Bedrifter som har ambisjoner om å vokse og bygge nye markeder, må begynne med å tilegne seg grundig kunnskap om sine kunder og deres behov og ønsker (Ind, Iglesias og Schultz 2013). Ut i fra denne kunnskapen kan de danne seg et bilde av hvordan de kan gjennomføre en samskapingsprosess med sine kunder.

Verdi skapes av kunder i deres praksis, og derfor er en grundig forståelse av menneskers hverdagsliv nødt til å være utgangspunktet for å utvikle et kundesentret tilbud basert på servicelogikk (Gröneros 2008). Denne kunnskapen bør ikke baseres utelukkende på harde data som kundetilfredshetsmålinger, men bør innlemmes som en dyp forståelse av kundenes opplevelse og prosesser (Payne, Storbacka og Frow 2008). Viktigheten av å kjenne kundenes prosesser ligger i behovet for å utvikle en full forståelse av hvor en tilbyders tilbud passer inn i kundens generelle aktiviteter (Payne, Storbacka og Frow 2008). Gjennom å skygge kundene sine gjennom deres reise fra start til slutt kan man tilegne seg verdifull innsikt som kan brukes til videre utvikling (Payne, Storbacka og Frow 2008). På denne måten kan bedriften lære å kjenne sine kunder og deres behov, og dermed tilpasse sitt tilbud deretter. I en servicelogikk kontekst bør bedriften bestrebe å finne en måte å nå inn til kundens arena for verdiskapning, heller enn å prøve og tvinge kunden til å passe inn i bedriftens prosesser (Gröneros og Ravald 2011). På denne måten kan leverandøren og dens markedsførere forstå sine kunders verdiskapning og mer effektivt tilby ressurser og prosesser for å støtte den verdiskapningen (Gröneros og Ravald 2011). Kundenærhet kan derfor antas å være viktig for verdiskapning. Samskaping har som mål å styrke organisatoriske kunnskapsprosesser ved å involvere kundene i dannelsen av mening og verdi (Roser mfl. 2009). Nærhet til kundene kan være fordelaktig for både bedrift og kunde (Ind, Fuller og Trevail 2012). Det kan for eksempel bidra til både å muliggjøre og å forenkle kommunikasjonen mellom partene, som kan føre til bedre kunnskapsutveksling. For en bedrift å være *nære* kunden kan bety en relasjon hvor det finnes en gjennomsiktighet og gjensidighet, hvor begge parter er villig til både å gi og ta, og det finnes en gjensidig forståelse (Bjerke og Ind 2007, 36). Det er dette vi definerer som kundenærhet videre i oppgaven. Ved å forstå kundene kan tilbydereren endre sitt fokus fra oppmerksomhetssøkende, til dialog med kundene til støtte for deres opplevelser og læringsprosesser (Payne, Storbacka og Frow 2008). Gjennom toveiskommunikasjon kan bedriften tilegne seg kunnskap om kunden som kan bidra til en bedre tilrettelegging av kundens opplevelse, som vil kunne gagne bedriften i det lange løp. I følge Payne, Storbacka

og Frow (2008) er kundens opplevelse av en tilbyder og dens produkter et resultat av kundens kognisjoner, følelser og atferd gjennom relasjonen. Dette understreker også hvorfor nærhet og en god relasjon kan være gunstig for bedriften. I tillegg til å gjøre kundens opplevelse positiv, som i seg selv gir et fordelaktig resultat for bedriften, kan det også gjøre det mulig for bedriften å tilegne seg dybdekunnskap om kunden. For små bedrifter kan nærheten være intuitiv, fordi de er fysisk nære ved å være tilstede i lokalsamfunnet for eksempel, men også når det gjelder kundekunnskap (Bjerke og Ind 2007). Når det gjelder større bedrifter brukes begrepet kanskje mer metaforisk (Bjerke og Ind 2007).

Når kundens kunnskap blir organisasjonens viktigste middel i produksjonen, må bedriftene lage rom for utviklingen av ny kunnskap, skriver Roser mfl. (2009). For bedriften er det viktig både å tilegne seg kunnskap om kundene, og å formidle kunnskap til kundene om sitt tilbud. Både kundelæring og organisatorisk læring danner viktige komponenter i samskaping (Payne, Storbacka og Frow 2008). Et nøkkelaspekt ved kundens evne til å skape verdi er mengden informasjon, kunnskap og ferdigheter de har tilgjengelig og kan bruke (Normann 2001, 86). Hvis en tilbyder ønsker å forbedre sin konkurransedyktighet er det nødvendig at den utvikler sin evne til å enten utvide kundens ressurser i form av kompetanse og evner, eller å påvirke kundens prosesser på en slik måte at kunden kan utnytte sine tilgjengelige ressurser mest mulig effektivt (Payne, Storbacka og Frow 2008).

2.5 Oppsummering

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen mener vi at det kan settes spørsmålstegn ved prinsipp seks og syv i SD logikken. Ikke nødvendigvis fordi de er feil, men fordi Vargo og Lusch (2008) har formulert seg utydelig med hensyn til prinsippene og verdibegrepet. Dette er hovedsakelig også det Gröneros (2011) retter kritikken sin mot. Grunnen til uklarhetene er, som tidligere nevnt, at det ikke finnes noen definitive definisjoner eller konsensus innenfor litteraturen når det gjelder verdi og verdiskapning. Etter gjennomgangen av den sentrale litteraturen innenfor fagfeltet tror vi at bedriften og kunden kan skape verdi sammen, ved at bedriften gjennom interaksjon får anledning til å delta i kundens verdiskapningsprosess. Gjennom interaksjon blir derfor både bedriften og kunden samskapere av verdi, hvilket betyr at bedriftens rolle innebærer noe mer enn kun å komme med verdiforslag. For å kunne tilby noe mer enn et verdiforslag må bedriften tilegne seg kunnskap om kundene sine og opparbeide seg ferdigheter som gjør de i stand til å samskape verdi med kundene sine. Vi

mener derfor at prinsipp fire i SD logikken som omhandler operante ressurser, kan ses i sammenheng med samskaping av verdi. For å kunne tilrettelegge for muligheter for samskaping av verdi bør bedriften tilegne seg kunnskap om sine kunder, fordi bedriften dermed vil ha en bedre forutsetning for å kunne forstå kundene sine og deretter møte kundene på deres premisser. For å kunne bekrefte om våre antagelser stemmer må vi innhente empirisk materiale. Ettersom vi nå har gjort rede for litteraturen som ligger til grunn for vår problemstilling, vil vi derfor i neste del redegjøre for hvilket forskningsdesign som er mest hensiktsmessige for å kunne svare på problemstillingen.

3.0 Metode

Metodevalget forteller noe om hvilken fremgangsmåte vi mener er mest hensiktsmessig for å løse den aktuelle problemstillingen eller komme fram til ny kunnskap (Askheim og Grenness 2008). Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode, hvor kvantitativ metode innebærer mer målbare data i form av tall og statistikk, mens kvalitativ metode brukes til å forstå handlinger, snarere enn å forklare dem (Askheim og Grenness 2008). Det er hensiktsmessig å bruke et kvalitativ forskningsdesign når en problemstilling trenger å utforskes, og det trengs en kompleks og detaljert forståelse av problemet (Creswell 2013). Utgangspunktet for ethvert metodevalg skal ideelt sett være problemstillingen man står overfor (Askheim og Grenness 2008). Problemstillingen for denne oppgaven er *”hvordan kan bedrifter gjennom kundenærhet tilrettelegge for samskaping av verdi?”* Ved å undersøke hvordan bedriftene bruker interaksjonspunktene og relasjonen de har til kundene sine kan vi bedre forstå hvordan de kan tilrettelegge for samskaping av verdi, den metodiske tilnærmingen for studien bør dermed være kvalitativ. Kvalitativ forskning begynner med antagelser og bruk av et teoretiske rammeverk som er retningsgivende for studiens problemstilling og prosess (Creswell 2013). Vi har allerede gjort rede for studiens teoretiske rammeverk og antagelser som ligger til grunn for gjennomføringen av studiens datainnsamling, og vil nå gå videre med å presentere studiens forskningsdesign som vil legge videre føringer for gjennomføringen.

3.1 Forskningsdesign: Casestudie

Designet sier noe om undersøkelsesopplegget, det valgte opplegget bestemmer hvilke regler og prosedyrer vi skal følge for å innhente den informasjonen vi trenger for å kaste lys over problemstillingen (Askheim og Grenness 2008). Eksplorativt design blir gjerne regnet som et typisk kvalitativt design, men innenfor denne samlebetegnelsen finnes det flere undertyper av design (Askheim og Grenness 2008). Hver forskningsstrategi, (eksperiment, survey,

casestudie osv.) kan anvendes for alle formål – både eksplorativt (utforskende), deskriptivt eller forklarende (Yin 2003). Nøkkelen er derfor å vite når man skal bruke hvilken strategi. Dette avhenger av a) type forskningsspørsmål, b) grad av kontroll en forsker har over faktisk atferdshendelser, og c) grad av fokus på samtidshendelser i motsetning til historiske hendelser (Yin 2003).

Situasjoner hvor casestudie har en distinkt fordel er når: “A ”how” or ”why” question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has little or no control” (Yin 2003, 9). Etersom studien ønsker å undersøke et ”hvordan” spørsmål i samtiden, og vi ikke har kontroll på omstendighetene er case et riktig design å gå ut i fra. Casestudier kjennetegnes ved at det innhentes mye informasjon fra få enheter (cases), fordelene med dette er at man får tilgang til mye informasjon på et avgrenset område (Askheim og Grenness 2008). Casestudien bør forberedes ved å gjennomgå litteratur relatert til hva man ønsker å studere, diskutere emnet og ideer med kollegaer eller lærere, og stille seg selv utfordrende spørsmål om hva man studerer, hvorfor du foreslår å gjøre studien, og hva du håper å lære som et resultat av studien (Yin 2003). Målet med å ha teori som grunnlag er å ha et slags kart for studien, hvilket krever teoretiske proposisjoner (Yin 2003). Har man dette vil det fullstendige forskningsdesignet gi en sterk veiledning i bestemmelsen av hvilke data som skal samles inn, og for strategiene for å analysere dataene (Yin 2003).

Det skilles mellom ulike casedesign. Et design er instrumental case studie, hvor poenget er å øke den spesielle kunnskapen om fenomener som den utvalgte casen kan belyse, mens casen selv er av sekundær interesse (Askheim og Grenness 2008). Det er dette designoppsettet vi vil gå ut i fra, slik at casene vi velger å undersøke blir et middel for å illustrere teorien. Man kan velge å gjennomføre et casestudie som singel-case eller som multippel-case (Yin 2003). En annen vanlig betegnelse på multippel casestudie er kollektive casestudier (Stake 1994, 2000, 2005). Kollektive casestudier involverer omfattende studie av flere instrumentelle caser, beregnet på å tillate en bedre forståelse, innsikt, eller kanskje en forbedret evne til å teoretisere en bredere kontekst (Stake 1994, 2000, 2005). Både et singelcase design og et multippelt design kan føre til suksessfulle casestudier, men når man har valget foretrekkes et multippelt casedesign over singel-case (Yin 2003). De analytiske fordelene ved å ha mer enn en case kan være betydelige (Yin 2003). Logikken for å bruke multippel-case er den samme som når man bruker multiple eksperimenter, og følger en replikasjonslogikk (Yin 2003). Hver case må velges nøye sånn at den enten a) forutsier lignende resultater eller b) forutsier

kontrasterende resultater, men av forutsigbare grunner. Førstnevnte er en bokstavelig replikasjon, mens sistnevnte bruker man for å finne forskjellige mønstre (Yin 2003). Yin (2003) argumenterer med at multiple caser kan velges for å kunne kopiere innsikt som er funnet i individuelle caser, eller for å representere motsetninger (Berg og Lune 2012). All bruk av multippelt casedesign burde følge en replikasjonslogikk, og ikke en sampling logikk, hver case må velges nøye (Yin 2003).

3.2 Datainnsamlingsmetode

Bevis fra casestudier kan komme fra seks ulike kilder: dokumenter, arkivmateriale, intervjuer, direkte observasjon, deltagende observasjon, og fysiske artefakter (Yin 2003). Ingen enkel kilde alene har en komplett fordel overfor de andre. De forskjellige kildene er i høy grad komplementerende, og en god casestudie vil derfor søke å bruke så mange kilder som mulig (Yin 2003). I dette tilfellet vurderte vi å gjennomføre både intervjuer og observasjon for å få et mest mulig utfyllende datagrunnlag. Vi tok allikevel en avgjørelse underveis om å konsentrere oss om intervjuer på grunn av tid og ressurser, samt at ikke alle informantene var egnet å gjøre observasjon med. I tillegg opplevde vi at intervjuene ga den nødvendige dybden for vårt formål.

Det er fordeler og ulemper med alle de ulike informasjonskildene. Fordelene med intervjuer er at de er målrettet, og fokuserer direkte på casestudiens tema (Yin 2003). Intervjuer kan være innsiktsfulle, og gir oppfattede kausale slutninger (Yin 2003). Ulemper kan være skjevheter i forhold til dårlig konstruerte spørsmål og i forhold til respons (Yin 2003). Det kan bli upresist på grunn av dårlig husk og kan påvirkes av at intervjueren hører det den ønsker å høre (Yin 2003), men dette kan forebygges ved å ta opp intervjuene. Intervjuer er også tidkrevende og kostbart i forhold til fokusgrupper, og man mister også effekten fra gruppedynamikken (Askheim og Grenness 2008). Grunnen til at vi har valgt dybdeintervju fremfor fokusgrupper bunner i oppgavens problemstilling. Vi er interessert i den enkelte relasjonen, og derfor er dybdeintervjuer det mest riktige valget for å kunne svare på dette.

3.2.1 Intervju

En av de viktigste kildene for informasjon i casestudier er intervjuet (Yin 2003). Hensikten med det kvalitative intervjuet er normalt sett å avdekke motiver og holdninger til det sosiale eller fysiske på arbeidsplassen, til kjøp og bruk av ulike varer og tjenester, samt å gi innsikt i konsekvenser av tiltak som er gjennomført (Askheim og Grenness 2008). Vårt mål med denne studien er å avdekke ulike meninger, definisjoner og beskrivelser, i så henseende er det

kvalitative dybdeintervjuet den mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden. Et dybdeintervju skaper en form for nærhet mellom informant og intervjuer og gir en mulighet til å se verden fra intervjupersonens synsvinkel (Askheim og Grenness 2008; Kvale og Brinkmann 2009), som dermed gir oss mulighet til å avdekke informantens meninger og holdninger. Målet med dybdeintervjuer er å finne betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelser, med andre ord; å produsere kunnskap (Kvale og Brinkmann 2009).

Det kvalitative forskningsintervjuet har tre ulike tilnæringsmetoder, standardisert, semi-standardisert og ustandardisert (Berg og Lune 2012). Det semi-standardiserte er mer eller mindre strukturert, men har mer rom for fleksibilitet i forhold til spørsmålsstillingen og gir mulighet for oppfølgingsspørsmål (Berg og Lune 2012). Dette oppsettet er det mest naturlige valget for vår undersøkelse, det gir oss både struktur og fleksibilitet i de ulike intervjuene. Det tillater at vi har forhåndsbestemte spørsmål og temaer, samtidig som vi kan lede samtalen ved å stille oppfølgingsspørsmål (Berg og Lune 2012).

3.2.2 Intervjuguide

Et intervju forberedes som regel med et manus, det vil si en intervjuguide som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre (Kvale og Brinkmann 2009). Ved semistrukturerte intervjuer inneholder guiden en oversikt over hvilke emner som skal dekkes, og forslag til spørsmål (Kvale og Brinkmann 2009). Jo høyere grad av struktur man har på intervjusituasjonen, jo lettere vil det være å strukturere analysen av intervjuet etter på (Kvale og Brinkmann 2009). Det bør derfor tas hensyn til det senere stadiet i intervjuanalysen mens man utarbeider intervju spørsmålene. Skal man bruke koding av svarene i analysen er det viktig at man avklarer betydningen av svarene underveis med tanke på kategoriene som skal brukes senere (Kvale og Brinkmann 2009). For et semi-standardisert intervju bør man forberede seg ved å kartlegge hvilke konseptuelle områder man ønsker å ha med i intervjuet, deretter kan man ut i fra det utvikle relevante spørsmål (Berg og Lune 2012). Med utgangspunkt i teorikapittelet og problemstillingen har vi konstruert tre forskningsspørsmål som dekker temaene vi vil undersøke, og som kan bidra til å svare på problemstillingen (se vedlegg 1). Dette er utgangspunktet for alle intervjuene i undersøkelsen, og fungerer som en mal og en påminnelse om alt som skal dekkes.

Intervjuer inneholder ulike spørsmål med ulik viktighetsgrad. Det vanlig at man starter intervjuet med noen innledende spørsmål om demografi eller av generell art (Berg og Lune 2012). De avgjørende spørsmålene fokuserer på studiens kjerne, mens tilleggsspørsmål er spørsmål som brukes til å sjekke reliabiliteten på responsen ved at de dekker det samme som et annet spørsmål, men med en annen ordlyd (Berg og Lune 2012). I tillegg er det vanlig at det stilles oppfølgingsspørsmål for å dra mest mulig informasjon ut av informanten (Berg og Lune 2012). Intervjuguiden vår inneholder alle disse spørsmålsformuleringene, men hovedvekten er selvfølgelig på de avgjørende spørsmålene. Selv om spørsmålsformuleringer for innledning og avslutning er tatt med er disse først og fremst bare forslag, det viktigste er at intervjuet får en naturlig innledning og avslutning. Vanlige problemer når man konstruerer intervju spørsmål er ledende spørsmål, spørsmål som spør etter to ting samtidig og spørsmål som er for komplekse (Berg og Lune 2012). Dette er utfordringer vi bevisst har tatt hensyn til i utformingen av intervju spørsmålene, for å oppnå et best mulig resultat.

3.3 Utvalg

Vitenskapelig kunnskap likestilles ofte med generaliserbar kunnskap, det er med andre ord et poeng at resultatene vi kommer fram til skal være generaliserbare (Askheim og Grenness 2008). Her er det forskjell på kvantitative og kvalitative metoder. Kvalitative metoder operer gjerne med små utvalg, så i stedet for et statistisk representativt utvalg, er kvalitative forskere opptatt av at utvalget er ”skreddersydd” for den undersøkelsen som skal gjennomføres (Askheim og Grenness 2008).

I kvalitative intervjuundersøkelser avhenger antallet intervjuer man trenger av formålet med undersøkelsen (Kvale og Brinkmann 2009). Hvor mange intervjuer man gjennomfører kan avhenge av en kombinasjon av disponibel tid og ressurser som er tilgjengelig, samt loven om fallende utbytte (et økt antall respondenter vil, utover et visst punkt, tilføre stadig mindre ny kunnskap) (Kvale og Brinkmann 2009). Det er viktig at man kan håndtere antall intervjuer man gjennomfører, slik at man har anledning til å analysere og gå i dybden (Kvale og Brinkmann 2009). Fordi vi har valgt å gjennomføre en kollektiv casestudie, sier teorien at hvert case må velges nøye. Vi har valgt respondenter ut i fra kriterier som tilsier at resultatene bør bli ganske sammenfallende, fordi respondentene i seg selv er ganske like. Formålet er altså en bokstavelig replikasjon. De viktigste kriteriene for utvalget vårt var størrelse og bransje. Vi ønsket å se på mindre bedrifter, og valget falt på frittstående matbutikker/utsalgssteder. Det var viktig at det ikke bare var et serveringssted eller cafe, men at de også solgte produkter over disk. Det var litt vanskelig å definere ”mindre bedrifter”, og

vi endte til slutt opp med respondenter med mellom 5 og 180 ansatte. Respondenten med 180 ansatte er betydelig større enn de andre og skiller seg dermed litt ut, både på grunn av antall ansatte og antall utsalgssteder. Vi valgte allikevel å inkludere denne, da den relativt sett er en liten bedrift i forhold til andre konkurrenter i samme bransje.

Tabell 1: Oversikt respondenter

NAVN	Maschmanns matmarked	Strøm-Larsen	Bondens Butikk	Georg A. Nilsen	Fiskeriet	Godt Brød
ANSATTE	60	30	5	14-18	33	180
BRANSJE	Ferskvare, ost, kjøtt og fisk + emballerte produkter og servering	Ferskvare, kjøtt + catering	Emballerte norske produkter	Ferskvarer, sjømat + catering	Ferskvarer, sjømat + cafe	Bakeri, utsalg og cafe
UTSALG	1	1	1	1	2	11
ÅPNET	2012	1904	2013	1901	2010	1995
LOKASJON	Skøyen	Torshov	Mathallen på Vulkan	Bogstadveien	Youngstorget Sandvika	Oslo: 5 Bergen: 3 Stavanger: 2 Trondheim: 1

3.3.1 Bransje

Bedriftene vi har valgt å samle inn data fra er alle tilbydere av matvarer. For å forstå konteksten og markedet de opererer i, presenterer vi kort konkurransen de må forholde seg til. Den norske dagligvarebransjen er dominert av fire store aktører som til sammen har 99 % av det norske dagligvaremarkedet (Nilsen 2011). De store aktørene har også store eierandeler i selskaper som produserer maten, og eier stadig mer i stadig flere ledd (Nilsen 2011). Dette kan bidra til høye inngangsbarrierer for mindre aktører, og gjøre det vanskelig for både nyetableringer og frittstående aktører. Norske forbrukere er svært opptatt av pris når det kommer til matvarer, og velger lavpriskjeder når de skal handle mat (Sørheim 2014). Lavpriskjedene opplevde en omsetningsvekst fra 2012 til 2013 (Sørheim 2014), noe som viser at denne utviklingen fortsetter.

3.4 Gjennomføring av intervjuer

I følge Kvale og Brinkmann (2009) er de første minuttene av intervjuet avgjørende, respondentene ønsker seg et klart bilde av intervjupersonen før han/hun føler at hun kan åpne seg og snakke fritt. Intervjusituasjonen starter som regel med en brifing, intervjuer definerer situasjonen, forteller om formålet og hva lydopptaket skal brukes til (Kvale og Brinkmann

2009). Vi begynte intervjuet med å fortelle om formålet, og litt løst og fast prat, i tillegg spurte vi om vi kunne ta opp intervjuet og fortalte hva det skulle brukes til. Ingen av våre respondenter hadde problemer med lydopptakeren og det virket som de glemte den i løpet av intervjuet. Det var en god og avslappet tone gjennom hele intervjuet med alle respondentene. Hvert intervju har en lengde på 45 til 60 minutter, basert på intervjuguiden. Vår intervjuguide er åpen og har gitt rom for at respondentene kan avgi et noe lengre svar på noen av spørsmålene, på grunn av dette har lengden på intervjuene variert litt. Dette førte også til at rekkefølgene på spørsmålene, og antall spørsmål vi trengte å stille varierte fordi respondentene ofte svarte på flere ting samtidig.

Vi benyttet oss av lydopptak for å kunne konsentrere oss om intervjuets formål og dynamikk, noe som er viktig i følge Kvale og Brinkmann (2009), i tillegg til at ordbruk, tonefall, pauser og lignede blir registrert. Dette er også en fordel i forholdt til reliabiliteten. Vi tok også opp med to lydopptakere for å sikre oss på best mulig måte.

3.5 Transkribering

Transkribering er en fortolkningsprosess der forskjellene mellom tale- og skriftspråk kan skape en rekke praktiske og prinsipielle problemer (Kvale og Brinkmann 2009). Fra et språklig perspektiv er transkriberingen en oversettelse fra tale- til skriftspråk (Kvale og Brinkmann 2009). Lydopptaket representerer den første abstraksjonen fra de samtalende personers direkte tilstedeværelse, dette første steget fører til tap av kroppsspråk. Ved transkribering går stemmeleie, åndedrett og variasjoner i respondentens tone tapt (Kvale og Brinkmann 2009). Struktureringen av transkriberingen er begynnelsen på analysen, transkriberingens form avhenger av formålet med undersøkelsen (Kvale og Brinkmann 2009). Vi har valgt å transkribere ordrett, med både pauser og gjentakelser. Dette har vi gjort for å få et så godt bilde som mulig av hvor sikker intervjupersonen er i sitt svar, om han/hun har tenkt grundig gjennom det osv. Vi transkriberte like etter intervjuene slik at intervjuene fortsatt var friskt i minnet da vi skulle oversette fra muntlig- til skriftspråk.

3.6 Koding og indeksering

Før man kan begynne analysen må informasjonen organiseres og systemiseres (Berg og Lune 2012). Først må man etablere et slags arkivsystem for å kunne indeksere kodete data, og sortere kodete data i klassifikasjoner (Berg og Lune 2012). Når man har de ferdig transkriberte intervjuene er det klart for en grundig gjennomlesning og kommentering av emner, temaer og problemstillinger som kan kodes (Berg og Lune 2012). Til å begynne ser

man etter mønstre i dataene, likheter og ulikheter (Berg og Lune 2012). Det er viktige at dette gjøres systematisk. Ideelt sett bør denne prosessen gjennomføres av minst to forskere som leser og koder individuelt (Berg og Lune 2012). På denne måten er det lettere å oppdage tydelige mønstre i dataene, og graden av enighet mellom koderne viser om systemet fungerer eller ikke (Berg og Lune 2012). Er graden av enighet lav er man nødt til å gå gjennom kategorier og definisjoner på nytt (Berg og Lune 2012).

Er det brukt et delvis strukturert opplegg for innsamling av kvalitative data, vil dataene i seg selv fremstå som langt mindre strukturerte enn det benevnelsen gir uttrykk for (Leiulfsrud og Hvinden 1996). Benytter man seg av en intervjuguide og anvender denne smidig, kontekstfølsomt og er åpen for initiativ fra intervjupersonen, vil en direkte utskrivning av intervjuene resultere i tekster eller fortellinger som overfladisk sett har lite til felles (Leiulfsrud og Hvinden 2002). Rekkefølgen for behandlingen av de oppsatte temaene og spørsmålene vil variere fra intervju til intervju. Jo lengre, mer omfattende og rike intervjuene er, jo større vil denne tilsynelatende heterogeniteten og mangelen på systematikk være (Leiulfsrud og Hvinden 2002).

Indekseringen bør inneholde koder som gjør at man kan identifisere hvilken transkribering det stammer fra, sidenummer, og en kort ordrett utdrag (Berg og Lune 2012). Når alle transkriberinger fra intervjuene er lest og indeksert, bør forskerne sitte igjen med omfattende hjelpemiddel for tilgang til informasjon (Berg og Lune 2012). Da det kom til kodingen og indeksering var intervjuguiden til stor hjelp i forhold til å etablere kategorier og å strukturere datamaterialet. Vi startet indekseringen med å ta utgangspunkt i kategoriene fra intervjuguiden, samt at vi la til noen sub-kategorier som gjenspeiler hva som er skrevet i teorikapitlet. Da vi var enig om alle kategoriene, og innforstått med hva de ulike innebar, fortsatte vi kodingen hver for oss, som anbefalt. Vi leste gjennom alle transkriberingene hver for oss og kategoriserte all informasjonen. Deretter arbeidet vi igjen sammen for å kontrollere i hvilken grad vi var enige med hverandre i kategoriseringen. Graden av enighet var i stor grad tilfredsstillende, og vi fortsatte med å sortere alt datamaterialet i de ulike kategoriene.

3.7 Analysestrategi

Selv om det finnes et stort mangfold av analysestrategier, eksisterer det ikke noen klare regler for hvordan dataene skal analyseres i kvalitativ forskning, noe som krever at forskeren selv er engasjert i konstruksjonen av sin egen analysemåte (Mehmetoglu 2004). Det er flere

prosedyrer som brukes av kvalitative forskere til å analysere data, blant annet fortolkende tilnærming (Berg og Lune 2012). Analysen i denne oppgaven benytter seg av en slik fortolkende tilnærming. Denne tilnærmingen tillater at man behandler sosial handling og menneskelig aktivitet som tekst, intervjuer og observasjonsdata kan dermed transkriberes til tekst for analyse (Berg og Lune 2012). Hvordan man tolker teksten avhenger av forskerens teoretiske orientering (Berg og Lune 2012). Vår teoretiske orientering har blant annet grunnlag i teorien som er gjennomgått i teorikapittelet, og er også ellers preget av markedsføringslitteratur.

Den mest åpenbare måten å analysere data fra intervjuer på er innholdsanalyse (Berg og Lune 2012). Innholdsanalyse er ”a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use” (Krippendorff 2004, 18). Stort sett alt av kvalitative data som kan leses kan analyseres på denne måten, men før man gjør det må man etablere kriterier for utvalg som skal gi en objektiv analyse (Berg og Lune 2012). Kriteriene for valg som benyttes i en gitt innholdsanalyse må være tilstrekkelig omfattende til å gjøre rede for hver variant av innholdet, og må være benyttet rigid og konsistent, slik at andre som leser det samme vil oppnå de samme eller sammenlignbare resultater (Berg og Lune 2012). Dette kan også være en måte å styrke funnenes reliabilitet og validitet på (Berg og Latin 2008; Lune, Pumar og Koppel 2009). Fordi kategoriene vi har brukt til å analysere dataene er utledet fra teorien har vi hatt et godt utgangspunkt og en strukturert disposisjon som hjelpemiddel i analysen. Med et slikt rammeverk til grunn ligger det til rette for at også andre kan komme fram til lignende resultater som de vi har fått. Kategoriene som er brukt er presentert i tabellen nedenfor, en mer utfyllende beskrivelse finnes i vedlegg 2.

Tabell 2: Analysekategorier

Interaksjon/påvirkning	Kundenærhet	Verdi
<ul style="list-style-type: none"> • Berøringspunkter • Interaksjon • Kundereisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjon • Tilegning av kunnskap • Tilbakemeldinger • Ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Formidling av kunnskap • Kundeopplevelsen

Innenfor innholdsanalyse skiller man mellom å analysere manifestert innhold og latent innhold (Berg og Lune 2012). En manifestert analyse beskriver innholdet, mens en latent analyse søker å skjelne innholdets mening (Berg og Lune 2012). Vi har brukt latent analyse til

å analysere de innsamlede dataene, fordi spørsmålsformuleringene er lagt opp til å gi oss indirekte svar, fremfor at spørsmålene skal bli for ledende

3.8 Validitet

Det finnes to hovedformer for validitet; intern validitet handler om å vurdere om studiens konklusjoner er troverdige, mens ekstern validitet handler om å vurdere i hvilken grad konklusjonene fra en bestemt studie også kan gjelde i andre settinger (Mehmetoglu 2004). Validitet handler i stor grad om studien undersøker det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann 2009). I kvalitative studier vil ikke ekstern validitet og intern validitet kunne utføres realistisk (Mehmetoglu 2004). I følge Kvale og Brinkmann (2009) bør ikke valideringen begrenses til en bestemt fase i intervjuundersøkelsen, men prege alle fasene. En grundig litteraturgjennomgang er viktig fordi en undersøkelses gyldighet avhenger av hvor solide studiens forutantakelser er, og av hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmålet er (Kvale og Brinkmann 2009). Vår studie er bygd opp av eksisterende teori, alle beslutninger, forskningsspørsmål, intervju spørsmål er utledet av denne teorien. I følge Creswell (2013) er en god beskrivelse nødvendig for å sikre validiteten, både av forskningsobjektene og settingen, dette gjør det mulig for lesere å overføre informasjon til andre settinger (Creswell 2013). En god beskrivelse innebærer at forskeren gir en detaljert beskrivelse av caset og temaet (Creswell 2013), noe vi tidligere har gjort ved å beskrive casene, gjennomføringen og bakgrunnen for metodevalg grundig. Gyldigheten av kunnskapen som produseres avhenger av undersøkelsens kvalitet og metodene som brukes for studiens formål, derfor er det i følge Kvale og Brinkmann (2009) viktig å planlegge. Som sagt er bakgrunnen for studien eksisterende teori, vi har satt oss godt inn i temaet og planlagt studiens oppbygning grundig. Triangulering kan brukes for å sikre validiteten, da bruker forskeren flere former for datainnsamling og fra flere kilder, når forskere finner bevis for å dokumentere en kode eller et tema fra ulike datakilder triangulerer de informasjon og gir validitet til deres funn (Creswell 2013). På grunn av begrenset tidsrom har vi konkludert med at bruk av ulike innsamlingsmetoder er for krevende, men vi har derimot hentet inn data fra uavhengige kilder, hvis to eller flere svar er sammenfallende vil gyldigheten øke. Det er også viktig i følge Creswell (2013) å være klar over sine egne skjevheter (bias), det vil si egne holdninger og oppfattelser, i tillegg egen erfaring og kvaliteter. At vi for eksempel vet hva vi leter etter påvirker selvfølgelig resultatet, men vi har så godt det har latt seg gjøre brukt en objektiv tilnærming. Litteraturgjennomgangen og problemstillingen påvirker hva vi tolker ut av

dataene, men innenfor fagområdet har vi prøvd å ha et kritisk perspektiv, og tatt med flere kilder med ulike oppfatninger, slik at også vårt utgangspunkt blir mer reflektert.

Kvaliteten på intervjuene er avgjørende for kvaliteten på analysen, verifiseringen og rapporteringen (Kvale og Brinkmann 2009). Det handler om intervjupersonens troverdighet og intervjuets kvalitet, noe som innebærer en kontinuerlig kontroll over informasjonen som gis (Kvale og Brinkmann 2009). Vi var to deltagere på intervjuet, dermed ble det lettere å holde fokus, lytte og stille oppfølgingsspørsmål, dermed hadde vi en bedre kontroll på informasjonen som kom frem under intervjuet. En konsekvens av dette kan være at intervjupersonen kan føle seg mindre trygg på grunn av to til en forholdet. Det er noe vi tok høyde for ved å sørge for å ha en avslappet tone og et hverdagslig språk, noe som også vises i intervjuguiden. Våre intervjupersoner jobber for relativt små bedrifter, noe vi også tok høyde for når det gjelder språk og intervju spørsmål, slik at intervjupersonen ikke skulle oppleve å svare på noe han/hun ikke har kunnskap om. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er det viktig å utføre transkriberingen på en god måte slik at en kan oppnå en mest mulig gyldig overføring fra muntlig- til skriftlig språk. Fordi vi valgte å transkribere intervjuene ordrett hadde vi et godt datagrunnlag og utgangspunkt for analysen. Analyseringen er viktig for å oppnå et mest mulig gyldig resultat, det handler om hvorvidt fortolkningene er logiske (Kvale og Brinkmann 2009). Alle kodinger og kategoriseringene er forankret i teorien, og vi ser disse som logiske i forhold til oppgavens formål og informasjonen vi fikk fra datainnsamlingen. Dette la også et viktig grunnlag for analysen av funnene. Vi har vært forsiktige med å tolke for mye ut av respondentenes utsagn, fremfor å feiltolke eller tillegge dem feilaktige meninger.

3.9 Reliabilitet

Reliabilitet handler om resultatenes konsistens og troverdighet (Kvale og Brinkmann 2009). Intern reliabilitet går ut på at studiens konklusjoner er konsistente og kan reproduseres, det vil si om ulike forskere kommer frem til samme resultat ut i fra samme datasett (Mehmetoglu 2004). Ekstern reliabilitet går ut på at hvis hele forskningen gjentas i en annen kontekst eller i et annet tidsrom vil samme konklusjoner og funn genereres (Mehmetoglu 2004.) For eksempel om respondentene ville ha gitt et annet svar til en annen forsker (Kvale og Brinkmann 2009). Det er usikkert i hvilken grad kvalitative undersøkelser kan være fullstendig reliable (Creswell 2013), men det er likevel retningslinjer og tiltak en bør følge for å oppnå så høy troverdighet som mulig (Kvale og Brinkmann 2009). Feil som kan redusere reliabiliteten er at intervjupersonen ikke forstår spørsmålet, svarer på noe annet enn det

han/hun blir spurt om og at intervjupersonen svarer uten å ha den nødvendige kunnskapen (Kvale og Brinkmann 2009). I tillegg kan en dårlig utformet intervjuguide med for eksempel for mange ledende spørsmål redusere reliabiliteten (Kvale og Brinkmann 2009). Vi har som sagt tatt hensyn til intervjupersonenes begrensede teoretiske kunnskap ved å utforme intervjuguiden så enkelt som mulig, vi har også utformet intervjuguiden bevisst i forhold til reliabilitets prinsipper og derfor unngått ledende spørsmål så langt det har latt seg gjøre. Vi har stilt oppfølgings-spørsmål og spurt om eksempler for å sikre at intervjupersonen har forstått spørsmålet og svarer konsistent. I tillegg har vi møtt alle respondentene i deres lokaler for at de skal føle seg mest mulig trygge, samt at det da blir likt for alle respondentene. På denne måten sørger vi for at intervjusituasjonen skal være så lik som mulig. I etterkant av det første intervjuet foretok vi en evaluering i forhold til om spørsmålene ble forstått, og om vi fikk svar på det vi lurte på. På den måten fikk vi mulighet til å rette opp eventuelle feil og mangler før vi fortsatte datainnsamlingen. I og med at vi var fornøyde med det første intervjuet valgte vi å følge den samme prosedyren videre. I følge Creswell (2013) kan en ved å ta opp intervjuet på lydbånd og deretter transkribere oppnå en høyere grad av reliabilitet og sørge for en objektiv dokumentering. I følge Creswell (2013) er det en fordel at flere har kodet de samme transkriberingene. Vi kodet dataene individuelt, deretter sammenlignet vi, der hvor kodingen overlappet konkluderte vi med at kodingen var utført korrekt.

3.10 Etikk

I stor grad dreier bekymringer i forhold til forskningsetikk seg om varierende omfang av skade, samtykke, personvern og konfidensielle data (Punch 1994, 2005). Blant de fundamentale prinsippene for etisk samfunnsvitenskapelig forskning er oppfatningen *gjør ingen skade* (Berg 2009). Det handler om å ikke forårsake fysisk eller emosjonelle skade. Blant de viktigste etiske bekymringer er forsikringen om at subjektene er frivillig involvert og informert om potensiell risiko (Berg og Lune 2012). Det er innvendinger mot dette også, men i vårt dette tilfellet er dette prinsippet greit å overholde. Det kan stilles spørsmål ved validiteten hvis de frivillige i realiteten har blitt manipulert eller tvunget til å melde seg frivillig, for eksempel ved å straffe de som ikke melder seg eller belønne de som melder seg (Berg og Lune 2012). Vi sendte forespørsel til respondentene per mail, hvor vi gjorde rede for vårt formål, slik at alle kunne ta en informert beslutning om de ønsket å hjelpe oss eller ikke.

Det er knyttet moralske og etiske spørsmål både til intervjuundersøkelsens midler og til dens mål (Kvale og Brinkmann 2009, 79). Etiske problemstillinger kan oppstå når som helst i

forløpet av en undersøkelse, og det er hensiktsmessig å prøve og ta stilling til disse på forhånd (Kvale og Brinkmann 2009). Fordi vår undersøkelse verken inneholder informasjon om menneskers privatliv, eller bedriftsinformasjon av sensitiv karakter har dette i liten grad vært en problemstilling for oss. Forhåndsregler vi tok var at vi i forkant av intervjuet informerte respondentene om oppgavens tema og innhold, diskuterte konfidensialitet med respondentene som hadde spørsmål rundt dette, samt at vi også tok opp dette i løpet av intervjuet. I de fleste kvalitative undersøkelser er anonymitet vanskelig å oppnå, fordi informantene er kjent for forskerne (Berg og Lune 2012). En høy grad av konfidensialitet kan derimot tilbys. Ingen ytret noe særskilt ønske om dette, da de følte at informasjonen de hadde gitt ikke kunne skade dem på noen måte. Alle ga sitt samtykke til at vi også kunne beskrive hver enkelt bedrift i oppgaven, da informasjon vi bruker til dette uansett er av offentlig karakter. En av respondentene ønsket også en gjennomlesning av delene hvor den aktuelle bedriften blir omtalt før han ga sin fullstendige godkjenning, noe han selvfølgelig fikk lov til.

4.0 Analyse

4.1 Funn

Funnene er delt inn etter analysekategoriene, med to hoveddeler; kundenærhet og samskaping av verdi. Under kundenærhet finnes funn knyttet til interaksjon, relasjon, tilbakemeldinger, tilegning av kunnskap og ansatte, mens samskaping av verdi inneholder funnene knyttet til formidling av kunnskap og opplevelse.

4.1.1 Kundenærhet

Interaksjon

Når det gjelder berøringspunkter er alle respondentene enige om at butikken og interaksjon over disk, det vil si ansikt-til-ansikt, er absolutt den største og viktigste kommunikasjonsflaten og påvirkningsmuligheten. En respondent hevder å ha en større påvirkningskraft enn andre butikker i samme bransje ”Vi har vel større påvirkningskraft vi, utvilsomt, enn hva de har når kundene må plukke sjøl” (Respondent 2). I tillegg nevnte enkelte respondenter at kunder ofte handler noe annet enn det de i utgangspunktet var ute etter, på bakgrunn av respondentenes anbefalinger. Det er også i butikken respondentene bruker mest ressurser. Alle har også en Facebookside, men ikke alle bruker den like aktivt. Noen har større tro på denne kanalen enn andre, men Facebook er uansett et av det viktigste berøringspunktet for de spurte. Det er en kanal hvor de føler at de på en enkel måte kan kommunisere et budskap eller informasjon, og hvor de også opplever respons og tilbakemeldinger fra kunder. I tillegg har de fleste digitale

nyhetsbrev som de sender ut til en etablert kundemasse, disse er i hovedsak informative, og inneholder for eksempel oppskrifter, bruksveiledning og tips. Ellers oppgir de fleste at de har en hjemmeside, men at denne ofte er sekundær på grunn av Facebook, og at det også foregår en del kommunikasjon over telefon og mail. Enkelte av respondentene innrømmet at de ikke er flinke nok til å oppdatere og følge med på sine berøringspunkter. Enkelte av respondentene benyttet seg også av Google og søkemotoroptimalisering, slik at de skal dukke opp i relevante søk. Dette er kanaler de bruker for å få kundene til butikken, som Respondent 1 sier ”Vi er jo nødt til å gjøre noen aktiviteter utad for å få folk til å komme hit.” De ser kundegruppen sin som en viktig markedsføringskanal gjennom ”jungeltelegrafene,” eller Word of Mouth, de er avhengig av at deres kunder er villige til å anbefale de videre. Respondentene driver ellers lite med markedsaktiviteter, da flere av de ikke helt føler at de når igjennom eller får tilstrekkelig igjen for det på grunn av manglede ressurser.

Respondentene har en bevisst holdningen til at det er flere faktorer som spiller inn for kundens helhetsopplevelse. De har en formening om at det er flere punkter som er av betydning, fra kunden kommer inn i butikken og til produktet er konsumert, og at helhetsinntrykket er akkumulert av disse. Flere av respondentene har også en bestemt oppfatning av hvilken opplevelse eller følelse de ønsker at kunden skal sitte igjen med. Noe som dette sitatet understreker: ”Vi håper det er en følelse, en go’følelse som blir med kunden hele veien hjem og fram til måltidet” (Respondent 1). Flere uttrykker at de ønsker at kundene skal oppleve at det er en forskjell å handle hos de små, kontra kjedene, og at de også skal få ekstra informasjon, slik at kundene kan lære noe på veien. Enkelte av respondentene har også en formening om at deres kunder sjeldnere spontanhandler, og at kundene bruker noen av de andre berøringspunktene til å planlegge handelen.

Relasjon

Det gis uttrykk for at det å ta vare på eksisterende kunder, og det å knytte kunder til seg er en viktigere faktor for respondentene enn å bruke ressurser på å verve nye kunder. De fleste respondentene oppgir at de har faste kunder eller stamkunder, det vil si at de har en relasjon med kundene sine som brer seg utover i tid. To av bedriftene er familiebedrifter, og både ansatte og kunder går over flere generasjoner, noe som gir en helt spesiell relasjon. Respondentene setter pris på at kundene kommer tilbake, og ser det som et godt tegn på at de gjør noe riktig, særlig med tanke på at konkurransen i markedet er så stor som den er. Videre nevner fire av respondentene eksplisitt at de har et nært eller personlig forhold til disse kundene. Dette forholdet går begge veier ”de kjenner oss, og vi kjenner dem” (Respondent 2).

For å få et personlig forhold fremheves det at det er viktig å by på seg selv, og personalisere seg. ”Du selger deg selv” (Respondent 5). Det vektlegges å personalisere og identifisere seg, slik at kundene har noen å kommunisere med og skape en relasjon til. I tillegg uttrykker respondentene klart at enkelte kunder ikke ønsker mer kontakt enn det som er nødvendig, og at det er viktig at kunden får bestemme dette. Respondentene mener at de vet mye om kundene sine, og at dette bidrar til å gjøre relasjonen mer personlig og skaper en nærhet. Om en dame som hadde vært ansatt i ti år ble det sagt ”... jeg tror hun vet mer om kundene enn de vet om seg selv” (Respondent 2). At kundene kan stole på at de ansatte og at de ansatte kjenner yrket sitt er også viktig for respondentene. I tillegg gjør relasjonen som respondentene har til kundene det mulig å tilpasse servicen til kundene. Respondentene gjorde det klart at de ikke behandler alle kunder likt når det gjelder mengde informasjon og hjelp, relasjonen hjelper de med å tilpasse dette til hver enkelt kunde. Respondentene i undersøkelsen er litt ulike i forbindelse med type relasjon og nærhet, de to største bedriftene la sterkere vekt på å bli oppfattet som liten og lokal, noe de mindre bedriftene ikke nevnte.

Når respondentene fikk anledning til å forklare hva de selv legger i begrepet kundenærhet ble det en del varierende svar, men grunntankene er ganske sammenfallende. Nærhet ble selvfølgelig nevnt flere ganger, men også trygghet, ærlighet og kommunikasjon som går begge veier ble nevnt, hvor da særlig sistnevnte ble nevnt flere ganger. Å respondere på kommunikasjon fra kundene, ta de på alvor og respektere deres behov og ønsker, samt gjenkjennelse ble også nevnt. Dette er direkte indikatorer på kundenærhet og kan derfor bidra til å skape gjensidige relasjoner mellom bedriftene i undersøkelsen og deres kunder.

Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger handler om kommunikasjon og å føre en dialog med kundene.

Respondentene mener at tilbakemeldinger, både positive og negative, er fordelaktig å motta. Mye fordi alternativet, at kundene ikke kommer tilbake i det hele tatt, er verre enn en negativ tilbakemelding som man har mulighet til å gjøre noe med. Respondent 2 påpeker at de har en relativt ”kort snuvinkel”, fordi de er en liten bedrift, og har selv anledning til å løse et problem eller tilbakemelding som måtte komme. Størrelsen gjør det også lettere å ta tilbakemeldingene videre til de med beslutningsmyndighet. I tillegg til at eierne i enkelte av bedriftene tar stor del i den daglige driften og møter kunder på daglig basis, dette gjør det enklere for kunden å få raske svar på tilbakemeldinger. Bedriftene har både tatt inn og fjernet varer på bakgrunn av kundens tilbakemeldinger. En respondent sa at han har såkalte ”proffe

kunder,” med mye kunnskap, og dermed stoler han på deres innspill og anbefalinger. Gjennom tilbakemeldingene får de også svar på hvorfor enkelte produkter fungerer og andre ikke fungerer, og kan tilpasse sortiment og tilbud deretter. Flere av respondentene sier også at å kunne ta tilbakemeldinger til etterretning, og håndtere de på en ordentlig måte handler om å kunne yte service. Å snu en negativ opplevelse til noe positivt gjennom god service er noe flere ser som viktig og verdifullt. De fleste tilbakemeldingene de får fra kunder er gjennom dialog i butikk, men også kommunikasjon gjennom mail, telefon eller andre nettbaserte hjelpemidler forekommer. En-til-en kommunikasjon er en viktig faktor i forhold til hvordan de yter service. Flere nevner at de er langt unna måten de store kjedene samler og systematiserer tilbakemeldinger og kunnskap på, og det kan synes som om de ikke helt ser verdien som ligger i å kunne ha en en-til-en dialog med kundene.

Tilegning av kunnskap

Respondentene mener at de sitter på mindre kunnskap om kundene sine enn det kjedene gjør. Men at alle de spurte respondentene har ansatte som har vært hos dem lenge gjør at det finnes både kjennskap og kunnskap om kundene. ”De ansatte har mye kunnskap om kundene, men på systemsiden er det for lite” (Respondent 6). Vedkommende uttrykte at de ikke systematiserer og tallfester kunnskapen sin godt nok. Nå skal det sies at Respondent 6 tilhører en bedrift som i denne sammenhengen er stor i forhold til de andre vi har snakket med, men også Respondent 2 er opptatt av at kjedene sitter på mye kunnskap som de får gjennom digitale registreringer osv. ”Det er klart, Meny veit sikkert mer om kundene sine enn det vi veit om våre fordi at de har masse registre og trumfkort og sånn” (Respondent 2). Flere av de andre påpeker at de sitter på mye kunnskap om kundene sine, fordi de er i kontakt med og snakker med de hver dag, selv om de føler at ikke all kunnskapen de sitter på er like relevant. Et sitat fra Intervju 2 illustrerer dette godt ”Vi veit kanskje mer om kundene som ikke så mange andre vet om ja, kanskje ikke alt som er like greit å vite, men det gjør jo at man får et forhold til noen.” Enkelte respondenter forteller også om at de vet hvordan de ulike kundene foretrekker de ulike produktene, de vet hvor mange barn enkelte kunde har, hvilken bil de kjører og hvilke kunder som har mye eller lite kunnskap og ressurser. De peker på at dette også er fordelen med faste kunder, de får en relasjon og vet hvordan den enkelte kundene ønsker å bli behandlet og hva de skal handle. Kunnskapen har de delvis fått gjennom å spørre kunden hvordan produktet oppleves, og dermed får de ofte en stor del av historien om produktet, hva det har blitt brukt til og i hvilken setting. Kunnskap om kundene gjør også at det er mulighet for å tilpasse sortimentet til kundegruppen. Respondent 6 som har en bedrift

med flere utsalgssteder forteller at de utsalgene på de ulike lokasjonene har mulighet til å tilpasse sortimentet lokalt. Hvor populært et produkt er kan variere fra sted til sted. Selv om muligheten er der forteller allikevel respondenten at det er få av utsalgsstedene som benytter seg fullt ut av denne muligheten.

Ansatte

En betydelig faktor i relasjonen til og kunnskapen om kundene er de ansatte i bedriften. De ansatte spiller en viktig rolle i de bedriftene vi har undersøkt, det kommer klart til uttrykk gjennom intervjuene. De ansatte omtales som de viktigste ressursene de har, det er de ansatte som utgjør forskjellen, og dermed blir det viktig for de å anerkjenne kunnskapen og ferdigheten til de ansatte. Det er de som selger, bygger relasjoner til kundene, og sitter på kunnskap, både om bedriften, produktene og kundene. Respondentene påpeker at de ansatte er spesielt viktig fordi de har mange faste kunder. Respondent 5 mener at produktet ikke alltid er det viktigste, men at den som står bak disken har mye å si for om det blir et kjøp eller ikke. Det var viktig for han at de ansatte hadde evne til å se individuelle forskjeller hos kundene, slik at samhandlingen kunne tilpasses deretter. Derfor mener han med flere at det er viktig å ta vare på de ansatte, og at gode ansatte er bra for både lønnsomheten og kundens helhetsinntrykk. I de fleste butikkene er du nødt til å henvende deg til en ansatt hvis du skal kjøpe noe, og derfor blir selvfølgelig de ansatte en vesentlig faktor. En respondent peker på at ansatte som kan det de driver med er en fordel for både bedriften og for kunden. En annen respondent mener at ved å involvere de ansatte i bedriftens prosesser, kan de skape en eierskapsfølelse hos de ansatte som kan bidra til økt entusiasme og en positiv holdning til arbeidet, som igjen er i kundens favør. At de ansatte kan overføre kunnskap og erfaringer seg i mellom er også viktig for å kunne forbedre seg, mener Respondent 4. Bedriftene i undersøkelsen har et ulikt antall ansatte, hos noen er eieren selv i butikken, hos de to største er det mange deltidsansatte. Den største bedriften har etablert en lukket Facebook-gruppe for hele bedriften, hvor for eksempel de ansatte i butikk kan kommunisere med ledelsen. På den måten muliggjør de kunnskapsdeling mellom de ansatte i bedriften.

4.1.2 Samskaping av verdi

Formidling av kunnskap

Alle respondentene var opptatt av å formidle kunnskap til sine kunder slik at de skulle få best mulig utnyttelse av produktene de kjøper og for å forbedre opplevelsen. Det ble også lagt stor vekt på at formidling av kunnskap bidrar til en trygghet for kunden, både når kunden er inne i

butikken, og for at kunden skal føle seg trygg med produktet også når han/hun kommer hjem. Respondentene var for eksempel klar over at enkelte produkter i sortimentet krever mer forklaring enn andre, og tok seg da tid til å forklare hvordan en kunne bruke det til kunden. Blant noen av respondentene har kundeforholdet utviklet seg til en god relasjon, hvor de kan søke hjelp og inspirasjon til festmaten, men også til hverdagsmaten. Som en av våre respondenter påpekte; ”Så det vi må gjøre er jo at vi på en måte selger kunnskap da. Det er jo det det handler om” (Respondent 5). Her presiserer han at det ikke er selve produktet som er viktigst, men den kunnskapen kunden tilegner seg ved å handle i denne butikken, noe som kan føre til at produktet blir tilberedt/brukt på riktig måte. Det er verdt å nevne at respondentene kun tilbyr informasjon og hjelp til kunder som ønsket det, som en respondent sa: ”skal du behandle folk som kommer innom deg som en nybegynner, noen blir litt fornærma, dette har jeg gjort før, så ikke lær meg dette liksom.” Respondentene er derfor forsiktige og tilpasser kunnskapsformidlingen til situasjonen.

Mange av respondentene har også nære relasjoner til sine leverandører, noe som bidrar til at kundene også har mulighet til å få god informasjon om disse også. Respondentene ga uttrykk for at de har god mulighet til å svare på spørsmål som angår deres leverandører og deres måte å drive på. En respondent påpekte at ”kunden ønsker nå en type nærhet, både fra den man handler av og produsenten.” Nesten alle respondentene har også nyhetsbrev som de mente kunden fant nyttige, hvor de formidler oppskrifter, informasjon om ulike sesongvarer, hvor hensikten er å være informativ, uten tilbud. På spørsmål om kundereisen svarte en av våre respondenter følgende: ”Den reisen er egentlig informativ. At de lærer noe nytt, lærer noe nytt og blir pusha til å lære noe nytt, og når de kommer til kjøkkenbenken så gleder de seg” (Respondent 5). Det understreker at å formidle kunnskap var svært viktig for respondentene for å øke mersalget og beholde kunden lengre, men også for å forbedre helhetsinntrykket/opplevelsen til kundene. De fleste respondentene var svært opptatt av at kundene skulle få svar på alle sine spørsmål og var villige til å bruke en del tid på å gi kundene svar.

Opplevelse

Igjen blir viktigheten av trygghet og ærlighet presisert, det at kunden blir kjent igjen, men også det at mange av kundene kjenner de ansatte bidro i følge de fleste av respondentene til en høyere grad av trygghet og en bedre opplevelse. Flere av respondentene var også opptatt av å formidle kunnskap slik at kunden får en bedre opplevelse. I tillegg nevnte flere at balanse

var viktig for kundens opplevelse, en må kunne lese kundene godt nok til å forstå når en skal være mer behjelpelig og når en skal holde litt mer avstand. Som en respondent nevnte skal ikke salg oppleves som ubehagelig, han mente derfor at de ansatte må kunne lese hvilke kunder som var mottagelig eller ikke, salg skulle være noe som også gagnet kunden. Flere av respondentene var opptatt av at opplevelsen skulle være så god som mulig også etter at kunden forlater butikken, noe som dette sitatet fremhever da respondenten ble spurt om kunde verdi:

”Jeg tror det er opplevelsen, helt fra du kommer inn i butikken, og til de har satt seg ned ved måltidet og nyter det. Og det er viktig å behage, sånn at den opplevelsen blir fullverdig hele veien. Og det er her vi som spesialforretning har en stor oppgave, fordi vi skal formidle hele veien, fra kjøp og til de har spist opp.” (Respondent 3).

Alle våre respondenter trakk fram opplevelse ved flere anledninger, det er helhetsinntrykket som blir lagt vekt på. Helt fra kunden kommer inn døren, til kunden drar hjem, pakker opp maten, tilbereder den og spiser den.

”Hvis du har en god opplevelse når du handler det du kjøper, det ene er at du bygger opp en større forventning til det sjøl, men sannsynligheten for at det blir bedre er jo også der. Det er ofte opplevelsen rundt det vi spiser og sånt som gjør måltidene til de du husker og ikke husker.” (Respondent 2).

Flere av respondentene hadde også en formening og hva slags følelser de ønsket å fremkalle hos kundene. Respondent 1 beskrev for eksempel følelsen de ønsket å skape hos kundene som en følelse av å ha unnet seg og familien noe ekstra, noe litt eksklusivt. Felles for våre respondenter er også at de legger vekt på opplevelsen, men også at de genuint har interesse i kunden. Alle snakket varmt om kundene sine, og de var svært opptatt av å ta godt vare på de og skape en så god opplevelse for kundene som mulig. Sitatet nedenfor viser at det opplevelsen som er det viktigste elementet for denne respondenten: ”Man kan ha et ok produkt og selge som pokkern, du selger jo på en måte opplevelsen, produktet er kjempefint, men det er opplevelsen.” (Respondent 5). Noe som også understrekes av dette sitatet: ”Produktet er ikke bare selve varen, men også veldig mye opplevelsen, opplevelsen av varen hos en autentisk bedrift som gjør autentiske saker” (Respondent 6). Respondentene i undersøkelsen har verken mulighet eller ønske om å konkurrere på pris, å skape gode opplevelser for kunden er derfor svært viktig for respondentene. Alle respondentene hadde også den oppfatningen at de hadde store muligheter for å påvirke opplevelsen til sine kunder,

ved å tilrettelegge best mulig etter kundenes behov og ønsker, og ved å være ærlige og åpne med sine kunder.

4.2 Diskusjon

I diskusjonen diskuterer vi funnene i forhold til teorien, og utleder argumenter ut i fra dette som kan bidra til å svare på problemstillingen: *hvordan kan bedrifter gjennom kundenærhet tilrettelegge for samskaping av verdi?* Diskusjonens oppbygning er basert på funnene, og delt inn i to deler; kundenærhet og samskaping av verdi. Dette gjenspeiler både problemstillingens fokus og prinsippene til Vargo og Lusch (2008) som oppgaven bygger på. Vi mener at denne oppbygningen er den mest logiske i forhold til både teorien og funnene, og for å kunne svare på problemstillingen. Fordi oppbygningen baserer seg på resultatet av funnene varierer den noe fra teorikapittelets oppbygning, men vi ser dette som den beste måten å formidle sammenhengen mellom teori og funn på. Kundenærhet, slik vi definerer det i teorien, kommer dermed først fordi funnene viser at dette er en mulig måte å nå frem til kundene på, for deretter å kunne muliggjøre samskaping av verdi. Det stemmer også overens med hva vi har antatt i problemstillingen. Videre har vi delt inn kapitelene etter funnene våre, slik at de kommer tydelig frem.

4.2.1 Aktiv bruk av kundenærhet

I forkant av undersøkelsen hadde vi en antagelse om at bedrifter gjennom kundenærhet kan tilegne seg kunnskap som kan føre til operante ressurser for bedriften, denne delen av diskusjonen vil derfor omhandle prinsipp fire fra SD logikken; Operante ressurser er den fundamentale kilden til konkurransefortrinn (Vargo og Lusch 2008).

I følge Day (1994) og Hunt og Morgan (1995) vil de fleste bedrifter tjene på å bli mer markedsdrevet, og for å oppnå dette må bedriftene blant annet jobbe for å komme nærmere kundene sine og ta beslutninger basert på markedet, noe som har vist seg å være vanskelig å oppnå. Vår antagelse på forhånd var at mindre bedrifter var mer ”naturlig” markedsdrevet, fordi små bedrifter ofte har færre ledd i organisasjonen, noe som kan bety at veien fra kunde til bedriftens ledelse og faktiske avgjørelser er kortere. Er dette tilfelle bør det være enklere for mindre bedrifter å ta beslutninger basert på markedet, og være nære kundene sine. Vår interesse ble dermed å undersøke hvordan mindre bedrifter eventuelt oppnår dette, og hvordan kundenærhet kan bidra til kunnskap og ferdigheter som vil åpne opp muligheter for samskaping av verdi. Våre funn indikerer at respondentene gjennom langsiktige relasjoner med sine kunder har tilegnet seg en god del kunnskap. Det er fordelaktig fordi kunnskap og

ferdigheter er en viktig kilde til konkurransefortrinn (Vargo og Lusch 2008). Prahalad og Ramaswamy (2004) påpeker at bedrifter i samskappingsprosessen må forstå verdi fra kundens perspektiv. For å kunne gjøre dette er bedriften nødt til å sette seg inn i kundens situasjon, og funnene viser at kundenærhet kan være en faktor som bidrar til denne forståelsen.

- *Å skape en langsiktig relasjon med eksisterende kunder er en prioritet for respondentene i undersøkelsen.* Funnene viser at dette prioriteres fremfor å rekruttere nye kunder gjennom ekstern markedsføring. Payne, Storbacka og Frow (2008) mener at kundens opplevelse av en tilbyder og dens produkter er et resultat av kundens kognisjoner, følelser og atferd gjennom relasjonen. Dette tilsier at det å ivareta en relasjon kan være avgjørende for hvordan kunder opplever en bedrift, og hva slags inntrykk som fester seg. Har man for eksempel en dårlig opplevelse med en ansatt i butikken, kan det være med på å påvirke helhetsinntrykket og opplevelsen man har med produktet eller tjenesten. Gjennom en positiv og langsiktig relasjon mener vi derfor at bedriften kan påvirke kundens opplevelse i en positiv retning. Bedriftene vi har intervjuet mener at de har et nært eller personlig forhold til kundene sine, og at relasjonene er langsiktige. For en bedrift å være *nære* kunden kan bety en relasjon hvor det finnes en gjennomsiktighet og gjensidighet, hvor begge parter er villig til både å gi og ta, og det finnes en gjensidig forståelse (Bjerke og Ind 2007, 36). Respondentene mener at de vet mye om kundene sine, og påpeker også at for å bygge en relasjon må de by litt på seg selv og være åpne med kundene sine. Flere vektlegger viktigheten av å personalisere seg og våge å slippe kunden inn på seg. Dette kan være en viktig faktor i forhold til samskaping av verdi fordi kundene trenger også informasjon om bedriften for at samskaping skal kunne finne sted, og det beste er om begge parter har den samme informasjonen (Prahalad og Ramaswamy 2004). Derfor antar vi at denne personlige relasjonen kan bidra til å fremme et gjensidig forhold, hvor begge parter har nytte av hverandre og det finnes rom for dialog og forståelse. I følge Hunt og Morgan (1995) kan ressurser som kan føre til komparative fordeler være relasjonelle, og omhandle både relasjonen til forbrukerne og til leverandører. Bedriftene vil derfor kunne dra nytte av det å ha en nær og langsiktig relasjon med sine kunder hvis de utnytter den på riktig måte. Respondentene var enige om at en positiv relasjon til kundene var viktig for deres virksomhet, men hva bedriftene selv mener er en positiv relasjon kan varierer fra hva kundene mener. Selv om det relativt sett er snakk om små bedrifter vil det være vanskelig å ha et like personlig eller nært forhold til alle kundene. Det kan bety at de kundene bedriften har en mer personlig relasjon til også er de som i størst grad blir hørt. Payne, Storbacka og Frow (2008) mener at ved å forstå kundene kan tilbyderen fokusere på dialog

med kundene til støtte for deres opplevelser og læringsprosesser. Vi mener derfor at en positivt ladet relasjon må ligge til grunn hvis man ønsker å oppnå kundenærhet. For respondentene var det også viktig å ha en god relasjon til kundene fordi kundene er deres viktigste markedsførere, fordi flere av respondentene har lite ressurser å bruke på markedsføring. Derfor er de avhengig av at kundene er villige til å anbefale bedriften videre, noe respondentene hevder at enkelte av deres kunder gjør. Det indikerer at bedriftene har klart å skape tilfredsstillende kundeopplevelser.

I følge Duncan og Moriarty (2006) varierer den riktige nærheten i kommersiell sammenheng med bedriften, lengden på relasjonen og frekvensen av interaksjon. Selv om bedriftene vi har intervjuet relativt sett er ganske like, har de nok en litt varierende tilnærming til sine kunder. Det virker å være en forskjell mellom de to største bedriftene og de øvrige når det gjelder hvilken type kunnskap de har og nærheten til kundene. Alle har likevel et sterkt fokus på helhetsopplevelsen, samtidig som de to litt større bedriftene fremhever at de ønsker å ivareta følelsen av å være en "liten og lokal" bedrift. Det kan være en indikasjon på at større bedrifter må arbeide mer målrettet for å oppnå samme grad av kundenærhet som de mindre bedriftene. Det viktigste synes likevel å være at alle bedriftene i undersøkelsen har i de fleste tilfeller mulighet til å tilpasse seg etter det som er best for deres kunder. I den største bedriften vi intervjuet for eksempel, hadde utsalgsstedene på de ulike lokasjonene mulighet til å gjøre lokale tilpasninger i sortimentet i forhold til hva som passet kundegruppen i det aktuelle området.

- Den viktigste kilden til kunnskap om kundene er gjennom direkte interaksjon mellom bedrift og kunde. Dette går frem i undersøkelsens funn. I forhold til prinsippet til Vargo og Lusch (2008) om at operante ressurser er den fundamentale kilden til konkurransefortrinn mener vi derfor at bedriftene vi har intervjuet har de riktige forutsetningene for å oppnå denne kunnskapen gjennom interaksjon. Funnene i undersøkelsen indikerer at respondentene gjennom en kontinuerlig dialog med sine kunder oppnår innsikt i deres hverdagsliv. Gröneroo (2008) hevder at verdi skapes av kunder i deres praksis, og derfor er en grundig forståelse av menneskers hverdagsliv nødt til å være utgangspunkt for å utvikle et kundesentret tilbud basert på servicelogikk. Respondentene har mye kunnskap om kundene som er relatert til bruk, for eksempel hvor stor husholdning de har, hva den enkelte kunde foretrekker og om kunden besitter mye eller lite kunnskap og ressurser. Mengden informasjon de har om de enkelte kundene er varierende, de har ikke like mye kunnskap om alle. Dette

avhenger også av kundene, respondentene ga uttrykk for at det var noen kunder som ikke ønsket noe mer kontakt utover det nødvendige. Selv om de dermed ikke får like mye kunnskap om disse kundene påpekte de at de har mulighet til å tilpasse seg disse kundene, nettopp ved å være mindre pågående. Hvis bedriftene bruker kunnskapen de besitter til fordel for kundene, plasseres kunden i følge Vargo og Lusch (2006), naturlig i sentrum for verdiskapningen. Kunnskapen respondentene har tilegnet seg om kundene gjør det for eksempel mulig med individuelle tilpasninger. Intervjuene avdekket at dialogen med kundene ofte var preget av en personlig karakter, og ikke kun dialog angående transaksjonen som skal finne sted. Gjennom dialog kan man tilegne seg kunnskap om kundens prosesser, noe som i følge Payne, Storbacka og Frow (2008) er viktig for å utvikle en forståelse for hvor bedriftens tilbud passer inn i kundens aktiviteter. Respondentenes nære relasjon med flere av deres kunder gjør at de har mulighet til å oppnå denne innsikten, og funnene indikerer at respondentene har en forståelse for hvordan de skal tilpasse tilbudene til forskjellige kunder. I følge Payne, Storbacka og Frow (2008) kan man også tilegne seg verdifull innsikt gjennom å skygge kundene sine gjennom deres reise fra start til slutt. Bedriftene vi har intervjuet gjør ikke dette i praksis, men ved å spørre kundene hvordan produktene har virket for dem, får de gjerne en stor del av historien om produktet og ikke minst konteksten. På denne måten tilegner de seg verdifull innsikt og kan tilpasse fremtidige tilbud deretter, sammen med kunden. I hvilken grad de faktisk gjør dette er mer usikkert, da vi bare har respondentens ord for det fordi vi bare har samlet data på ett tidspunkt. Vi mener likevel at bedriftene gjennom relasjonen de har til kundene sine har mulighet til å tilegne seg dybdekunnskap og en dyp forståelse av kundene og deres behov. Etter hva de selv informerer virker det som om de per i dag utnytter dette til en viss grad, men at det også ligger et større potensiale der. Hvis vi ser på prinsippet til Vargo og Lusch (2008) bør denne kunnskapen omfavnes og brukes eksplisitt som et konkurransefortrinn. Mens bedriftene selv mener at de sitter på mye, men irrelevant informasjon om kundene sine når de sammenligner seg med de større aktørene i bransjen, tror vi at denne informasjonen kan være verdifull, men det avhenger av håndteringen. Bedriftenes praksis virker å fungere for dem som den er i dag, men de kunne hatt større utbytte av kunnskapen hvis den hadde blitt brukt på en mer aktiv og bevisst måte. Ulempen for de mindre bedriftene i denne sammenhengen er at de ikke har egen markedsavdeling til å systematisere kunnskapen, nettopp fordi de er små. Et mulig scenario er jo faktisk at bedriften vokser seg større, og det er ikke sikkert en slik usystematisk fremgangsmåte fungerer like godt da.

- Respondentene i undersøkelsen føler at de kommer til kort når det gjelder systematisert kunnskap om kundene sine, og har en oppfatning om at de større kjedene vet mer om kundene sine. Payne, Storbacka og Frow (2008) mener imidlertid at informasjon om kundene ikke bør baseres utelukkende på harde data, men bør innlemmes som en dyp forståelse av kundens opplevelser og prosesser. Slik sett kan det se ut som om både små og store bedrifter kan ha noe å lære av hverandre, den mest komplette forståelsen får man kanskje bare gjennom å kombinere ulike metoder for informasjonsinnsamling. I konteksten vi tar for oss indikerer funnene at kunnskapen de små bedriftene sitter på er mest ideell for å kunne tilrettelegge for samskaping av verdi, da samskaping av verdi i følge teorien best baseres på individuelle tilpasninger (Prahalad og Ramaswamy 2004). Komparative fordeler kan i følge Hunt og Morgan (1995) stamme fra ferdigheter som et resultat av kunnskap om forbrukere. Våre funn viser at det er mulig å tilegne seg denne kunnskapen gjennom jevnlig interaksjon med kundene, hovedgrunnen er at kontinuerlig dialog gir en bedre forutsetning for å ta del i kundenes hverdagsliv. På bakgrunn av teorien (Gröneros 2008; Payne, Storbacka og Frow 2008), mener vi derfor at det er toveiskommunikasjon bedrifter bør fokusere på om de ønsker å tilegne seg dybdekunnskap om kundenes prosesser. Vi tror at respondentene i undersøkelsen kan ha et gunstig utgangspunkt for å samskape verdi med kundene. Hvis de kan fokusere på ressursene de besitter fremfor de ressursene de mener de mangler vil de nok kunne bli enda bedre tilbydere.

Mange ledere er i følge Prahalad og Ramaswamy (2004) betinget av rutiner, systemer og budsjetter, og muligheter for interaksjon med kunder blir dermed ofte møtt med denne fremgangsmåten. I forhold til dette belyser våre funn noe spesielt. Fordi bedriftene i undersøkelsen er relativt små, med få ansatte, tar eierne stor del i den daglige driften og møtet med kundene. Fordi beslutningstagerne snakker med kundene på daglig basis blir veien fra kunnskap om bruk til å kunne implementere tiltak svært kort, og det blir dermed lettere å samarbeide med kundene. Det gjør også at lederne ser kundene som individuelle mennesker, istedenfor en homogen kundegruppe. Ind, Iglesias og Schultz (2013) mener at alle bedrifter ønsker å søke innsikt om sine kunder, men at tradisjonelle organisasjonsstrukturer og metoder kan være en hindrende faktor for mulighetene for nærhet og læring mellom en organisasjon og dens kunder. I lys av dette innehar bedriftene vi har intervjuet en fordel på grunn av en størrelse og struktur som gjør avstanden mellom kunde og bedrift liten. Spørsmålet er om dette kan videreføres hvis bedriftene vokser i størrelse, og om det kan overføres til større bedrifter. I følge Bjerke og Ind (2007) kan størrelse på bedriften spille en rolle i forhold til

involvering av kundene. Selv om størrelse bidrar til kompleksitet kan det føre til utfordringer når det kommer til det å komme nære kunden, forståelse, forpliktelse, respekt og lidenskap blant de ansatte (Bjerke og Ind 2007, 82). Det gjelder derfor å vite hva som gjør en liten bedrift god på dette området, slik at man kan ta med seg dette videre. Dermed kan det være nyttig å systematisere kunnskapen en sitter på, men det trenger allikevel ikke å være så avansert og utilnærmelig som respondentene virker å tro. Det viktigste er å dele kunnskapen innad i bedriften, som vi skal komme tilbake til senere.

- Operante ressurser fremstår som et viktig konkurransefortrinn for mindre bedrifter.

Funnene viser at som en liten bedrift er besittelsen av operante ressurser som konkurransefortrinn svært viktig. Våre respondenter har verken mulighet til eller ønske om å konkurrere på pris, og er dermed nødt til å hevde seg på andre måter. Bedrifter må konstant tilegne seg ny kunnskap for å kunne differensiere seg hevder Vargo og Lusch (2004), og denne kunnskapen kan handle like mye om kundenes kjøpsatferd og livsstil, som trender i markedet og konkurrenter. Respondentene i undersøkelsen besitter kunnskap om sine kunder som gir de en omfattende forståelse av kundenes hverdag og livsstil. En slik kundeforståelse må være grunnlaget for markedsføringstenkning- og praksis for at SD logikken skal fungere (Woodruff og Flint 2006). Som utfordrere i en prispresstet bransje blir kunnskapen bedriftene besitter en avgjørende faktor for deres konkurransedyktighet, og vi mener de gjør riktig i å fokusere på flere av aktivitetene i kundenes praksis enn bare produktet, som er med på å utgjøre kundens persepsjon av bedriften (Payne, Storbacka og Frow 2008). Ved å involvere seg i flere av aktivitetene skaper bedriften flere muligheter til å tilegne seg kunnskap, men også flere muligheter til å påvirke kundens helhetsopplevelse.

- Kunnskapen de ansatte besitter og relasjonene de har til kundene gjør de til bedriftenes viktigste ressurser. Det fremgår i undersøkelsens funn, og stemmer overens med det Hunt og Morgan (1995) hevder om at ferdighetene og kunnskapen til individuelle ansatte kan være en ressurs. Alle respondentene har ansatte som har vært hos dem lenge, noe som gjør at de ansatte både har kjennskap til og kunnskap om kundene. I følge Day (2000) er det viktig å beholde ansatte over tid for å kunne utnytte kunnskapen og læringen i organisasjonen over en lengre periode. Respondentene mener at de ansatte er en viktig ressurs fordi det er de som selger, bygger relasjoner til kundene, og sitter på kunnskap om både bedriften, produktene og kundene. Kunnskapen bedriften besitter er det hovedsakelig de ansatte i bedriften som har ervervet gjennom interaksjon med kundene. De ansatte ses også på som en viktig

konkurransfordel av respondentene. Videre ble det nevnt at det var viktig at de ansatte kjenner yrket og er troverdige slik at de fremstår som en ressurs for kunden, og som de dermed ønsker å ha en relasjon til. Vi anser de menneskelige ressursene som kjernen i mange bedrifter, og spesielt i bedrifter som ønsker å tilrettelegge for muligheter for samskaping av verdi. I følge Gröneros og Raval (2011) må også ansatte som ikke er en del av markedsføringsavdelingen, men som er i kontakt med kundene på forskjellige måter, opptre som deltidsmarkedsførere for å kunne utnytte interaksjonspunktene. De front office-ansatte³ kan både tilegne seg førstehåndskunnskap om kundene og formidle kunnskapen de selv har videre til kundene og organisasjonen. Det betyr at de potensielt har en avgjørende rolle for bedriftens samhandling med kundene. En av respondent nevnte også at han ønsker å forbedre kunnskapsoverføringen mellom de ansatte, i følge Narver og Slater (2000) vil i så fall det kunne bidra til organisatorisk læring.

- For at bedriften skal ha nytte av de ansattes ressurser viser funnene at respondentene er bevisste på å involvere og engasjere de ansatte. Hunt og Morgan (1995) mener at målet med markedsorientering bør være at det ses på som en form for organisatorisk rammeverk, som over tid kan bli kulturelt forankret i organisasjonen og dermed føre til at kunden alltid vil være i sentrum. Dette bør være utgangspunktet for å samskape verdi. I følge Day (2000) må hele organisasjonen være samstemt for å kunne bygge gode relasjoner, og det må være en bred aksept for at en hver interaksjon teller. For å få til dette mener vi at det kreves en høy grad av involvering av de ansatte. En av respondent nevnte nettopp dette, at det var viktig å involvere de ansatte i bedriftens prosesser for at de skulle få mer kunnskap, men også for at de skulle få en mer variert arbeidsdag, og for å skape en eierskapsfølelse hos de ansatte som skulle bidra til økt entusiasme og arbeidsglede. Å ha dedikerte ansatte er nok noe de aller fleste arbeidsgivere ønsker, men i hvilken grad slike tiltak som er nevnt fungerer vil varierer fra bedrift til bedrift. Bedriftene i undersøkelsen er litt ulike med tanke på størrelse og antall ansatte, hos noen var det eieren selv som stod bak disken, mens noen hadde flere ansatte, og også deltidsansatte. Det fullt mulig å finne dedikerte deltidsansatte, men forutsetningene blir selvfølgelig litt annerledes hos disse. Det kan derimot være vanskeligere å skape eierskapsfølelse hos en deltidsansatt. Det betyr at personene kundene møter i butikken og bak disken kan ha varierende interesser i forhold til bedriften og kunden, varierende grad av ressurser å tilby, og ulike måter og involvere kundene på. Poenget er at selv om bedriftene

³ Front office referer til de avdelinger i en bedrift som er i kontakt med kunder (http://en.wikipedia.org/wiki/Front_office)

forteller hva som er det ideelle for deres ansatte er det ikke sikkert at det er like lett å gjennomføre det i praksis. For å oppnå trivsel og engasjement blant de ansatte mente flere av respondentene at det var viktig å anerkjenne kunnskapen og ferdighetene de ansatte sitter på. Den ene bedriften i undersøkelse hadde for eksempel en lukket Facebook-gruppe for alle ansatte i bedriften, slik at også de deltidsansatte har mulighet til å komme med innspill og tilbakemeldinger. Det kan bidra til å myndiggjøre og anerkjenne kunnskapen til de ansatte. Dette igjen kan være med på å bygge det organisatoriske rammeverket og bidra til å skape en kundesentrert kultur. Vi ser det derfor som viktig å involvere de ansatte for å kunne involvere og skape engasjement hos kundene. I følge Bjerke og Ind (2007) representerer kundeinvolvering en endring i perspektiv og tenkning, slik at kunden blir sett på som en del av organisasjonen og som likeverdige. For å kunne gjøre dette er det viktig med kontinuerlig dialog og deltagelse blant både ansatte og kunder, og at relasjonen er preget av gjensidig interesse. Respondentene var opptatt av at de ansatte var deres ansikt utad, og en respondent nevnte at den som står bak disken har mye å si for om det blir kjøp eller ikke. Derfor var det viktig for han å ha ansatte som er gode til å se kundenes individuelle forskjeller. Gode ansatte var viktig for våre respondenter både på grunn av lønnsomheten og for kundens helhetsinntrykk.

Vår antagelse på forhånd var at kundenærhet kan være viktig for å tilrettelegge for samskaping av verdi, og flere av våre funn ser ut til å støtte dette. For våre respondenter handlet kundenærhet i stor grad om trygghet, ærlighet og en likestilt dialog. Å respondere på kommunikasjon fra kundene, ta de på alvor og respektere deres behov og ønsker, i tillegg til gjenkjennelse, var viktige faktorer i denne sammenhengen. Dette er bedriftenes perspektiv på kundenærhet, hva kundene mener har vi ikke avdekket i denne undersøkelsen. Om bedriftens og kundens syn er sammenfallende kan være avgjørende for om man klarer å oppnå kundenærhet. Har kundene en annen oppfatning enn bedriften kan det bli vanskelig for bedriften å tilrettelegge for kundenærhet. En god relasjon og nærhet til kundene er et godt utgangspunkt for å kunne samskape verdi med kundene. Respondentene mener at kundenærhet handler om toveiskommunikasjon, og å ta kundene på alvor og respektere deres behov og ønsker. Som Gröneros og Raval (2011) påpeker bør bedrifter prøve å finne en måte å nå inn til kundens arena for verdiskapning, heller enn å prøve å tvinge kunden til å passe inn i sine prosesser. I denne sammenhengen blir interaksjon med og tilbakemeldinger fra kundene viktig, slik at bedriften har mulighet til å tilpasse seg kundenes prosesser og ta del i deres bruk av produktet. Funnene viser også at respondentene har kort snuvinkel og

mulighet til å reagere raskt for å tilpasse seg kundene. Kunnskapen respondentene har ervervet om kundenes hverdagsliv er også en viktig faktor. Vi mener at dette er blant forutsetningene for å kunne samskape verdi med sine kunder, fordi det er en gjensidig prosess som begge parter skal ha nytte av. På bakgrunn av disse forutsetningene mener vi at respondentene har et godt utgangspunkt for å kunne bidra i kundens verdiskapningsprosess som en samskaper av verdi. Wikström (1996) påpeker at det må være en form for interaksjon mellom bedriften og kunden for å kunne utnytte forbrukerens kunnskap, erfaring, forventinger, ønsker og behov, og for å få innsikt i deres prioriteringer, deres visjoner og hvordan de lever. Bare på den måten kan bedriften forstå og støtte kundenes verdiskapning. Derfor skal vi i neste kapittel gå nærmere inn på hvordan bedriften gjennom interaksjon kan utnytte seg av kunnskapen de har opparbeidet seg til å skape muligheter for påvirkning og samskaping av verdi.

4.2.2 Å tilrettelegge for samskaping av verdi

I forkant av undersøkelsen hadde vi en antagelse om at kundenærhet kan føre til muligheter for samskaping av verdi mellom bedrift og kunde. Det vil si at bedriften kan tilegne seg kunnskap og ferdigheter gjennom nærhet til kunden, noe som kan føre til bedre forutsetninger for bedriften for både å oppdage og utvikle muligheter for samskaping av verdi. I det forrige kapitlet diskuterte vi hva bedriften kan oppnå gjennom kundenærhet, videre vil vi diskutere hvordan ressursene som kan tilegnes gjennom kundenærhet kan brukes til å tilrettelegge for samskaping av verdi. Det forrige kapitlet handlet mest om det fjerde prinsippet til Vargo og Lusch (2008), mens vi i dette kapitlet vil prøve å relatere diskusjonen opp mot prinsipp seks og syv, som omhandler samskaping av verdi, og kundens og bedriftens rolle i verdiskapningsprosessen. Det er flere ting som kan tilrettelegge for samskaping av verdi, men fordi vi tidligere har valgt å fokusere på prinsipp fire til Vargo og Lusch (2008) som omhandler operante ressurser har vi også valgt å bruke dette i forhold til samskaping av verdi, og fokuserer derfor spesielt på tilegning og formidling av kunnskap. Bedriften kan bruke relasjonene med kundene og kunnskapen de tilegner seg gjennom disse til å skape muligheter for samskaping av verdi. Funnene gir oss svar på hvordan respondenter oppfatter verdi og hvordan de tror de kan ta del i verdiskapningen. Å kunne samskape verdi med kundene handler også om å innse og akseptere at verdiskapningen skjer i kundens sfære, og at veien dit er gjennom interaksjon (Gröneros 2008, 2011). Gjennom interaksjon kan bedriften ha mulighet til å ta del i og påvirke kundens bruksprosess. Fordi bruk på samme tid er verdiskapning for kunden, får bedriften en mulighet til å ta del i kundens

verdiskapningsprosess, som en samskaper av verdi (Gröneros 2011). Det er dette perspektivet vi har tatt utgangspunkt i.

- Det viktigste stedet for interaksjon er bedriftens fysiske lokaler. Funnene viser tydelig at det er dette berøringspunktet som er det viktigste for alle respondentene i undersøkelsen.

Interaksjon mellom kunde og bedrift er i følge Gröneros og Ravald (2011) en forutsetning for å kunne muliggjøre samskaping av verdi. Vi er enige i at for å kunne skape noe sammen må det være minst to parter og en interaksjon mellom disse. I og med at en bedrift ikke kan levere verdi alene (Gröneros 2008; Vargo og Lusch 2004, 2006, 2008), betyr det at bedrifter er avhengig av å samhandle med kundene sine for å kunne påvirke verdien. På bakgrunn av relasjonene respondentene har med sine kunder som vi skrev om tidligere, og at butikken er deres viktigste berøringspunkt mener vi derfor at respondentene i undersøkelsen har gode forutsetninger for å muliggjøre samskaping av verdi. Den direkte interaksjonen gir bedriftene mulighet til å samhandle med kundene sine, samtidig som de kan dra nytte av kunnskapen de har opparbeidet seg, og respondentene mener selv at de er i en posisjon hvor de kan påvirke kundenes valg og opplevelse. Dette er avgjørende fordi litteraturgjennomgangen viser at verdiskapning skjer på kundens premisser (Gröneros 2008; Prahalad og Ramaswamy 2004; Vargo og Lusch 2006). Med punktet for direkte interaksjon tilstede finnes det også mulighet til å kunne påvirke kundens verdiskapningsprosess, og styrke nivået av verdi kunden skaper (Gröneros 2008). Selv om interaksjon er en forutsetning for samskaping av verdi betyr det ikke at samskaping av verdi finner sted kun fordi interaksjonen er der (Gröneros 2008). Interaksjonen i seg selv er ikke nok, bedriftene må også utnytte interaksjonen på riktig måte. Det er flere måter å gjøre dette på, bedriftene vi har intervjuet var spesielt opptatt av å formidle kunnskap til kundene sine og å skape en god helhetsopplevelse.

- Undersøkelsens funn viser at kunnskapen bedriftene oppnår gjennom kundenærhet kan gjøre det enklere å utnytte interaksjonen i form av samskapingsmuligheter. Interaksjonen i butikken blir for våre respondenter derfor det Payne, Storbacka og Frow (2008) omtaler som ”kritiske møter”, det er her det er viktigst for våre respondenter å levere. Her er bedriftens påvirkningskraft størst, og respondentene mener selv at det de sier og gjør i stor grad kan påvirke kundens valg. I likhet med Korkman (2006), mener også Gröneros (2008) at bedriften gjennom positiv involvering i verdiskapningsprosessen kan styrke utfallet av den. Vi mener at kundenærhet kan gjøre dette enklere for bedriften. En viktig faktor for at bedrifter skal kunne muliggjøre involvering er relasjonen mellom bedriften og kunden. Når kundene

har personlig kjennskap til bedriften og dens ansatte er de også mer mottagelige for informasjonen og anbefalingene som blir gitt, i tillegg kan det også gjøre det lettere for kunder å engasjere seg. Funnene indikerer at flere av respondentene aktivt har involvert seg i verdiskapningsprosessen. De forteller blant annet at kundene ofte handler mer eller noe annet enn det de opprinnelig var ute etter, på bakgrunn av respondentenes anbefaling. Dette kan ses på som en umiddelbar bekreftelse av deres påvirkningskraft. Hvorvidt det ligger en bevisst plan eller strategi bak disse involveringene, utover det at de ønsker å få solgt varer og holde kunden fornøyd, er mer usikkert. Flere nevnte at det var viktig i forhold til mersalg, men at de også var opptatt av hvordan kunden ville oppleve dette. En av respondentene fortalte at han ikke ønsker at salg skulle oppleves ubehagelig for kunden, men at både bedriften og kunden skulle tjene på samhandlingen, som forhåpentligvis for respondenten skulle føre til både økt salg og en god opplevelse for kunden. At respondentene selv mener at de er i posisjon til å påvirke kundens opplevelse understreker også at bedrifter både kan og vil være noe mer enn bare en leverandør av verdiforslag, som prinsippet til Vargo og Lusch (2008) lyder. Et annet eksempel på det er at flere av respondentene mener at de ved å snu en negativ opplevelse til en positiv opplevelse, kan utfallet av dette være bedre enn om den negative opplevelsen ikke hadde oppstått i det hele tatt. Gjennom interaksjon og ordentlig håndtering av hendelsen kan bedriften bidra til å øke kundens verdi, og komme styrket ut av en opplevelse som i utgangspunktet kunne hatt et negativt utfall.

- *Aktiv bruk av flere berøringspunkter kan være gunstig for bedriften.* Berøringspunktene er ressurser basert på kunnskap og ferdigheter som kan bidra til verdi, og som igjen kan skape sterkere kunderelasjoner (Duncan og Moriarty 2006). For å ivareta sine relasjoner bør bedriftene også ivareta alle sine berøringspunkter, selv om noen punkter alltid vil være viktigere og prioriteres over andre. En av respondentene nevnte spesifikt at kundene benytter seg av berøringspunktene, som for eksempel hjemmesiden eller Facebook for planlegging av kjøp. Dette viser at gjennom interaksjonen i butikk får bedriftene innsikt i bruken av berøringspunktene, og det illustrerer også i praksis at butikken ikke er det eneste viktige berøringspunktet. Berøringspunkter kan i følge Duncan og Moriarty (2006) gi fordeler til både bedrift og kunde. For bedriften gir det muligheter til å samle feedback fra kundene, spre kommunikasjonsbudskap, forsterke merkeløfter, og øke kundeinvolvering (Duncan og Moriarty 2006). Som vi diskuterte tidligere i kapittelet om kundenærhet, får bedriftene mye tilbakemeldinger fra kunder, både positive og negative. De setter selv stor pris på dette, og fremhever dette som en faktor som har stor betydning for at de sammen kan finne et tilbud

som passer deres kunder. Denne informasjonen hadde de ikke kunne tilegne seg om de ikke aktivt utnyttet sine møter med kundene. Bedriftene kan både motta og spre informasjon og budskap gjennom berøringspunktene. Vi mener at informasjonen de tilegner seg kan brukes til å tilpasse informasjonen de gir, noe vi skal gå nærmere inn på under funnene som følger. Dermed er berøringspunktene også til kundenes fordel, fordi det kan føre til økt opplevelsesverdi, økt tilfredsstillelse, og at behovene deres blir bedre ivaretatt (Duncan og Moriarty 2006). De fleste av respondentene i vår undersøkelse har et forbedringspotensial når det gjelder berøringspunkter utenom butikken. Om de hadde utnyttet de andre kommunikasjonsflatene mer aktivt kunne det sannsynligvis bidratt til flere muligheter for samskaping av verdi.

- Undersøkelsen viser at å lytte til tilbakemeldinger er en viktig faktor for at bedriftene skal kunne tilrettelegge sitt tilbud for kundene. I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) starter tradisjonell bedriftstenkning med premisset om at bedriften bestemmer hvilke varer og tjenester som skal tilbys. Dette er ikke tilfellet i forhold til hva vi har funnet. Bedriftene vi har intervjuet har både tatt inn og fjernet varer fra sortimentet på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kunder. En respondent uttrykte at de har enkelte kunder med mye kunnskap, derfor har han tillit til kundens forslag og har tatt inn leverandører på bakgrunn av deres anbefalinger. Dette indikerer at bedrift og kunde i vår undersøkelse er likestilte parter og at bedriftene er svært åpne for forslag fra kundene. Wikström (1996) mener at interaksjon i verdiskapningsprosessen betyr at bedriften kommer inn i forbrukernes domene og tar del i deres forbruk av produktet, og at det fra denne interaksjonen formes en gjensidig læringsprosess. Funnene våre viser at de raskt ser hvilke produkter som fungerer og ikke, og gjennom tilbakemeldingene får respondentene også svar på hvorfor det ikke fungerer. Det vil dermed si at bedriften har kommet med et verdiforslag som kunden ikke har akseptert, men for å kunne lære av det er det viktig at bedriften forstår hvorfor det ikke fungerte. Derfor mener vi at dialog og tilbakemeldinger er viktig for at bedriften skal kunne skape verdi med kundene, forhåpentligvis vil det bidra til at bedriften kan komme med et verdiforslag som kunden med stor sannsynlighet vil akseptere. Dette viser at interaksjon og samspill mellom bedrift og kunde er avgjørende for at de skal kunne skape verdi sammen.

- Å formidle kunnskap til kundene er viktig for respondentene fordi de ønsker at kundene skal kunne få mest mulig nytte av produktet/tjenesten. Dette er viktig for at kunden skal kunne skape verdi. Hvis bedriften kan bidra til å styrke kundens evner og ferdigheter bidrar den

samtidig til å styrke kundens verdiskapning. Ofte har kommunikasjonen kun foregått fra bedrift til kunde (Prahalad og Ramaswamy 2004), og det er derfor viktig å understreke at formidling av kunnskap bør bygges gjennom en likestilt dialog hvis målet er å oppnå samskapsningsmuligheter. Funnene viser at det var viktig for våre respondenter å formidle kunnskap for å øke graden av trygghet for kunden, og for at utnyttelsen og bruk av produktet skal bli optimalt. Noe som viser at de er opptatt av kundenes konsum av produktene. Samtidig er det viktig å huske på at bedriftens bakenforliggende mål alltid er salg, og for å opprettholde salg er det viktig med fornøyde kunder som kommer tilbake. Formidling av kunnskap handler derfor både om samskaping av verdi og om å skape konkurransefortrinn. Hvis en tilbyder ønsker å forbedre sin konkurransedyktighet er det i følge Payne, Storbacka og Frow (2008) nødvendig at den utvikler sine evner til å utvide kundens ressurser i form av kompetanse og evner. Respondentene i undersøkelsen har kunnet utvikle denne evnen gjennom den nære relasjonen de har til sine kunder, som muliggjør opplæring av kundene hvis det skulle være nødvendig og ønsket. Fordi respondentene selger matvarer får de ofte spørsmål om tilberedningsmetoder, dette er et godt eksempel på hvordan de kan overføre kunnskap til kunden, slik at kunden får mest mulig ut av varen. I følge Grøneros og Raval (2011) kan bedrifter ved å tilby kundene de nødvendige ressursene være med på å støtte kundenes verdiskapning. Et viktig aspekt ved kundens evne til å skape verdi er blant annet mengden informasjon, kunnskap og ferdigheter de har tilgjengelig (Normann 2001). Det er derfor mulig for en bedrift å forbedre sin konkurransedyktighet ved å utvide kundens ressurser, i form av kompetanse eller evner, blant annet ved å formidle kunnskap (Payne, Storbacka og Frow 2008). Dermed blir formidling av kunnskap et nøkkelaspekt for bedriftens mulighet til både å påvirke kundens verdiskapning, og til å utvikle konkurransefortrinn. At respondentene er opptatt av å styrke sine kunders kompetanse, og skape en større bruksverdi kan derfor være svært fordelaktig, og er helt i tråd med SD logikken.

Hvis kunden ikke kan skape ønsket verdi av produktet eller tjenesten, er de heller ikke villige til å betale for det. Derfor er det viktig å formidle de ressursene som er nødvendig for at kunden kan skape verdi, dette er noe som fremgår som viktig for alle våre respondenter. En av respondentene presiserer at det er kunnskapen kunden tilegner seg ved å handle i hans butikk som kan bidra til en bedre bruksopplevelse som er viktig, deres jobb består i å selge kunnskap sier han. Respondentene bruker flere kanaler for å formidle kunnskapen de sitter på. Som allerede nevnt er butikken det viktigste interaksjonspunktet, og også der det blir formidlet mest kunnskap, men bedriftene benytter også andre kanaler som nyhetsbrev og Facebook.

Fordi det er kunden som skaper verdi i sitt eget liv vil det si at bedriften i noen tilfeller er nødt til å tilby noe mer enn bare et verdiforslag, de må også tilby de ressursene som kreves for at kunden skal få en god opplevelse (Göneros 2008). Gjør man ikke det kan en konsekvens være at kunden ikke godtar verdiforslaget, noe som vil føre til at bytteverdien synker eller opphører. Enkelte respondenter virket å være klar over at deres jobb er å få kundene til å godta verdiforslaget de selv kommer med, og at for å få til det må de tilby kundene de ressursene de trenger for å kunne ta i bruk tilbudet bedriften kommer med. Et eksempel på dette er at de er bevisste på at enkelte produkter krever noe mer forklaring for enkelte kunder, og tar seg dermed tid til å hjelpe kundene. Bedriftene må utøve sin påvirkningskraft utover bare det å komme med et verdiforslag, og gjøre sitt ytterste for å gjøre kundens bruksverdi og helhetsopplevelse komplett. Det er dette den servicedominante logikken handler om. Som Payne, Storbacka og Frow (2008) hevder, burde tilbyders motivasjon være å forbedre kundepraksisene, altså gjør kundens opplevelse best mulig, for å kunne støtte verdiskapningen til kunden. På den måten kan bedriften også gi seg selv en mer verdifull rolle i kundens verdiskapningsprosess, ved å tilby noe mer utover selve produktet eller tjenesten. Som vi skrev tidligere er dette også det Korkman (2006) og Gröneros (2008) hevder når de skriver om positiv involvering i verdiskapningsprosessen. Hvis bedriften bidrar med noe til kundens verdiskapningsprosess, som for eksempel kunnskap, vil den samtidig gjør sin rolle i denne prosessen viktigere. Samtidig som det er viktig å bemerke at også formidling av kunnskap bør baseres på individuelle tilpasninger, respondentene uttrykte at det er viktig å være klar over at enkelte kunder ønsker mer hjelp og informasjon enn andre. Når respondentene i undersøkelsen tilbyr sine kunder kunnskap og informasjon som er avgjørende for resultatet kunden oppnår gjennom sitt konsum, tar de aktivt del i kundens verdiskapningsprosess. Vet kundene hvordan de skal bruke produktet best mulig, vil mest sannsynlig opplevelsen også bli bedre.

- Det eksisterer en bevisst holdning til at det er flere faktorer som utgjør verdi for kunden.

Selv om respondentene vektlegger den direkte interaksjonen i butikken som det viktigste berøringspunktet, viser de også forståelse for at de andre berøringspunktene bidrar kumulativt til verdiskapningen. Denne forståelsen er viktig fordi verdi kan skapes i alle møtepunkter mellom kunde og bedrift, i tillegg til ved bruk (Prahalad og Ramaswamy 2004). Selv om de har forståelse for det, vet vi som sagt at de ikke er like flinke til å opprettholde alle berøringspunktene. Etersom kundenes verdiskapningsprosess i følge Payne, Storbacka og Frow (2008, 86) består av flere aktiviteter, betyr det at det er flere ting som kan være med på

å utgjøre kundeverdien. Flere av respondentene har en formening om at den opplevelsen kundene får i butikken og gjennom berøringspunktene i mange tilfeller er viktigere enn selve produktet, og vi mener at produktet eller tjenesten derfor bare bør ses på som en av flere faktorer som bidrar til verdi for kunden. Vi antar dermed at berøringspunktene og de aktivitetene bedriftene i vår undersøkelse utøver i møte med kundene, som for eksempel å formidle kunnskap, er med på å forme kundens verdiskapning. I litteraturen har man blitt nødt til å både re-evaluere ideen om at verdi er forankret i håndfaste varer, og til å redefinere verdiskapningsprosessen (Vargo og Lusch 2004). Hvis verdi ikke er forankret i varer er det ikke bedriften, men kunden som skaper verdi, gjennom sin opplevelse og persepsjon. Derfor er det helhetsopplevelsen bedriften kan tilby kunden som er avgjørende for kundeverdien og som bedriften har mulighet til å påvirke gjennom samskaping av verdi. Som skrevet i teorikapittelet er verdien kunden sitter igjen med basert på den totale opplevelsen med bedriften, og Payne og Holt (2001) mener også at verdi skapes over tid og kan påvirkes av eksterne og interne faktorer. Det betyr at bedriften aldri kan få full kontroll over verdien som utledes fra deres tilbud. Derfor mener vi at bedriften må gjøre sitt ytterste for å være en aktiv og positiv bidragsyter i kundens verdiskapningsprosess, slik at de kan bli noe mer enn bare en leverandør av verdiforslag. Gjør de dette kan de bli samskapere av verdi med kundene. Respondentene i undersøkelsen er som sagt bevisste på å skape en god opplevelse for kundene, og flere av dem går også aktivt inn for å bidra til dette. Gjennom å informere og være generelt hjelpelige med handelen mener de selv at de er med på å skape en god opplevelse for kundene. Flere av respondentene har en bestemt oppfatning av hvilken opplevelse eller følelse de ønsker at kunden skal sitte igjen med, og ønsker at det å handle hos de skal skape en spesiell følelse eller ekstra verdi som bidrar til å skille de fra konkurrentene. En respondent forteller for eksempel at deres mål er at kunden skal gå hjem med en følelse av at de har kjøpt noe litt eksklusivt, og at de har unnet seg noe ekstra. Respondentene vier mye tid og ressurser på å være hjelpelige for kundene sine. Det er en utbredt forståelse blant respondentene for at det er i de gode følelsene og opplevelsene at verdien for kunden ligger, og at dette kan bidra til å øke bruksopplevelsen. Å forstå dette er veien til å forstå kundens verdiskapningsprosess bedre, og dermed også å kunne påvirke den.

- Kunnskap ervervet gjennom kunderelasjoner gjør at bedriftene kan møte kundene på kundenes premisser. Kundens verdiskapningsprosess kan defineres som "en serie av aktiviteter utført av kunden for å oppnå et spesielt mål" (Payne, Storbacka og Frow 2008, 86, egen oversettelse). Bedriftene må derfor tilrettelegge disse aktivitetene slik det er best for

kunden. Respondentene i vår undersøkelse synes å være klar over at det er de som må tilrettelegge for en så god opplevelse som mulig for kunden. Vi mener at bedriften kan dra nytte av en slik tilrettelegging fordi det er kundene som fastsetter og kontrollerer sin egen oppfattelse av verdien (Gröneröos 2008; Vargo og Lusch 2006). Samskaping av verdi forutsetter at bedrifter kan skape relevante, sterke, positive og individuelle opplevelser (Prahalad og Ramaswamy 2004). Å gjøre en opplevelse god handler om å forstå den enkelte kundens ønsker og behov, og funnene viser at kundenærhet kan bidra til den kunnskapen bedriften trenger for å gjøre tilbudet sitt relevant, og individuelt tilpasset sine kunder. Funnene viser også at det er viktig for respondentene å finne balansen mellom å være for påtrengende og for lite hjelpsom, og det viktigste med dette var at de innser at det er individuelt for hver enkelt kunde. Noe som gjør at de kan tilpasse deres tilbud og gi den hjelpen som dekker kundens behov på en god måte, og de trenger derfor ingen felles retningslinjer for hvordan et kundemøte skal foregå. Kundemøtet foregår på kundenes premisser og det kan derfor være vanskelig å bestemme på forhånd hvordan det skal foregå. Prahalad og Ramaswamy (2004) mener at samskaping av verdi handler om å tillate kunden å konstruere opplevelsen sammen med tilbyderer, så den passer kundens egen kontekst best mulig. Mulighet til individuell tilpasning er derfor viktig for samskaping av verdi. Uten kunnskapen respondentene har ervervet gjennom relasjonen med sine kunder ville ikke en slik individuell behandling vært mulig.

Gjennom hele diskusjonen har vi implisitt diskutert kundens opplevelse. Alle faktorene som er gjennomgått mener vi er med på å bidra til helhetsopplevelsen med bedriften og dermed kunde verdien. Tilretteleggingen for samskaping av verdi gjennom å etablere en relasjon, tilegning av kunnskap og ressurssterke ansatte er alle faktorer som vi mener kan bidra til å skape muligheter for bedriften til å delta i kundens verdiskapningsprosess, og som er med på å utgjøre opplevelsen. Videre mener vi at gjennom interaksjon og formidling av kunnskap kan bedriftene aktivt påvirke kundens verdiskapning, som en samskaper av verdi. Til sammen former disse faktorene inntrykket og verdien kunden sitter igjen med. Samskaping har som mål å styrke organisatoriske kunnskapsprosesser ved å involvere kundene i dannelsen av mening og verdi (Roser mfl. 2009). Noe vi mener disse elementene bidrar til. For bedriften handler det både om å styrke sine egne ressurser gjennom kunnskap og forståelse, og å kunne bruke dette for å involvere og engasjer kundene, som til syvende og sist vil være gunstig for både kunden og bedriften.

4.3 Konklusjon

Gjennom vår masteroppgave har vi undersøkt hvordan bedrifter gjennom kundenærhet kan tilrettelegge for samskaping av verdi. Ved hjelp av litteraturgjennomgang, datainnsamling og diskusjon av dette materialet vil vi nå presentere de konklusjonene vi har kommet fram til. Vi velger å dele opp svaret i to deler, for først å kunne svare på hva bedriftene kan oppnå gjennom kundenærhet, og deretter hvordan dette eventuelt kan brukes til å tilrettelegge for samskaping av verdi.

Bedrifter kan tilegne seg operante ressurser gjennom kundenærhet. Som følge av en personlig og langsiktig relasjon til flere av kundene sine har bedriftene i undersøkelsen tilegnet seg kunnskap om og forståelse for kundens hverdag og brukssituasjoner, samt behov og ønsker. Denne typen kunnskap kan bedrifter bruke til å tilpasse sine egne prosesser etter kundenes, så de kan tilnærme seg kundene på en bedre måte, og slik at kundene får et tilrettelagt tilbud. Dette forutsetter at kunnskapen en erverver brukes på en aktiv måte. Tilbakemeldinger fra kundene spiller også en viktig rolle for at bedriften skal kunne forbedre sitt tilbud. For å oppnå konstruktive tilbakemeldinger er det viktig at bedriften behandler kundene som en likestilt part, og at de tar de tilbakemeldingene de får på alvor. At det ligger en gjensidig relasjon med to informerte parter til grunn øker sannsynligheten for at tilbakemeldingene vil være en ressurs for bedriften. Hvis bedrifter bruker den kunnskapen de besitter til å møte kundene på kundenes premisser setter de kundene i fokus. Det kan ha betydning for samskaping av verdi, hvor individuelle tilpasninger er viktig.

Kundenærhet kan gjøre det lettere å utnytte interaksjonen mellom bedriften og kunden i form av muligheter for samskaping av verdi. Ettersom kundenærhet vil kunne bidra til å øke bedriftens kunnskap om kundene, vil bedriften også kunne tilegne seg informasjon om hvilke ressurser som er nødvendige for å kunne gjøre kundens bruksopplevelsen best mulig. Ved å tilby kundene de rette ressursene kan bedriften bidra til å øke kundens verdiskapning, det kan for eksempel være kunnskap om hvordan produktet/tjenesten brukes. På den måten kan de bruke interaksjonsmulighetene til å samskape verdi. I tillegg åpner det opp muligheter for bedrifter til å lære hvordan kundene bruker deres produkter, og dermed kan bedriften i samarbeid med kundene forbedre sitt tilbudet. Utnytter bedrifter kunnskapen og ferdighetene de tilegner seg på riktig måte kan dette bidra til samskapingsmuligheter, og også være et grunnlag for konkurransefortrinn. Det betyr at kundenærhet kan bidra til å tilrettelegge for samskaping av verdi.

Det er noen forutsetninger som må ligge til grunn for å kunne samskape verdi, blant annet likestilt dialog, åpenhet, gjensidighet, interaksjon og engasjerte ansatte. Enkelte av disse er det mulig å oppnå gjennom kundenærhet, men det krever vilje og handling fra ledelsen, de ansatte og fra kundene. Det er bedriften som i første omgang må vise åpenhet og gjensidighet, derfor er det viktig at bedriften er deltagende og ser kundene som individer og ikke forbrukere. Bedriften må klare å skape engasjement og samarbeidsvilje både hos kundene og de ansatte. Det er de ansatte som i størst grad skal bygge relasjoner, samhandle med kundene og skape troverdighet. Bedriftens menneskelige ressurser er derfor viktig for både kundenærhet og for å skape muligheter for samskaping av verdi, derfor er det viktig å få ansatte til å bli værende i bedriften over tid.

Bedriftene arbeider *ikke* ut i fra synet om at verdi er forankret i varen. Blant respondentene er det en utbredt oppfattelse av at bruksverdi for kunden er det som er avgjørende noe som gir støtte for verdiperspektivet vi har valgt å gå ut i fra. Derfor ses også produktet på som én av flere ting som bidrar til verdiskapningen. Gjennom hele verdiskapningsprosessen akkumulerer kunden verdi, og det er derfor helhetsopplevelsen som er avgjørende for verdien kunden sitter igjen med. Vi mener derfor at det finnes flere steder i kundens verdiskapningsprosess hvor en bedrift kan bidra, og være en samskaper av verdi. Det kan være gjennom direkte interaksjon i butikk eller via andre berøringspunkter som innebærer interaksjon mellom bedrift og kunde. Å gjøre en opplevelse god handler om å forstå den enkelte kundes behov og ønsker. Kundenærhet kan bidra til dette fordi det åpner opp muligheter for en likestilt dialog som gagnar begge parter. I tillegg til at det krevers åpenhet fra bedriftens side, handler det om å våge og slippe kunden litt inn på seg, hvis ikke er ikke en likestilt relasjon mulig. Slutningen vi trekker ut i fra dette er at bedrifters rolle i verdiskapningsprosessen ikke er begrenset til kun å gjelde levering av verdiforslag. Bedriftene har også mulighet til å samskape verdi med kunden gjennom interaksjon, men dette krever en aktiv handling fra bedriftens side. Vi konkluderer derfor med at kundenærhet kan bidra til viktig kunnskap om kunden som gjør at det blir lettere å ta del i verdiskapningsprosessen på kundens premisser, og bli en samskaper av verdi.

4.3.1 Praktiske implikasjoner

Bedrifter som ønsker å samskape verdi med sine kunder bør starte med å opparbeide seg grundig kunnskap basert på kundens erfaringer med deres produkter/tjenester. Derfor bør

ledelsen også engasjere seg og ta del i det som foregår i alle møtene mellom kunde og bedrift. Det er viktig at bedriften og dens ansatte forstår at kunder er individer som har ulike liv og ulike behov, og at de må ta hensyn til dette hvis målet er å samskape verdi. Bedrifter bør også i mindre grad benytte seg av rigide retningslinjer for hvordan ansatte skal tilnærme seg og samhandle med kundene, fordi dette vil avhenge av den enkelte kunden. Fordi ansatte som er i daglig kontakt med kunder besitter kunnskap som vil være relevant også for andre i bedriften, bør bedrifter opprette et system som gjør det mulig for disse ansatte å videreformidle denne kunnskapen innad i bedriften.

For å kunne samskape verdi må bedrifter skape interaksjonspunkter som muliggjør en kommunikasjon mellom bedrift og kunde. Det er viktig at denne kommunikasjonen er basert på gjensidighet og likestilt dialog, innstillingen bør være at bedriften også har noe å lære av kunden. I tillegg må bedriften tilby åpenhet slik at kunden kan få innsikt i bedriften, slik at begge parter besitter informasjonen som er nødvendig. Hvis ikke blir det en skjevhet i samspillet mellom partene, og det blir vanskeligere å muliggjøre samskaping av verdi. Bedrifter som ønsker å skape muligheter for samskaping av verdi bør bruke mer ressurser på sine eksisterende kunder, slik at det kan etableres gode relasjoner, og kundenærhet kan oppnås. Ved å opparbeide seg kunnskap gjennom kundenærhet vil det bli enklere å utnytte interaksjonspunktene og dermed skape muligheter for samskaping av verdi.

4.3.2 Videre forskning

Det er flere ting å bygge videre på fra vår undersøkelse, blant annet å utføre en mer omfattende datainnsamling slik at det for eksempel kan gjennomføres en komparativ studie. Dette kan gjøres mellom små og store bedrifter, og mellom ulike bransjer. Ut i fra hva vi fant hos de små bedriftene er vår antagelse at denne praksisen kommer intuitivt hos mindre bedrifter. Det kan derfor være interessant å undersøke hvordan større bedrifter nærmer seg kundene sine, og hvordan de kan tilrettelegge for muligheter for samskaping av verdi. En bør også utføre en undersøkelse hvor en undersøker hvilke fordeler dette gir kundene, ved å bruke både bedrift og kunder som forskningsobjekt, i større og mindre bedrifter. Det kom frem gjennom vår undersøkelse at ansatte, ledelse og kunnskapsdeling var viktige nøkkelfaktorer for å skape kundenærhet og samskaping av verdi. Dermed ville det vært interessant og undersøke samspillet som kreves på innsiden av organisasjonen for å kunne skape suksessrik samskaping. I tillegg bør videre forskning benytte ulike former for datainnsamlingsmetoder, i

tillegg til å gjøre en studie på samme case på forskjellige tidspunkter for å få et mer helhetlig bilde.

4.3.3 Svakheter

Problemstillingen er kun undersøkt fra bedriftenes perspektiv, og vi kan derfor ikke garantere for at det bedriften forteller om kundene er riktig. Vi har også et relativt lite utvalg og ideelt sett burde vi ha benyttet oss av et bredere sett av datainnsamlingsteknikker. Alle respondentene er i tillegg fra samme bransje, og er relative like i størrelsen. Vi kan derfor bare si noe om dette konkrete utvalget, og vi kan ikke vite om det samme vil gjelde større bedrifter eller i andre bransjer.

Det kan også stilles spørsmål om objektivitet fra vår side på grunn av manglede erfaring med kvalitative undersøkelser. Det kan også ha oppstått skjevheter fordi respondentene ikke har så mye kunnskap om markedsføring, selv om vi har prøvd å ta høyde for dette. Det kan likevel hende at de har tilpasset svaret til det de tror vi vil høre fordi de ønsker å gi et korrekt svar og var redd for å svare feil.

5.0 Litteraturliste

- Alderson, Wroe. 1957. *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ballantyne, David og Richard J. Varey. 2006. "Creating Value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing". *Marketing Theory*, 6(3): 335-348. Sage Journals (10.1177/1470593106066795)
- Bhalla, Gaurav. 2014. "How to plan and manage a projects to co-create value with stakeholders." *Strategy & Leadership*, 42(2): 19-25. Emerald Insight: (17108449).
- BI. Norsk Kundebarometer. Lesedato 3. juni 2014:
<http://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/arkiv/resultater-2011/>
- Norsk Kundebarometer. Lesedato 3. juni 2014:
www.bi.no/kundebarometer
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative Research Methods For the Social Sciences*. 7. Utg. Pearson International Edition, Boston.
- Berg, K. E., og Latin, R. W. 2008. *Essentials of Research Methods in Health, Physical Education, Exercise Science and Recreation*. 3 utg. Philadelphia, PA: Lippincott, Williams & Wilkins.
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8 utg. Pearson Education.
- Bowman, C. og V. Ambrosini. 1998. "Value Creation versus Value Capture: Towards A Coherent Definition of Value in Strategy – An Exploratory Study". Cranfield University Working Paper. SWP 14/98. Cranfield School of Management, UK.
- Chesbrough, Henry. 2011. *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. Jossey-Bass, San Francisco CA
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 3 utg. Los Angeles, Sage.
- Day, George S. 1994. "The Capabilities of Market-Driven Organizations." *Journal of Marketing*, 58(4):37-52. Business Source Complete (9410316032).
- 2000. "Managing Market Relationships." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):24-30. Business Source Complete (2651004).

- Duncan, Tom og Sandra Moriarty. 2006. "How integrated marketing communication's "touchpoints" can operationalize the service-dominant logic." I Vargo og Lusch (red.) *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, 236-243. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe
- Gröneroos, Christian. 2000. "Relationship Marketing: The Nordic School Perspective." I Sheth og Parvatiyar (red.) *Handbook of Relationship Marketing*, 95-118. Sage, Thousand Oaks, CA.
- 2008. "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?" *European Business Review*, 20(4): 298-314. Business Source Complete (1732778)
- 2011. "Value co-creation in service logic: A critical analysis." *Marketing Theory*, 11(3): 279-301. Sage Journals (10.1177/1470593111408177)
- Gröneroos, Christian og Annika Ravald. 2011. "Service as business logic: Implications for value creation and marketing." *Journal of Service Management*, 22(1): 5-22. Business Source Complete (1911636)
- Gröneroos, Christian og Päivi Voima. 2013. "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41: 33–150. Business Source Complete (85456475)
- Hilton, Toni, Tim Hughes og David Chalcraft. 2012. "Service co-creation and value realization." *Journal of Marketing Management*, 28(13-14):1504-1519. Business Source Complete (83845157).
- Holbrook, Morris B. 1994. "The Nature of Customer Value." I Rust og Oliver (red). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage, Newbury Park, CA.
- Hunt, Shelby D. og Robert M. Morgan. 1995. "The Comparative Advantage Theory og Competition." *Journal of Marketing*. 59: 1-15. Business Source Complete (9504245035)
- Ind, Nicholas, Clare Fuller og Charles Trevail. 2012. *Det samskapt merket. Hvordan samskaping genererer innovasjoner og utvikler merker*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Ind, Nicholas, Oriol Iglesias og Majken Schultz. 2013. "Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation". *California Management Review*, 55(3): 5-25. Business Source Complete (87684275).
- Korkman, Oskar. 2006. "Customer value formations in practice: A practice-theoretical approach." Series A: 155, Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall

- Krippendorff, Klaus. 2004. *Content Analysis: An introduction to Its Methodology*. 2 utg. Thousand Oaks, CA: Sage
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Lambert, M., Douglas og Matias G. Enz. "Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships." *Journal of Marketing Management*, 28(13-14):1588-1625. Business Source Complete (83845160).
- Leiulfstrud, Håkon og Bjørn Hvinden. 1996. "Analyse av kvalitative data: Fiksørbilde eller puslespill." I Holter og Kalleberg (Red.) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, 21-35. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lem, Hartvigsen, Charlotte. 2011. "Lykkes når kunden står i sentrum." *Magma*, (4). Lesedato 3. juni 2014: <http://www.magma.no/lykkes-nar-kunden-star-i-sentrum>.
- Levitt, Theodore. 1969. *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. McGraw-Hill, New York.
- Lune, Howard, Pumar, Enrique S. og Ross Koppel. 2009. *Perspectives in Social Research Methods and Analysis. A Reader for Sociology*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Martins, Flavio. 2013. "Customer Experience Is More Important Than Advertising" *Business2community*, (12). Lesedato 2. juni 2014: <http://www.business2community.com/customer-experience/customer-experience-important-advertising-infographic-0726258#!WYj7c>
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget
- Nilsen, Amund Aune. 2011. "Utredningen som kan endre dagligvarebransjen." *NRK*. 8. April. Lesedato: 18. Juni 2014: <http://www.nrk.no/okonomi/dagligvare-utredningen-snart-klar-1.7582638>
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama og Akiya Nagata. 2000. "A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm." *Industrial and Corporate Change*, 9(1):1-20. Business Source Complete (4509638).
- Nonaka, Ikujiro og Georg von Krogh. 2009. "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory." *Organization Science*, 20(3):635-652. Business Source Complete (42421326).
- Normann, Richard. 2001. *Reframing Business: When the map changes the landscape*. Chichester, England: Wiley.
- Payne, Adrian og Sue Holt. 2001. "Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing." *British Journal of Management*, 12: 159-182. Business Source Complete (4731454).

- Payne, Adrian F., Storbacka, Kaj og Pennie Frow. 2008. "Managing the co-creation of value." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 83-96. Business Source Complete (31334903)
- Prahalad, C.K., Venkat Ramaswamy. 2004. *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Punch, M. 1994. Politics and ethics in qualitative research. I Denzin og Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, 83-98. 2 utg. Thousand Oaks, CA: Sage
- Punch, Keith F. 2005. *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage.
- Ravald, Annika. (2001), "A view of value – the customer value process", in Breivik, E., Falkenberg, A.W. and Gronhaug, K. (Eds), *Rethinking European Marketing. Proceedings from the 30th EMAC Conference, Bergen, Norway, May 8-11*.
- Roser, Thorsten, Samson, Alain, Humphreys, Patrick og Eidi Cruz-Valdivieso. 2009. *New Pathways to Value: Co-creating Products by Collaborating with Customers*. LSE Enterprise, London, UK. (Unpublished)
- Saarijärvi, Hannu. 2012. The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5): 381-391. Business Source Complete (79723058).
- Slater, F., Stanlay og John C. Narver. 2000. "Intelligence Generation and Superior Customer Value." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):120-127. Business Source Complete (2651012).
- Stake, Robert E. 1994. Case Studies. I Denzin og Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, 236-247. 2 utg. Thousand Oaks, CA: Sage
- Stake, Robert E. 2000. Case Studies. I Denzin og Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, 435-454. 2 utg. Thousand Oaks, CA: Sage
- Stake, Robert E. 2005. *Multiple Case Study Analysis*. New York: Gilford Publications Incorporated.
- Sørheim, Tone Iren. 2014. "Norsk lavprishandel høyest i Europa." *E24*. 21. Mars. Lesedato 18. Juni 2014: <http://e24.no/naeringsliv/norsk-lavprishandel-hoeyest-i-europa/22818912>
- Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68(1):1-17. Business Source Complete (12142574).
- 2006. "Service-Dominant Logic. What It Is, What It Is Not, What It Might Be." I Vargo og Lusch (red.) *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, 43-56. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe
- 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy*

- Marketing Science. Vol. 36, s. 1–10. Business Source Complete (31334809)
- Vandermerwe, Sandra. 1996. "Becoming a Customer "Owning" Company." *Long Range Planning*, 29(6): 770–782. Business Source Complete (12351204)
- Wikström, Solveig. 1996. "Value Creation by Company-Consumer Interaction." *Journal of Marketing Management*, 12: 359-374. Business Source Complete (5480339)
- Woodruff, Robert B. 1997. "Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2): 139-153. Business Source Complete (9707141941)
- Woodruff, Robert B. og Daniel J. Flint. 2006. "Marketing's Service-Dominant Logic and Customer Value." I Vargo og Lusch (red.) *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, 183-195. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and method*. 3. Utg. Thousand Oaks, California: Sage.

Vedlegg 1: Intervjuguide og forskningsspørsmål, side 1

Forskningsspørsmål

Utgangspunkt for spørsmålsformuleringene (ikke stilt til respondentene direkte).

- Hva bruker bedriftene interaksjonspunktene til?
- Hva er oppnår bedriftene gjennom kundenærhet?
- Hva gjør bedriftene for å påvirke kundeverdien?

Introsørsmål

- Kan du fortelle litt om bedriften generelt og din rolle?
- Hvor mange ansatte har dere?
- Hvor mange kunder har dere ca.?

Interaksjon

- Hvilke berøringspunkter finnes mellom dere og kundene? (Nettsider, facebook osv.)
- Kan du beskrive de ulike berøringspunktene?
- Hvilke er de viktigste for dere?
 - Hvorfor?
- Tilrettelegger dere berøringspunktene for å oppnå kundenærhet?
 - Hvordan?
- Hvordan tror du berøringspunktene påvirker kundens opplevelse?
 - Eksempel?
- Hvordan tror du kundens reise er fra kunden bestemmer seg for å handle hos dere til produktet er konsumert?
 - Av det du har beskrevet nå, hva tror du er det viktigste for kunden?

Kundenærhet

- Kan du beskrive relasjonen dere har til deres kunder?
- Hva legger du i begrepet kundenærhet?
- Hvilke fordeler tror du kundenærhet kan gi?
- Hvilke muligheter har dere for å ta i mot tilbakemeldinger fra kunder?
- I hvilken grad tar dere tilbakemeldinger til etterretning?
 - Kan du gi et eksempel på dette?
- Syns du selv at dere har mye kunnskap om kundene deres?
 - Hvorfor?
 - Hva har dere gjort for å oppnå det?
 - Hva syns du er den beste måten å tilegne seg kunnskap om kunder på?
- Hvilken rolle tror du de ansatte spiller for kundens helhetsinntrykk?
 - Gi eksempel
 - Tiltak/opplæring av ansatte?
- Er dere opptatt av å formidle matkunnskap til deres kunder?
 - På hvilken måte gjør dere dette?

Vedlegg 1: Intervjuguide og forskningsspørsmål, side 2

Verdi

- Hvordan vil du definere kundeverdi?
 - Hvor/når tror du kundeverdi oppstår?
- Hvilken mulighet tror du dere har til å påvirke kundeverdien?
 - Gi eksempel
- Hvorfor tror du kundene velger dere overfor konkurrentene?
- Hvilken verdi tror du dere skaper med kundene utover selve produktet?
 - Hvorfor tror du kundene velger å handle hos dere kontra hos billigere aktører?
- Hva tror du dere kan gjøre for å gjøre kundens opplevelse enda bedre?

Avslutning

- Er det noe annet du ønsker å tilføye som du syns vi burde få med?

Vedlegg 2: Kategorisering for analyse

Interaksjon/påvirkning

- *Berøringspunkter:* Med berøringspunkter mener vi alle møter mellom kunde og bedriften. Berøringspunkter innebærer nødvendigvis ikke interaksjon, og kan være alt markedsføring fra bedriften, til fysiske lokaler og direkte møter med kunden.
- *Interaksjon:* Interaksjon innebærer samhandling mellom bedrift og kunde. Det kan være i nåtid, over telefon for eksempel, eller via mail. Vi er interessert i om og hvordan bedriften kan påvirke kunden gjennom interaksjon.
- *Kundereisen:* Kundereisen helhetsopplevelsen av alle kundens møter med bedriften, og opplevelse med produktet/tjenesten.

Kundenærhet

- *Relasjon:* Med relasjon tenker vi på hva slags forhold bedriftene har til sine kunder. Det kan være om det er en langsiktig eller kort relasjon, personlig eller distansert osv.
- *Tilegning av kunnskap:* I dette tilfellet tenker vi på tilegning av kunnskap fra kundene, og hvordan bedriften tilegner seg kunnskap om kundene sine. Hvordan de samler informasjon, og hva de eventuelt bruker den til.
- *Tilbakemeldinger:* For å kunne tilpasse seg kundenes ønsker og behov er bedriften nødt til å kunne ta tilbakemeldinger til etterretning. Vi er her ute etter om og eventuelt hvordan de gjør dette.
- *Ansatte:* Ansatte er en viktig ressurs, og bedriftens ansatt utad. I dette tilfellet er vi interessert i hva slags rolle de ansatte spiller i bedriften, og hva slags betydning de ansatte har for opplevelsen til kundene.

Verdi

- *Formidling av kunnskap:* Med formidling av kunnskap mener vi hva bedriften gjør for å øke kundenes kunnskap og kompetanse, for at deres opplevelse med bedriftens tilbud skal bli bedre.
- *Kundeopplevelsen:* Hva slags forhold har bedriften til kundens opplevelse, er dette noe som er i fokus. Hvordan tror de det er å handle hos dem etc.

Vedlegg 3: Transkriberinger

https://www.dropbox.com/s/bhghieswkqlrxk3/Vedlegg%202_Transkribering.docx

(Linken må kopieres inn i adressefeltet)